

**Analiza funkcjonowania Akademii w nowej strukturze organizacyjnej w  
świetle opinii nauczycieli akademickich, studentów i pracowników  
administracyjnych.**

**Raport przygotowany w ramach  
Wewnętrznego Systemu Zapewniania Jakości Kształcenia**

Joanna Rajchert<sup>1</sup> (kierownik zespołu), Monika Brak<sup>2</sup>, Monika Dominiak-Kochanek<sup>1</sup>,  
Katarzyna Pardej<sup>3</sup>, Jolanta Zozula<sup>4</sup>

Akademia Pedagogiki Specjalnej im. Marii Grzegorzewskiej

1. Instytut Psychologii, 2. Biuro Planowania Kształcenia, 3. Instytut Wspomagania Rozwoju  
Człowieka i Edukacji, 4. Instytut Profilaktyki Społecznej i Pracy Socjalnej

### Streszczenie

Głównym celem analizy było określenie jak nauczyciele akademicy, studenci i pracownicy administracyjni Akademii oceniają funkcjonowanie w nowej strukturze organizacyjnej wynikającej z Ustawy 2.0. Od marca do maja przeprowadzono 8 wywiadów z różnymi grupami interesariuszy w aplikacji MS Teams oraz ankietę skierowaną do pracowników administracji w MS Forms. Wywiady i ankieta miały dać odpowiedź na pytania szczegółowe: jakie zmiany struktury zauważono, czy interesariusze znają kompetencje i zadania nowych jednostek (wiedzą do kogo zgłosić się ze swoim problemem), jak oceniają zmiany i ewentualnie jakie usprawnienia mogliby zaproponować. Wyniki rozmów pokazały, że studenci i pracownicy naukowo-dydaktyczni rozpoznają zmiany struktury uczelni w mniejszym zakresie niż pracownicy administracji i dyrektorki studiów. W wywiadach pojawiały się jednak wspólne wątki: przeciążenie pracą, brak podziału kompetencji między dyrektorkami studiów (negatywnie oceniany przez administrację ale pozytywnie przez dyrektorki), trudności w przepływie informacji. W trakcie rozmów pojawiło się też wiele kwestii szczegółowych dotyczących problemów w funkcjonowaniu określonych jednostek. Pracownicy i studenci proponowali też zmiany, które mogłyby ułatwić im pracę, studiowanie i załatwianie swoich spraw na uczelni.

Analiza funkcjonowania Akademii w nowej strukturze organizacyjnej w świetle opinii nauczycieli akademickich, studentów i pracowników administracyjnych.

Raport przygotowany w ramach

Wewnętrznego Systemu Zapewniania Jakości Kształcenia

**Głównym celem analizy** było określenie jak nauczyciele akademicy, studenci i pracownicy administracyjni Akademii oceniają funkcjonowanie w nowej strukturze organizacyjnej wynikającej z Ustawy 2.0. Raport miał dać odpowiedź na szereg **pytań szczegółowych**: (1) jaka jest funkcjonalność (zadania) poszczególnych jednostek organizacyjnych i powołanych ciał doradczych w Akademii (Instytutów, biur w pionach, rad naukowych dyscyplin, komisji kształcenia, senackich komisji, Dyrektorów studiów, prorektorów czy Samorządu Studentów)? (2) jak kompetencje i odpowiedzialności zorganizowane wokół Wydziałów zostały zorganizowane w nowej strukturze Uczelni? (3) jak wygląda współpraca poszczególnych grup tzw. interesariuszy wewnętrznych, jednostek i ciał na poziomie Uczelni, jak wygląda przepływ informacji między nimi i jak wygląda proces budowania procedur regulujących wzajemne stosunki?;

### **Zmiany struktury**

W wyniku wprowadzenia Ustawy z dnia 20 lipca 2018r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce, Dz.U. 2018, poz. 1668 z późn. zm. (Ustawa 2.0) zmieniła się organizacja Akademii. Na podstawie Regulaminu organizacyjnego APS, Zarządzenie Rektora 2019-226 wnioskować można, że część jednostek zyskała nową nazwę (np. Biuro Planowania Kształcenia, Dział Informatyczno-Medialny), przydzielone zostały nowe zadania, zmieniona została relacja podległości, zorganizowana teraz w pionach. Najważniejsze (wybrane) zmiany dotyczyły:

1. Zlikwidowania Wydziałów i zastąpienia ich w strukturze organizacyjnej Instytutami: Psychologii, Pedagogiki, Pedagogiki Specjalnej, Wspomagania Rozwoju Człowieka i Edukacji, Filozofii i Socjologii, Profilaktyki Społecznej i Pracy Socjalnej, Edukacji Artystycznej; dyrektorzy i dyrektorki Instytutów przejęli część kompetencji i odpowiedzialności dziekanów (pozostałe zostały przekazane Rektorowi i nowopowołanym Dyrektorkom/Dyrektorom Studiów
2. Powołania Dyrektorów/Dyrektorek Studiów
3. Powołanie nowych ciał doradczych, np. Rad Dyscypliny (Pedagogika, Psychologia, Socjologia), stałych Komisji Senackich, Kolegium, Komisji Kształcenia
4. Powołanie Prorektora ds. Rozwoju (ds. ogólnych)
5. Powołanie Biura Spraw Studenckich dla całej Akademii
6. Powołanie Rady Uczelni
7. Organizacja pracy administracji w pionach: Rektora, Prorektorów, Kanclerza

### **Metoda**

Wybór metody badania podyktowany był złożonością sformułowanego celu. Zmiany organizacji uczelni skutkowały powołaniem nowych jednostek organizacyjnych i przeformułowaniem zadań istniejących w bardzo szerokim zakresie. Odniesienie się do wszystkich tych zmian wymagałoby przygotowania dedykowanych narzędzi badawczych w formie kwestionariuszowej (z kafeterią odpowiedzi do wyboru) uwzględniających potencjalne problemy poszczególnych grup interesariuszy (np. osób działających w ciałach doradczych, pracowników w poszczególnych biurach, studentów, pracowników naukowych). W sytuacji gdy temat jest nowy i niemożliwe jest sformułowanie wyczerpujących wariantów odpowiedzi lepszym narzędziem jest **wywiad grupowy skoncentrowany na problemie**.

Wywiad grupowy powoduje jednak problem braku anonimowości jeśli przeprowadzany jest w jednostkach organizacji, w których skład wchodzi wymienione z imienia i nazwiska osoby; wyniki badania będą przedmiotem ogólnej analizy, np. na Senacie, więc u podwładnych może pojawić się obawa przed wyraźnym akcentowaniem problemów, ponieważ to zwierzchnicy są odpowiedzialni za funkcjonowanie Biur i podział obowiązków wewnątrz Biur. W związku z tym wywiad uzupełniono o narzędzie **w formie anonimowego sondażu (on-line)**, skierowanego do pracowników administracji, w którym zadano podobne pytania jak w trakcie wywiadów z odpowiedziami zamkniętymi bez rozbudowanej kafeterii odpowiedzi z powodów już wymienionych, uzupełnionymi o odpowiedzi otwarte. Narzędzie to było też instrumentem pozwalającym na pomiar ilościowy ogólnej oceny zmian organizacyjnych wśród pracowników administracji.

### **Wybór grup interesariuszy**

Grupy dobrano tak, by uzyskać informacje od głównych interesariuszy: studentów, pracowników naukowych, pracowników administracji (z różnych pionów), dyrektorów studiów.

Przeprowadzono wywiady w następujących grupach liczących 5-8 osób:

1. Wywiad z sekretarkami i sekretarzem Instytutów
2. Wywiad z pracownikami Biura Organizacji Kształcenia (BOK)
3. Wywiad z pracownikami Biura Planowania Kształcenia, Biura Aplikacji Komputerowych, Biura ds. Prawno-Organizacyjnych, Biura Studiów Podyplomowych i Kursów
4. Wywiad ze studentami III roku studiów niestacjonarnych (praca socjalna)
5. Wywiad ze studentami III rok, studia stacjonarne (pedagogika)
6. Wywiad ze studentami V roku (psychologia)

7. Wywiad z pracownikami naukowo-dydaktycznymi reprezentującymi wszystkie Instytuty
8. Wywiad z dyrektorkami studiów

### **Dobór uczestników do grup i kwestie etyczne**

Kwestie etyczne.

Wszyscy uczestnicy zostali poinformowani kilkakrotnie (w zaproszeniu, przed przystąpieniem do rozmowy), że ich udział jest dobrowolny, że mogą wycofać się w każdej chwili z badania, mogą nie zabierać głosu w trakcie dyskusji lub mogą odmówić udzielenia odpowiedzi na pytanie, mogą wyrażać dowolne opinie i poglądy, mają prawo wglądu w przygotowane streszczenie wywiadu i zgłaszanie poprawek i komentarzy, w tym nawet wyeliminowanie ze streszczenia całych wątków, a w raporcie nie zostaną podane ich nazwiska. Wywiady nie były nagrywane, dla zapewnienia poczucia bezpieczeństwa i względnej anonimowości badanych (w zakresie tego kto zgłosił dany problem).

Dobór do grup.

W przypadku grup studenckich wywiady przeprowadzono z 3 grupami studentów różnych kierunków (psychologia, pedagogika i praca socjalna) z III i V roku, którzy rozpoczęli edukację w strukturze sprzed reformy. Rozmowy przeprowadził nauczyciel akademicki w trakcie zajęć (zachowując zasady etyczne wymienione wyżej).

Nabór do grupy nauczycieli akademickich obejmował wszystkie instytuty. Do dyrektorów instytutów skierowano prośbę o zaproponowanie pracownikom wzięcia udziału w dobrowolnym badaniu dotyczącym oceny funkcjonowania akademii w nowej strukturze organizacyjnej. Kontakt do osób chcących wziąć udział w badaniu z każdego instytutu został przekazany przez dyrektorów do prowadzących. Każdy instytut był więc reprezentowany przez jednego pracownika naukowo-badawczego.

Pracownicy sekretariatów (jako oddzielna grupa) i pozostali pracownicy administracji oraz dyrektorki/dyrektorzy studiów zostali zaproszeni do badania drogą mailową. Chętne osoby wzięły udział w badaniu.

### **Pytania do wywiadu i w ankiecie sondażowej**

Wywiady skoncentrowane były wokół następujących pytań:

1. Jakie zmiany w strukturze uczelni zauważyli interesariusze?
2. Czy interesariusze znają te kompetencje jednostek organizacyjnych uczelni po reformie (np. wiedzą do kogo skierować podanie? Kto podejmuje decyzje, kto jest za co odpowiedzialny)
3. Czy w związku z wymienionymi przez siebie zmianami pojawiły się jakieś problemy? Jeśli tak to jakie?
4. Jak oceniają grupy interesariuszy oceniają wymienione przez siebie zmiany? Czy coś można by było poprawić? Jeśli tak to w jaki sposób?

Pytania w ankiecie sondażowej kierowanej do pracowników administracji były następujące:

1. Jakie zmiany zauważył/a Pan/Pani w strukturze uczelni? (*pytanie otwarte*)
2. Czy zna Pan/Pani nowy podział i zakres kompetencji jednostek administracyjno – organizacyjnych? (*pytanie zamknięte ze skalą 4-stopniową od Nie do Tak*)
3. Czy obecnie wykonując swoją pracę, wie Pan/Pani do kogo się zwrócić z konkretną sprawą/problemem? (*pytanie zamknięte ze skalą 4-stopniową od Nie do Tak*)
4. Czy w związku ze zmianami w strukturze Uczelni zmienił się zakres Pana/Pani obowiązków? (*pytanie zamknięte odpowiedziami Nie/Tak*)
5. Czy w związku ze zmianami w strukturze Uczelni zmienił się Panu/Pani bezpośredni przełożony? (*pytanie zamknięte odpowiedziami Nie/Tak*)

6. Jeżeli w pytaniu nr 7 odpowiedź „Tak”, to jak ocenia Pan/Pani tę zmianę? (*pytanie otwarte*)
7. Czy w związku z wprowadzonymi zmianami organizacyjnymi w Uczelni uczestniczył Pan/Pani w szkoleniu/-ach przygotowujących do pracy w nowej strukturze? (*pytanie zamknięte odpowiedziami Nie/Tak*)
8. Jak ocenia Pan/Pani zmiany w strukturze Uczelni (*pytanie otwarte*)
9. Co Pana/Pani zdaniem można byłoby zmienić, poprawić, usprawnić, aby praca w nowej strukturze Uczelni była lepsza? (*pytanie otwarte*)

### **Procedura prowadzenia wywiadu i analizy danych**

Wywiady skoncentrowane na problemie prowadzono on-line na platformie Teams. Osoby chętne dołączyły do spotkania (poza studentami którzy byli w trakcie zajęć) i na początku informowane były o kwestiach etycznych badania. Po wyrażeniu werbalnej zgody na udział w wywiadzie prowadzący badanie (jedna lub dwie osoby) zadawali kolejno pytania i moderowali dyskusję. Rozmowy z pracownikami zaplanowane były na około 60 - 90 minut.

W trakcie wywiadu prowadzący notował pojawiające się odpowiedzi i wątki rozmowy, a po odbytej rozmowie pisał streszczenie. Dokument ten był następnie weryfikowany przez grupę (był przesyłany mailem), która mogła zgłaszać uwagi. Ostateczna wersja streszczeń zamieszczona została w raporcie. Analiza polegała na zestawieniu wątków najczęściej pojawiających się streszczeniach oraz kwestii szczególnie istotnych (podkreślanych przez uczestników, długo dyskutowanych, powracających w rozmowach w danych grupach).

Ankieta przygotowana została w aplikacji MS Forms i rozesłana drogą mailową do pracowników administracji. Ankieta poprzedzona była informacją o autorach badania, celu badania, anonimowości i dobrowolności badania. Wyniki analizowane były zbiorczo.



## Wyniki

Poniżej przedstawione zostały streszczenia z wywiadów skoncentrowanych na problemie w podziale na grupy interesariuszy.

### **Grupy studenckie.**

Poniżej przedstawiono streszczenia z wywiadów przeprowadzonych z 3 grupami studentów różnych kierunków w trybie stacjonarnym i niestacjonarnym oraz ogólne podsumowanie.

### *Streszczenie wywiadu ze studentami kierunku pedagogika specjalna.*

Wywiad przeprowadzono ze studentami III roku studiów stacjonarnych na kierunku pedagogika specjalna na specjalności Edukacja i rehabilitacja osób z niepełnosprawnością intelektualną. W wywiadzie uczestniczyły 23 osoby.

Ze zmian strukturalnych studenci wymienili następujące zmiany – zlikwidowanie Dziekanatów, powstanie Biura Spraw Studenckich, a także powołanie Dyrektorek Studiów. Studenci nie potrafią określić kompetencji nowych/zmienionych organów. Wszystkie zapytania kierują mailowo do Dyrektorek Studiów, ponieważ takie podpowiedzi otrzymują od wykładowców, z którymi mają zajęcia. Po czym przyznali, że tak naprawdę nie wiedzą, do kogo powinni zgłaszać swoje problemy. Najchętniej proszą o pomoc wykładowców, z którymi mają bliższy/dobry kontakt. Wykładowcy podpowiadają im, jak rozwiązać dany problem, do kogo docelowo się zgłosić. Problemy studentów dotyczą głównie: realizacji praktyk, planu zajęć, terminu rejestracji na studia magisterskie (wygasa kierunek studiów 3+2) Studenci negatywnie oceniają brak opiekuna starszych roczników (zdaniem studentów opiekun przydzielany jest wyłącznie studentom pierwszego roku) oraz fakt, że plan zajęć zbyt późno podawany jest do ich wiadomości (chcieliby mieć czas na organizację pozostałych zobowiązań, np. pracy zarobkowej, realizację praktyk). Studenci proponują utworzenie stanowiska dla osoby, która byłaby łącznikiem pomiędzy pracownikami i

studentami. Miałyby to być osoba, z którą studenci mieliby dobry kontakt i nie czuliby do niej dystansu, nie mieliby oporu przed zgłaszaniem własnych problemów. Stanowisko proponowane przez studentów miałyby być niższe niż stanowisko obejmowane przez Dyrektorki Studiów.

*Streszczenie wywiadu ze studentami kierunku praca socjalna.*

Badanie zostało przeprowadzone w dniu 7 marca 2021 r. ze studentami III roku studiów niestacjonarnych na kierunku praca socjalna.

1. Jakie zmiany zauważyli Państwo w strukturze Uczelni?

Początkowo studenci byli zaskoczeni pytaniem. Następnie powiedzieli, że zauważyli, iż nie ma Wydziałów oraz powstało Biuro Spraw Studenckich. Zdaniem badanych łatwiej byłoby zauważyć zmiany, gdyby zajęcia odbywały się w trybie stacjonarnym, gdyby byli na Uczelni.

2. Czy wiedzą Państwo do kogo się zwrócić lub gdzie załatwić swoją sprawę?

Badani odpowiedzieli, że posiadają sprzeczne informacje dotyczące załatwiania spraw. Nie otrzymali informacji, kto pełni funkcję opiekuna ich roku. Tylko na pierwszym roku studiów byli o tym poinformowani. Podczas drugiego roku studiów nie mogli ustalić, kto jest opiekunem ich roku. O tym, kto pełni tę funkcję dowiedzieli się przez przypadek. Studenci proponowali, aby informacje o wszelkich zmianach, które ich dotyczą były im przekazywane drogą mailową. Jednocześnie podkreślili, że nie jest konieczne wysyłanie maili do wszystkich studentów. Wystarczyłoby, gdyby maila z informacją otrzymał starosta grupy. Proponowali by tą drogą były przekazywane informacje do kogo się zwrócić z konkretną sprawą np. legitymacje, zmiana numeru konta bankowego (nie wszyscy posiadali informację o tym, że zmieniło się konto bankowe). Uczestniczący w badaniu studenci zaproponowali, by zmodyfikować stronę internetową Uczelni, aby jej odbiór był lepszy, by łatwiej było odnaleźć na niej poszczególne informacje. W szczególności, proponowali, aby były podane

maile do osób zajmujących się określonymi sprawami. Jak Państwo oceniacie zmiany strukturalne – jakie widzicie plusy a jakie minusy zmian? Badani studenci stwierdzili, że trudno jest im ocenić zmiany wprowadzone w strukturze Uczelni. Nie mieli zdania czy są one „na plus czy na minus”. Czy według Państwa coś można zmienić, poprawić? Uczestniczący w badaniu studenci nie zauważają różnic pomiędzy poprzednią a obecną strukturą Uczelni w zakresie ich funkcjonowania w Akademii.

### ***Psychologia.***

W dniu 26.02.2021 przeprowadzono badania fokusowe wśród studentów V roku psychologii studiów stacjonarnych na temat zmian w strukturze uczelni, jakie zaszły w związku z ustawą Prawo o Szkolnictwie Wyższym i Nauce z dnia 20.07.2018.

Studentom zadano następujące pytania, na które odpowiadali w zaprezentowanej poniżej kolejności.

Co zmieniło się w strukturze uczelni i które z tych zmian są najbardziej zauważalne dla studentów?

Studenci zwrócili uwagę na to, że ze względu na zdalny tryb nauczania nie odczuli jeszcze wprowadzonych na uczelni zmian strukturalnych. Byli jednak świadomi tego, że funkcję dotychczasowych dziekanatów przejęło Biuro Spraw Studenckich, wyrażając jednocześnie zadowolenie z kompetencji pracowników tego biura, umożliwiając im sprawne załatwianie spraw i bieżących problemów. Drugą wymienioną przez studentów zmianą strukturalną było powołanie dyrektorek studiów. Studenci wskazali, że nie znają zakresu kompetencji dyrektorek studiów, nie wiedzą również, czy zakres obowiązków osób wyznaczonych na to stanowisko powiązane jest z danym kierunkiem studiów. Wobec powyższego jako studenci na kierunku psychologia piszą zwykle zapytanie do wicedyrektora instytutu psychologii lub samorządu studenckiego z prośbą o wskazanie, która dyrektorka studiów mogłaby podjąć decyzje w zakresie ich problemu. Studenci wymienili trudności z

ustaleniem, do kogo winni zwrócić się z podaniem w sprawie uruchomienia fakultetu, na który chcą zapisać się wszyscy studenci jednej ze specjalności, czy też kto winien być adresatem podania o przeniesienie studenta z jednej grupy ćwiczeniowej do drugiej grupy.

2. Czy podział i zakres kompetencji jednostek administracyjno-organizacyjnych, które powołano w ramach zmian strukturalnych jest klarowny i znany studentom?

Studenci zasygnalizowali, że w nowych strukturach czują się zagubieni. Jako studenci V roku korzystają przede wszystkim ze swojej wiedzy odnośnie do zakresu obowiązków poszczególnych osób w poprzedniej strukturze uczelni i wedle takiego kryterium, w znacznej mierze intuicyjnie, wysyłają zapytania, czy też próbują złożyć podania.

3. Jak studenci oceniają zmiany strukturalne w uczelni oraz sposób ich przeprowadzenia?

Jak zasygnalizowano powyżej, że względu na zdalny tryb nauczania studenci uznali, że nie odczuli jeszcze wprowadzonych zmian strukturalnych i wobec tego trudno jest im je jednoznacznie ocenić. Jednocześnie podkreślili, że powrotowi do stacjonarnego trybu nauczania winno towarzyszyć krótkie szkolenie za zakresu kompetencji nowo powołanych organów wraz z przedstawieniem poszczególnych pracowników w nich pracujących.

Na zakończenie warto podkreślić, że studenci chętnie dzielili się w trakcie spotkania swoimi problemami, związanymi ze studiami na APS i wymienili ich długą listę, chętnie odchodząc od odpowiadania na pytania kluczowe dla tego badania fokusowego. Oznacza to, że dla studentów zmiany strukturalne na uczelni są przedmiotem o wiele mniejszego zainteresowania w porównaniu do następujących kwestii, najczęściej poruszanych w trakcie spotkania: brak wiedzy na temat zasad otwierania fakultetów; słabość kanałów informacyjnych na uczelni, uniemożliwiająca przewidywanie tego, czy dane zajęcia fakultatywne odbędą się w danym roku; chaos związany z planowaniem i zbyt późnym otrzymywaniem planu zajęć na dany semestr, co uniemożliwia dostosowanie grafiku w ich

miejscu zatrudnienia; słaba koordynacja zajęć w ramach danego przedmiotu, prowadząca do różnych wymagań, związanych z jego zaliczeniem w zależności od prowadzącego; poczucie, że ankiety ewaluacyjne pracowników, wypełniane przez studentów nie mają żadnego znaczenia, brak bądź opóźniona aktualizacja danych na stronie internetowej APS.

Wymieniane problemy nie dotyczą przedmiotu badania fokusowego, okazały się one jednak kluczowym źródłem problemów dla studentów, które odczuwają na co dzień bardziej niż zmiany strukturalne na uczelni.

### **Pracownicy naukowo-dydaktyczni.**

18.02.2021 odbyło się spotkanie przedstawicieli Uczelnianego Zespołu ds. Jakości Kształcenia z pracownikami naukowo-dydaktycznymi, reprezentującymi wszystkie instytuty na Akademii Pedagogiki Specjalnej. W trakcie spotkania przeprowadzono badania fokusowe, których celem było zebranie opinii i uwag odnośnie do skutków zmian w strukturze uczelni, które wprowadzono wraz z ustawą Prawo o Szkolnictwie Wyższym i Nauce z dnia 20.07.2018. Sformułowano następujące pytania szczegółowe:

1. Co zmieniło się w strukturze uczelni i które z tych zmian są najbardziej zauważalne dla pracowników naukowo-dydaktycznych?
2. Czy podział i zakres kompetencji jednostek administracyjno-organizacyjnych, które powołano w ramach zmian strukturalnych jest klarowny i znany pracownikom naukowo-dydaktycznym?
3. Jak pracownicy naukowo-dydaktyczni oceniają zmiany strukturalne w uczelni oraz sposób ich przeprowadzenia?

Pracownicy naukowo-dydaktyczni wskazali, że uczą się zmian w strukturze uczelni oraz zakresu kompetencji nowo powołanych organów i jednostek administracyjnych poprzez działanie. Oznacza to, wraz z potrzebą załatwienia danej sprawy czy złożenia określonego pisma dowiadują się poprzez sieć nieformalnych relacji interpersonalnych, która jednostka

administracyjna jest adresatem ich podania. Zwrócono uwagę na słabość kanałów komunikacyjnych, za pośrednictwem, których mogliby nabyć wiedzę o zmianach strukturalnych zamiast wykorzystywać własne zasoby osobowe, tym bardziej, że efektywność strategii opartej na zasobach jest wprost proporcjonalna do stażu pracy.

Do najbardziej zauważalnych zmian wymienionych przez pracowników naukowo-dydaktycznych należy: powołanie dyrektorów studiów, rady dyscypliny oraz prorektora ds. rozwoju. Spośród wymienionych, nowych organów i stanowisk, uwagę pracowników naukowo-dydaktycznych zwróciła niejednoznaczność, co do zakresu kompetencji dyrektorek studiów w stosunku do zakresu kompetencji prorektora ds. kształcenia. Ponadto, pracownicy naukowo-dydaktyczni wskazali, że nie mieli możliwości poznania nowo powołanych dyrektorek studiów, nie wiedzą, czy istnieje między nimi formalny, czy też nieformalny podział zakresu obowiązków i w konsekwencji mają problem, do której dyrektorki studiów należałoby zwracać się z daną sprawą. Skutecznym i stosunkowo prostym rozwiązaniem byłoby zorganizowanie spotkania pracowników naukowo-dydaktycznych oraz administracyjnych z dyrektorkami studiów. Podobne wątpliwości, odnoszące się do zakresu kompetencji i realizowanych zadań, sformułowano odnośnie do funkcjonowania rad dyscypliny, których realny wpływ na kształtowanie polityki naukowej w ramach danej dyscypliny wydaje się dyskusyjny. Z kolei funkcje i zadania prorektora ds. rozwoju są stosunkowo jasne, ale możliwości wspierania pracowników naukowo-dydaktycznych w prowadzeniu grantów zewnętrznych zarówno w pionie prorektora ds. rozwoju, jak prorektora ds. nauki określono jako niewystarczające. W opinii pracowników naukowo-dydaktycznych jest to efekt ograniczonych zasobów osobowych, jakimi dysponują prorektorzy, co z kolei zniechęca pracowników naukowo-dydaktycznych do angażowania się w granty zewnętrzne ze względu na ilość pracy administracyjnej, jaką -niezależnie od pracy naukowej- należy wykonać. Konkludując dyskusję o organach odpowiedzialnych w APS za podstawowe i

stosowane projekty naukowe, stwierdzono, że po pierwsze dobrym rozwiązaniem byłaby inwestycja w kapitał ludzki, polegająca na zasileniu administracji specjalistami z doświadczeniem w realizacji grantów międzynarodowych i dobrą znajomością języka angielskiego. Poza potrzebą zatrudnienia osób wspomagających pracę prorektora ds. nauki oraz prorektora ds. rozwoju, wskazano również na kwesturę (rozliczenia grantów) oraz biuro prawno-organizacyjne (weryfikacja umów pod względem prawnym). Obie jednostki administracyjne pełnią ważne funkcje w procesie realizowania grantów zewnętrznych, lecz nie wspierają w stopniu wystraczającym pracowników naukowo-dydaktycznych w realizacji badań naukowych finansowanych ze środków zewnętrznych. Drugim rozwiązaniem, usprawniającym funkcjonowanie pracowników naukowo-dydaktycznych w ramach struktur wspomagających ich w realizacji grantów naukowych, byłoby opracowanie procedur administracyjnych, na które można byłoby się powołać poszukując określonego wsparcia ze strony wymienionych jednostek administracyjnych (np. w jakim przedziale czasowym biuro prawno-organizacyjne powinno zweryfikować umowę grantową; jakie kryteria decydują o wysokości stawek dla osób realizujących granty międzynarodowe).

Spośród zmian w strukturze uczelni, które polegały na redefinicji zakresu kompetencji istniejących już organów i stanowisk wymieniono znaczący wzrost kompetencji rektora w stosunku do ograniczenia roli dyrektora instytutu. Choć zmiany te wynikają z ustawy Prawo o Szkolnictwie Wyższym i Nauce, to ich efektem jest odczuwalna dla pracowników naukowo-dydaktycznych i niekorzystna z ich punktu widzenia centralizacja władzy. Kolejnym przejawem centralizacji władzy na APS jest:

-przekazanie dyrektorkom studiów zadania, polegającego na monitorowaniu pensum dydaktycznego pracowników naukowo-dydaktycznych

- podejmowanie przez dyrektorki studiów wiążących decyzji odnośnie do studiów podyplomowych ze znacznym ograniczeniem roli kierowników studiów podyplomowych
- wymóg zatwierdzania wszelkich zmian w pensum i przydzielanych zajęciach przez prorektora ds. kształcenia.

W opinii pracowników naukowo-dydaktycznych większość z wymienionych zadań winno być realizowane na poziomie instytutów z udziałem wicedyrektora instytutu, który w nowej strukturze odpowiada przecież za kwestie dydaktyczne, a dodatkowo ma większą wiedzę na temat doświadczenia i kompetencji w prowadzeniu określonych zajęć dydaktycznych przez poszczególnych pracowników instytutu. Z kolei dyrektorzy instytutu, ze względu na swoją wiedzę o dokonaniach naukowych pracowników instytutu oraz lepsze rozpoznanie potrzeb w instytucie w porównaniu do jednostek centralnych, powinni w większym stopniu odpowiadać za planowanie i realizację działań naukowych instytutu, co wymagałoby z kolei zwiększenia budżetu, jakim obecnie dysponują.

Kolejną zmianą strukturalną, która zwróciła uwagę pracowników naukowo-dydaktycznych jest wzrost liczby powołanych komisji senackich, zajmujących się niekiedy sprawami wyłącznie administracyjnymi. Pracownicy naukowo-dydaktyczni czują w związku z tym, że jedną z konsekwencji zmian strukturalnych na uczelni jest obarczenie ich większą ilością pracy organizacyjno-administracyjnej, co działa niekorzystnie na ich zaangażowanie w pracę naukową. Problem ten potęgują zbiurokratyzowane procedury załatwiania prostych spraw, czego najlepszym przykładem jest procedura odwoływania i odrabiania zajęć ze zwolnienia lekarskiego.

Ostatnia uwaga zgłoszona przez pracowników naukowo-dydaktycznych, która jest powiązana ze zmianami strukturalnymi, dotyczy procedur i kompetencji poszczególnych organów w zakresie decydowania o awansach zawodowych po osiągnięciu kolejnego stopnia naukowego. W opinii pracowników brakuje procedur awansowych, a pracownik nie wie,



zarówno tego, czy o awans winien starać się sam, jak i tego, czy adresatem sprawy powinien być rektor, czy dyrektor instytutu oraz jaka w całej procedurze jest rola kierownika działu kadr. Podkreślono, że jasne procedury awansowe zmniejszają poczucie zagrożenia w miejscu pracy oraz zwiększają satysfakcję zawodową pracownika.

Podsumowując, z przeprowadzonych badań wynika, że pracownicy naukowo-dydaktyczni nabywają wiedzę o zmianach strukturalnych w uczelni w toku działania, ale poziom przeszkód, na jakie napotykają realizując konkretne zadania jest różny w zależności od tego, czy zadania te związane są z obowiązkami dydaktycznymi, czy też naukowymi. Poza wspomnianą powyżej centralizacją i niejasnym zakresem kompetencji dyrektora studiów, zmiany strukturalne wpływające na obszar dydaktyki są dla pracowników naukowo-dydaktycznych względnie jasne, choć wymagające korekty. Z kolei w obszarze naukowym dostrzeżono szereg przeszkód, utrudniających realizację badań naukowych.

### **Administracja.**

Przeprowadzono 3 oddzielne wywiady: (1) z pracownikami sekretariatów instytutów, (2) z pracownikami Biur, z których zgłosiły się osoby chętne do wzięcia udziału w badaniu, oraz (3) z pracownikami Biura ds. Obsługi Kształcenia.

### ***Streszczenie wywiadu z pracownikami sekretariatów.***

W ramach zadań Uczelnianego Zespołu ds. Jakości Kształcenia, zorganizowano i przeprowadzono w dniu 11.02.2021 badania fokusowe, których celem było ustalenie opinii pracowników APS nt. zmian strukturalnych w uczelni, jakie zaszły w związku z ustawą Prawo o Szkolnictwie Wyższym i Nauce z dnia 20.07.2018. W badaniach wzięli udział pracownicy sekretariatów instytutów. Zakres tematyczny dyskusji wyznaczały trzy następujące pytania:

1. Co zmieniło się w strukturze uczelni i które z tych zmian są najbardziej zauważalne dla pracowników kierujących sekretariatami?

2. Czy podział i zakres kompetencji jednostek administracyjno-organizacyjnych, które powołano w ramach zmian strukturalnych jest klarowny i znany pracownikom?

3. Jak pracownicy oceniają zmiany strukturalne w uczelni oraz sposób ich przeprowadzenia?

W odpowiedzi na pierwsze z pytań pracownicy sekretariatów zwrócili przede wszystkim uwagę na to, że w wyniku zmian strukturalnych sekretariaty instytutów znalazły się w tzw. pionie rektorskim, podlegając bezpośrednio kierownikowi biura rektora, a nie jak dotychczas dyrektorowi instytutu. Drugą zmianą, która w znaczącym stopniu wpłynęła na funkcjonowanie sekretariatów jest utworzenie stanowiska dyrektora studiów i w konsekwencji konieczność stałej współpracy z osobami pełniącymi tę funkcję na uczelni.

W opinii pracowników sekretariatów wprowadzone zmiany mogą być powodem dezorganizacji. Po pierwsze nie wiadomo, czy i jaki podział obowiązków przyjęły między sobą dyrektorki studiów, jaki jest zakres obowiązków i kompetencji każdej z pięciu dyrektorek studiów, co w przypadku konieczności załatwienia z nimi spraw wywołuje niepotrzebne zamieszanie, działanie „metodą prób i błędów” bądź zwracanie się do tej dyrektorki, z którą pracownicy sekretariatów współpracowali najczęściej przed wprowadzeniem zmian strukturalnych. Po drugie, powołanie dyrektorek studiów, powołanie kierownika biura rektora jako osoby nadzorującej pracę sekretariatów przy jednoczesnym funkcjonowaniu sekretariatów w ramach danego instytutu, a co za tym idzie ścisłej współpracy z dyrektorem instytutu, sprawia, że trudno jest wskazać strukturę przełożonych. Wprowadza to dezorientację pomiędzy pracownikami sekretariatów, gdyż otrzymują oni polecenia służbowe z trzech różnych źródeł, przy czym kierownik biura rektora często nie ma wiedzy na temat zadań, nałożonych na sekretariaty np. przez dyrektorki studiów. Nie wiadomo również, czy i w jakim zakresie pracownicy sekretariatów podlegają władzy dyrektora instytutu, choć wypełniają obowiązki instytutowe kierując się tradycją i

szacunkiem w stosunku do dyrektorów instytutu, którzy przed zmianami strukturalnymi pełnili funkcję ich bezpośrednich przełożonych. Najbardziej dostrzegalną zmianą dla pracowników sekretariatów Instytutu jest stopniowe przejmowanie zadań, które w starej strukturze uczelni podlegały innym jednostkom. Przykładem takiego zadania, wprowadzonego do zakresu obowiązków sekretariatów w roku akademickim 2020/2021 są np.:

- wprowadzanie do systemu USOS tematów prac tematów prac studentów (ten proces wiąże się również z szeregiem przebiegów na profilu studentka tj. przepinanie kodów specjalności oraz obowiązujących certyfikatów, wpisywanie opiekuna, dat zatwierdzenia tematu)

- organizowanie obron prac magisterskich i licencjackich (organizacji terminów obron, organizacja docelowych obron na MsTeams, uzupełnienie w systemie USOS daty i godziny danego egzaminu, następnie drukowanie recenzji, protokołów itd.)

Realizacja tych i innych zadań wiąże się z szeregiem działań oraz terminowością. Pracownicy sekretariatów Instytutów często czują presję, ponieważ natłok zadań „płynących” z różnych kanałów wyzwała poczucie obawy przed popełnianiem błędów i oceną ich pracy oraz w konsekwencji nie dotrzymaniem terminowości.

Pracownicy sekretariatów zwrócili również uwagę na dwie istotne kwestie, towarzyszące wprowadzaniem zmianom. Po pierwsze zlecanym na sekretariaty, nowym zadaniom nie towarzyszą szkolenia, przygotowujące do ich wypełnienia. Pracownicy sekretariatów podkreślali, że każdorazowo służą sobie wzajemnie wsparciem metodą „prób i błędów” w ustalaniu prawidłowych rozwiązań dla danego problemu. Sami poszukują pracowników innych jednostek, którzy mogliby wspomóc ich w wyjaśnieniu procedury działania w zleconych zadaniach. Fakt, że ostatecznie wiele spraw udaje się załatwić wynika z ich dobrej współpracy, która zacieśniła się po wejściu w życie nowej struktury uczelni. Jak

podkreślają zależy im na jakości pracy Instytutów, dlatego tak ważne jest dla nich szybkie poszukiwanie rozwiązań. Nie chcą „uciekać od obowiązków”, ale szereg działań, które muszą wykonać podczas ich realizacji przypada tak naprawdę na jedną osobę (często w tym samym czasie), która często musi szukać sama wsparcia w ich realizacji, a co powinno być zapewnione przez osoby zlecające nowe obowiązki.

Pracownicy sekretariatów zwrócili również uwagę, że poza brakiem możliwości uczestnictwa w szkoleniach dedykowanych pracy administracyjnej, uczelnia nie oferuje pracownikom administracyjnym szkoleń z obszaru kompetencji miękkich, wpływających na ich rozwój osobisty, a co za tym idzie satysfakcję zawodową. Co istotne, inicjatywy pracowników odnośnie do udziału w szkoleniach były w ubiegłych latach opiniowane negatywnie. Choć w nowej strukturze sekretariaty instytutów zyskały na znaczeniu (mają więcej obowiązków) to nie idą za tym zmiany polegające na wsparciu pracowników tych jednostek.

Po drugie wraz z rozszerzeniem zakresu obowiązków, a co za tym idzie czasu, jaki pracownik musi poświęcić na ich wypełnienie, nie nastąpiły żadne, proporcjonalne zmiany w zakresie wynagrodzenia pracowników.

Ostatnim, ale najsilniej podkreślanym przez pracowników, aspektem poruszonym w toku spotkania, który utrudnia pracę sekretariatów w nowej strukturze jest słaby przepływ informacji pomiędzy poszczególnymi organami zarządzającym wewnątrz uczelni. Oceniono, że w poprzedniej strukturze uczelni przepływ informacji był lepszy, gdyż głównym źródłem informacji byli prodziekani danego wydziału. Obecnie nie wypracowano jeszcze efektywnego kanału informowania o decyzjach, czy nowych zarządzeniach wszystkich jednostek organizacyjnych, dla których wiedza ta jest niezbędna dla sprawnego funkcjonowania. Ponadto pracownicy sekretariatów zwrócili uwagę na to, że dostępne kanały informacyjne takie jak np. dokumenty znajdujące się w Intranecie, bądź zarządzenia

publikowane w BIP nie są na bieżąco uaktualniane i zdarza się, że zawarte w nich regulacje wzajemnie się wykluczają.

Biorąc pod uwagę przedstawione powyżej problemy, w odniesieniu do trzeciego pytania, sformułowanego w badaniu fokusowym, pracownicy kierujący sekretariatami ocenili zaistniałe zmiany stosunkowo niekorzystnie. Warto jednak podkreślić, że opinia ta nie wynikała wyłącznie z samego faktu wprowadzania zmian, co prawie zawsze wiąże się z przejściowym niezadowoleniem, wywołanym koniecznością konfrontowania się z nowymi wymaganiami, ile z chaotycznego stylu ich wprowadzania.

Podsumowując w toku rozmowy z pracownikami sekretariatów instytutów wyłoniły się cztery następujące problemy, wynikające z wprowadzenia zmian strukturalnych w Akademii Pedagogiki Specjalnej:

1. Nakładanie się kompetencji nowo powołanych organów i/bądź niejasny podział kompetencyjny między nimi (przede wszystkim dotyczy to kompetencji dyrektorek studiów)
2. Przeciążenie sekretariatów dodatkowymi obowiązkami
3. Słaby przepływ informacji o nowych zarządzeniach między poszczególnymi jednostkami administracyjnymi
4. Brak szkoleń przygotowujących pracowników do pracy w nowej strukturze uczelni

Pracownicy sekretariatów zaproponowali również dwie ważne zmiany, które w krótkiej perspektywie czasowej mogłyby usprawnić funkcjonowanie sekretariatów: określenie i przekazanie do wiadomości sekretariatów podziału kompetencji między pięcioma dyrektorkami studiów; powołanie sekretariatu dyrektorek studiów, w którym pracująca tam osoba miałaby pełną wiedzę o decyzjach, podejmowanych przez dyrektorki studiów.

***Streszczenie wywiadu z pracownikami Biur: Planowania Kształcenia, Aplikacji Komputerowych, ds. Prawno-Organizacyjnych, Studiów Podyplomowych i Kursów.***

W ramach zadań Uczelnianego Zespołu ds. Jakości Kształcenia, zorganizowano i przeprowadzono w dniu 23.03.2021 badania fokusowe, których celem było ustalenie opinii pracowników APS nt. zmian strukturalnych w uczelni, jakie zaszły w związku z ustawą Prawo o Szkolnictwie Wyższym i Nauce z dnia 20.07.2018. W badaniu wzięli udział pracownicy: Biura Planowania Kształcenia, Biura Aplikacji Komputerowych, Biura ds. Prawno-Organizacyjnych, Biura Studiów Podyplomowych i Kursów. Zakres tematyczny dyskusji wyznaczały trzy następujące pytania:

1. Co zmieniło się w strukturze uczelni i które z tych zmian są najbardziej zauważalne dla pracowników?
2. Czy podział i zakres kompetencji jednostek administracyjno-organizacyjnych, które powołano w ramach zmian strukturalnych jest klarowny i znany pracownikom?
3. Jak pracownicy oceniają zmiany strukturalne w uczelni oraz sposób ich przeprowadzenia?

Odpowiadając na pierwsze pytanie dla pracowników najbardziej zauważalną zmianą była likwidacja wydziałów, brak dziekana i utworzenie stanowiska Dyrektora Studiów. Trudno szczególnie na początku było określić, za które obowiązki w starej strukturze przypisane uprzednio do dziekana odpowiadają Dyrektorki Studiów, Dyrektorzy Instytutów orazinnych jednostek.

Przykładem takiego zadania, które przeszło z zakresu obowiązków dziekana na dyrektora instytutu jest ustalanie limitu osób? na specjalności, co wprowadziło chwilową dezorientację do momentu dotarcia do osób decyzyjnych, ta informacja nie była przekazana w odpowiednim czasie zainteresowanym biurom.

Trudnością wskazywaną przez pracowników są nie do końca określone kompetencje Dyrektorów Studiów. Nie wiadomo do kogo kierować podania, które kiedyś zatwierdzał dziekan, np. podania o zmiany związane z tokiem kształcenia, często są kierowane do tej osoby z którą wnioskujący ma lepszy kontakt. Zdaniem pracowników trudny do określenia podział obowiązków pomiędzy dyrektorkami studiów powoduje, że często zapytania są kierowane do wszystkich pań, i wówczas odpowiada ta Pani Dyrektor, która według wewnętrznego podziału się danymi sprawami zajmuje.

Zdaniem pracowników brakuje przekazywania informacji do zainteresowanych biur, gdy ulegają zmianie lub aktualizacji przepisy i regulaminy. Dotyczy to zarówno przepisów wewnętrznych jak i zewnętrznych (np. z ministerstwa). Czasem informację docierają do zainteresowanych zbyt „okrężną” drogą, dotyczy to sytuacji gdy jakaś informacja dociera do jednego z biur i pracownicy tego biura przekazują innym biur, na zasadzie komu to może jeszcze być potrzebne.

Pracownicy mówili, o dobrej komunikacji wewnątrz pionów, natomiast znacznie gorzej jest pomiędzy pionami. Przykładem tego jest zmiana w siatce szkoły doktorskiej, która nie została przekazana do biur pracujących na tej siatce w pionie prorektora ds. kształcenia. Ważna jest spójność dokumentów szczególnie tych zatwierdzanych przez Senat, na których pracują różne biura, więc jeśli zachodzi potrzeba korekty lub zmiany (np. w planach studiów) niezwykle ważne jest powiadamianie wszystkich osób pracujących na danym dokumencie. Pracownicy sugerowali wypracowanie procedur, dzięki którym łatwiej i szybciej informacje o zmianach docierałyby do wszystkich zainteresowanych. Nowym pracownikom brakuje spisanych procedur jak postępować np. przy zmianach w planach już zatwierdzonych. Natomiast pracownicy z większym stażem, korzystają ze swojego doświadczenia i znajomości zakresu pracy koleżanek z innych biur. Teraz w większość pracuje w środowisku cyfrowym i to powinno ułatwiać przekazywanie informacji poprzez np.

załączenie dodatkowych osób do korespondencji, a jednocześnie pozostaje ślad, przydany przy spornych sprawach.

Kolejny aspekt poruszony w trakcie spotkania dotyczył spójności i konsekwencji w rozpatrywaniu spraw. Taka sytuacja miała miejsce przy podjęciu decyzji o tym, że ze względu na dużą liczbę grup protokoły do przedmiotów ogólnokierunkowych nie będą otwierane po terminie, a jedynie uzupełniane w ramach sekretariatów. Jednocześnie wymagano wciąż podania o otwarciu protokołu, co stało w sprzeczności z informacją powyżej. Taka niespójność w postępowaniu powoduje wydłużenie załatwiania sprawy. Podobnie w przypadku wprowadzania zmian w obsadzie ważne byłoby ich ujednoczenie dla wszystkich jednostek oraz spisanie procedur, co ułatwiłoby znacząco funkcjonowanie w strukturach APS nowozatrudnionym pracownikom oraz wykluczyło potencjalne rozbieżności w zakresie interpretacji ustaleń i przepisów. Ważnym elementem spisywania procedur jest to, aby uczestniczyły w nim wszystkie biura, których procedury te będą bezpośrednio dotyczyć, gdyż ten sposób optymalizuje również proces wdrażania procedur w odpowiednich biurach.

Zastanawiając się jeszcze nad pytaniem drugim, czy podział i zakres kompetencji jest klarowny i znany, pracownicy mają poczucie że nie były ustalone sprawy drobne, których na przestrzeni roku akademickiego pojawia się sporo, tylko decyzje zasadnicze, związane z podziałem obowiązków i kompetencji między dyrektorki studiów, prorektorów i dyrektorów instytutów. Brakuje informacji, jakie decyzje w swoich kompetencjach mają poszczególne jednostki. Łatwiej się domyślić czym zajmuje się dział już po samej nazwie biura, znacznie trudniej jest w przypadku jednoosobowych jednostek.

Pozytywnym aspektem likwidacji wydziałów jest teraz większe ujednoczenie np. w sprawach organizacji programów studiów, wprowadzenie przedmiotów ogólnouczeniowych lub w przypadku osób odpowiedzialnych za suplementy. W poprzedniej strukturze każdy z wydziałów miał swoje rozwiązania. często bardzo różne. Materiały są teraz przygotowywane



według jednego wzorca, co znacząco zmniejsza ilość pracy wkładanej przez pracowników administracyjnych przed zamieszczeniem ich w systemie.

Podsumowując rozmowę z pracownikami, dwie sprawy szczególnie mocno podkreślano we wszystkich biurach:

1. Utrudnieniem jest brak podziału kompetencji pomiędzy dyrektorami studiów, co wydłuża to proces i czas podejmowania decyzji, wdrożenie spraw, zagadnień i procedur.

2. Potrzeba spisania procedur postępowania przy załatwianiu spraw takich które się często powtarzają, co pozwoliłoby uniknąć nieporozumień i nieścisłości i jednocześnie usprawnić pracę.

#### ***Pracownicy Biura ds. Organizacji Kształcenia.***

W ramach zadań Uczelnianego Zespołu ds. Jakości Kształcenia, zorganizowano i przeprowadzono w dniu 18.03.2021 badania fokusowe, których celem było ustalenie opinii pracowników APS nt. zmian strukturalnych w uczelni, jakie zaszły w związku z ustawą Prawo o Szkolnictwie Wyższym i Nauce z dnia 20.07.2018. W badaniu wzięli udział pracownicy Biura Organizacji Kształcenia. Zakres tematyczny dyskusji wyznaczały trzy następujące pytania:

1. Co zmieniło się w strukturze uczelni i które z tych zmian są najbardziej zauważalne dla pracowników?

2. Czy podział i zakres kompetencji jednostek administracyjno-organizacyjnych, które powołano w ramach zmian strukturalnych jest klarowny i znany pracownikom?

3. Jak pracownicy oceniają zmiany strukturalne w uczelni oraz sposób ich przeprowadzenia?

W opinii pracowników Biura Organizacji Kształcenia, odczuli oni zmianę w strukturze uczelni najmocniej, ponieważ przeszli z innych biur do nowoutworzonego biura,

którego nie było w starej strukturze. Tworzeniu nowego biura towarzyszyło wiele emocji, a w toku całego procesu pracownicy musieli wiele nauczyć się oraz zastanowić nad tym, co warto byłoby wprowadzić, aby usprawnić funkcjonowanie nowo powołanej jednostki. Dla pracowników duże znaczenie miało przejście do nowego grona osób-współpracowników, objęcie nowych zadań, nowych wyzwań, a także współpraca z innymi biurami w zakresie nowych kompetencji biura.

Pracownicy zwrócili uwagę, że w nowej strukturze w wielu wypadkach zmiana dotyczyła nazwy biur, natomiast pracownicy w wielu biurach pozostali Ci sami wraz z analogicznym zakresem zadań i kompetencji. . W nowej strukturze pojawiło się stanowisko Dyrektora Studiów. Pracownicy wskazali, że do osób pełniących tę funkcję kierowane są sprawy, problemy, zagadnienia, które wcześniej były w zakresie kompetencji Dziekana i prodziekanów. Biuro Organizacji Kształcenia zwróciło się do Pań Dyrektor Studiów, aby ustalić zakres współpracy w poszczególnych dziedzinach z zakresu obowiązków biura oraz ustalić do której z Pań w jakich sprawach się zwracać.

W przypadku, gdy do Biura są przydzielane nowe obowiązki, od razu jest ustalane z kim i w jakim zakresie będzie potrzebna współpraca i kogo prosić o wsparcie.

Pracownicy sygnalizowali, że czasem trudno ocenić współpracę, ponieważ komplikuje to pandemia, z większością pracowników jest kontakt mailowy lub przez aplikację Teams, jednocześnie praca w nowym biurze to nowe wyzwania, dużo satysfakcji, nauki, a co za tym idzie rozwoju. Trudnością, na którą zwrócili uwagę pracownicy jest brak możliwości spotykania się osobiście z uwagi na pandemię. Plusem pracy zdalnej jest poznanie zakresu obowiązków koleżanek z biura, co ułatwia wzajemne wsparcie; łatwiej jest się zastępować pomimo różnych obowiązków.

Pracownicy Biura Organizacji Kształcenia mówili, że często są kojarzeni z BSS, a ich biuro ma charakter interdyscyplinarny, każdy ma różne, niezależne od pozostałych obowiązki ustalane, gdy pojawiają się nowe zadania i sprawy do załatwienia.

Podsumowując rozmowę z badania fokusowego, pracownicy Biura Organizacji Kształcenia oceniają zmiany pozytywnie, praca w nowym biurze, daje dużo satysfakcji, możliwość rozwoju i nauki, a także poznania nowych współpracowników. Warto podkreślić, że biuro nawiązuje współpracę nie tylko z jednostkami wewnątrz Uczelni, ale też poza nią, by efektywnie wymieniać się pomysłami, jak radzić sobie z nowymi wyzwaniami, które z sobą niesie pandemia i zdalna nauka, praca.

### ***Wyniki badania ankietowego z pracownikami administracji.***

Link do ankiety został rozesłany na pracownicze skrzynki mailowe do pracowników administracji w kwietniu 2021. Do końca maja ankietę wypełniło jedynie 12 osób. Poniżej zaprezentowano odpowiedzi na wszystkie pytania ankiety.

1. Jakie zmiany zauważył/a Pan/Pani w strukturze uczelni

- piony

-brak wydziałów

- Nastąpiło połączenie dwóch wydziałów. Senat, Rektor i Rada Uczelni to

najważniejsze organy władzy. Poza tym każda jednostka organizacyjna podlega pod swojego bezpośredniego przełożonego Rektora, Prorektora bądź Kanclerza.

- Zniknęły Wydziały

- Nie ma wydziałów, nie ma Dziekana. Biura mają zmienione nazwy.

- Brak Wydziałów a tym samym brak Dziekanów, którzy zostali zastąpieni

Dyrektorami Studiów. Wyodrębnienie nowych Działów. Nowy podział podległości w administracji APS

- Przede wszystkim brak Wydziałów.
- likwidacja wydziałów
- Brak funkcji dziekanów, powołanie zespołu Dyrektorów, zmiana obowiązków

Senatu.

2. Czy zna Pan/Pani nowy podział i zakres kompetencji jednostek administracyjno – organizacyjnych?

- 7 odpowiedzi „tak”
- 4 odpowiedzi „raczej tak”

3. Czy obecnie wykonując swoją pracę, wie Pan/Pani do kogo się zwrócić z konkretną sprawą/problemem?

- 5 odpowiedzi – „Tak, zawsze”
- 7 odpowiedzi – „Tak, w większości przypadków”

4. Czy w związku ze zmianami w strukturze Uczelni zmienił się zakres Pana/Pani obowiązków?

- 4 odpowiedzi „Nie”
- 8 odpowiedzi „Tak”

5. Czy w związku ze zmianami w strukturze Uczelni zmienił się Panu/Pani bezpośredni przełożony?

- 9 odpowiedzi „Nie”
- 3 odpowiedzi „Tak”

6. Jeżeli w pytaniu nr 5 odpowiedź „Tak”, to jak ocenia Pan/Pani tę zmianę? (pytanie otwarte)

- „nie mam zdania”
- „pozytywnie”
- „dobrze”

7. Czy w związku z wprowadzonymi zmianami organizacyjnymi w Uczelni uczestniczył Pan/Pani w szkoleniu/-ach przygotowujących do pracy w nowej strukturze?

- 8 odpowiedzi „Nie”

- 3 odpowiedzi „Tak”

8. Jak ocenia Pan/Pani zmiany w strukturze Uczelni:

- 1 odpowiedź „Źle”

- 9 odpowiedzi „Dobrze”

- 2 odpowiedzi „Bardzo dobrze”

9. Co Pana/Pani zdaniem można byłoby zmienić, poprawić, usprawnić, aby praca w nowej strukturze Uczelni była lepsza?

- „komunikację wewnętrzną” (osoba, która napisała, że źle ocenia zmiany)

- można w formie Newslettera przybliżyć zakres prac prowadzonych przez poszczególne komórki

- nic

- zwiększyć zatrudnienie

- jest OK

### **Dyrektorki studiów.**

Wywiad przeprowadzono dnia 22.04.2021 roku.

Jakie zmiany zauważyły Panie w strukturze uczelni?

- Zmiany są zauważalne, ponieważ zniknęły Wydziały, a ich zadania przejęły Instytuty.

- Powstała Rada Uczelni.

- Pojawiła się funkcja Dyrektorek Studiów, które wcześniej pełniły funkcję Prodziekanek.

- Dużym plusem jest rozwój Biura Prawnego (zatrudnienie nowych prawników).

- W ramach władz uczelni zwiększyła się liczba prorektorów. Pojawiła się funkcja Prorektora ds. Rozwoju; którego zakres obowiązków nie był na początku wystarczająco sprecyzowany,

aczkolwiek aktualnie sądzimy, że to dobra zmiana. Obecnie istnieje wyraźny podział obowiązków pomiędzy Prorektorami.

- W miejsce Dziekanatów pojawiło się Biuro Spraw Studenckich oraz Biuro ds. Kształcenia.
- W nowej strukturze uczelni silnie zarysowują się funkcje Zastępców Dyrektorów Instytutów. Wcześniej (w poprzedniej strukturze) rola osób pełniących tę funkcję była nieco mniej dostrzegana przez innych pracowników. Zastępcy Dyrektorów Instytutów stali się łącznikami pomiędzy Dyrektorkami Studiów a Instytutem.
- Zauważalną zmianą jest częstotliwość spotkań Komisji do Spraw Kształcenia. Komisja spotyka się cyklicznie raz na tydzień, ostatnio raz na 2 tygodnie. Wcześniej, przed zmianą struktury uczelni, spotkania odbywały się rzadziej.

## 2. Jakie są kompetencje nowych/zmienionych organów?

Kompetencje poszczególnych organów uczelni opisane są w Statucie. Trudno jest je wyliczyć. Posiadamy jednak wiedzę, gdzie w razie zaistniałej potrzeby, można je odnaleźć. W drugim roku funkcjonowania Uczelni w nowej strukturze, wiemy, jakie kto ma kompetencje i do kogo z czym się zwrócić. Trudno jest nam ocenić, czy wszyscy pracownicy znają kompetencje poszczególnych organów.

Nie ma podziału kompetencji pomiędzy Dyrektorkami Studiów, co uważamy, że jest dobrą decyzją. Takie rozwiązanie daje możliwość konsultowania się ze sobą i opracowywania wspólnych dokumentów, wsparcia w podejmowaniu trudnych decyzji, a także zwiększa poczucie bezpieczeństwa i zapewnienia ciągłości pracy, np. w przypadku nieobecności w pracy jednej z nas. Jesteśmy zgranym zespołem i się uzupełniamy.

Można czasem odnieść wrażenie, że studenci mają problem z funkcjonowaniem w nowej strukturze. Bywają zdziwieni, że nie ma Dziekana. Początkowo nie wiedzieli do kogo się zwrócić w swoich sprawach, ale w tej chwili nie mają z tym problemu. Dużym ułatwieniem jest to, że Dyrektorkami Studiów są były Prodzienki.

Studenci mylą Dyrektorów Studiów z Dyrektorkami Instytutów. Nie do końca wiedzą czym są zajmują się Instytuty.

### 3. Czy wiadomo do kogo się zwrócić się ze swoimi sprawami?

Wiemy do kogo się zwrócić, bo w przypadku Dyrektorek Studiów struktura „w górę” nie jest już bardzo rozbudowana. Uczestniczymy w wielu spotkaniach, podczas których możemy zapytać o różne sprawy.

### 4. Jak Panie oceniacie zmiany strukturalne - jakie widzicie plusy a jakie minusy zmian?

W obecnej strukturze łatwiej jest tworzyć dokumenty i zasady postępowania dotyczące całej uczelni. Nie ma już różnic, jak to miało miejsce wcześniej, pomiędzy poszczególnymi Wydziałami.

Dobrze sprawdziła się zmiana w postaci „spłaszczenia struktury uczelni” i „postawienie” na Instytuty bez Wydziałów. Instytuty się rozwijają. Pracownikom jest łatwiej załatwiać różne sprawy, ponieważ szefostwo „jest bliżej” i ma moc decyzyjną, którą kiedyś miał Dziekan. Władze są bliżej pracowników. Dyrektorki Studiów dzięki Komisji kształcenia współpracują z Dyrektorami Instytutów.

Jednym z głównych argumentów przemawiających za pozostawieniem Wydziałów było przypuszczenie, że ludzie nie będą się ze sobą komunikować. Pandemia sprawiła, że spotykamy się wszyscy razem. Wszystkie szkolenia organizowane przez dany Instytut są otwarte i mogą w nich uczestniczyć pracownicy z pozostałych Instytutów. Dzięki pandemii ludzie razem spotykają się online na okoliczność różnych wydarzeń.

Wyraźną zmianą jest samodzielność Instytutów. Decyzje dawnego Dziekana są delegowane do Instytutów. O większej ilości istotnych rzeczy rozmawia się w obrębie Instytutu.

Minusem wprowadzonych zmian jest zbyt duże obciążenie pracą osób pełniących funkcje. Są oni przepracowani a praca pochłania ich cały prywatny czas. Prawdopodobnie dobrym rozwiązaniem byłoby przydzielenie wykonywanych przez nie obowiązków dodatkowo innym osobom.

Według niektórych pracowników Wydział Stosowanych Nauk Społecznych [WSNS] miał pewną podmiotowość. Obecnie nie jest ona tak wyraźnie zarysowana. Zdarza się, że pracownicy byłego WSNS mają poczucie wchłonięcia przez pedagogikę oraz zatarcia tożsamości, i chętnie dzielą się swoimi obawami. Być może część pracowników byłego WSNS sądzi, że jest to korzystna zmiana, natomiast inni nie podzielają tego stanowiska. Można pokusić się o stwierdzenie, że autonomia nieco się zatarła i „wszyscy są wrzuceni do jednego worka”.

Istnieje poczucie, że przepływ informacji jest ograniczony. Kiedyś decyzje były podejmowane w ramach Kolegium Rektorskiego. Obecnie reprezentantem Dyrektorek Studiów na Kolegium Rektorskim jest Prorektor ds. Kształcenia. Brakuje kontaktu Dyrektorek Studiów z Panią Rektor i Prorektorami.

Minusem (choć nie wiem, czy wynikającym ze zmiany struktury Uczelni) jest kwestia kształtowania wizerunku Uczelni. Zasadne byłoby wzmocnienie działów, które wykonywałyby pracę dotyczącą wizerunku uczelni. Można odnieść wrażenie, że wciąż nie mamy możliwości komunikowania się ze światem, które są wykorzystywane przez inne podmioty. Dbanie o wizerunek jest również ważne ze względu na studentów, którzy czasem nie wiedzą, że taka uczelnia istnieje. Targi edukacyjne nie są atrakcyjną formą reklamy, ponieważ młodzież poszukuje informacji w Internecie w dogodnym dla siebie momencie; nie zaś kiedy uczelnia wyznacza im termin poprzez organizowanie dni otwartych.

Pracownik naukowy nie powinien zajmować się reklamowaniem specjalności z uwagi na brak posiadania kompetencji w tym zakresie. Kwestia marketingu jest niezmiernie złożona.



Nie można ww. zadaniu podołać, nie posiadając określonych kompetencji. Odczuwalny jest brak skutecznego marketingu realizowanego przy pomocy nowoczesnych technik, które są powszechnie wykorzystywane. W Akademii potrzebni są specjaliści od spraw marketingu zawodowo przygotowani do realizacji tego typu działań. Podobnie, jak niegdyś brakowało na uczelni zawodowych pracowników (obecnie braki te są zlikwidowane), tak aktualnie potrzebni są zawodowi specjaliści od marketingu. Wyrażamy nadzieję, że ich zatrudnienie poprawi funkcjonowanie Akademii.

Drugi dział, który dobrze byłoby wzmocnić to specjaliści, którzy będą wspierać pracowników naukowych w pracy naukowej. Istota problemu wynika z braku zdefiniowania pojęcia „wsparcie” przy pisaniu projektów. Ważne, aby pracownik naukowy miał pomysł na badanie. Nie musi być specjalistą w pisaniu projektów. Powinien otrzymać wsparcie przy uzupełnianiu dokumentów, opracowaniu harmonogramu, kosztorysu. Pomoc nie powinna ograniczać się wyłącznie do przesyłania linków, jakie konkursy są ogłaszane. Trudno ponadto wymagać od nauczyciela akademickiego, by znał się na kwestiach księgowych. Problem urasta do jeszcze większej rangi, gdy chodzi o wsparcie przy pisaniu projektów międzynarodowych, potęguje go wymóg znajomości języka obcego przez księgowych. Jest pewna grupa pracowników naukowych, którzy poradzą sobie z pisaniem projektów w każdych warunkach, ale to są stale te same osoby.

#### 5. Czy coś można by było zmienić, poprawić?

Poprawy wymagają kwestie związane z wizerunkiem uczelni oraz ze wsparciem pracowników podczas przygotowywania przez nich projektów badawczych.

Warto skoncentrować się na zwiększeniu efektywności pracy Biura Prawnego. Podzielamy głęboką nadzieję, że zespół prawników, który został wzbogacony/poszerzony o nowo przyjętych pracowników, zaowocuje: zmniejszeniem czasu oczekiwania na rozstrzygnięcie kwestii zgłaszanych przez pracowników Akademii oraz poprawą jakości

wykonywanych usług (rzetelnie przygotowywane dokumenty). Praca Biura Prawnego powinna gwarantować poczucie bezpieczeństwa pracownikom Akademii poprzez sporządzanie dla nich poprawnie przygotowanych dokumentów (niewymagających dodatkowej weryfikacji dokumentu otrzymanego od prawników). Pragniemy jednocześnie podkreślić, że na wielu płaszczyznach Biur Prawne pracuje poprawnie.

Dobrze byłoby zwiększyć komunikację w zakresie kształcenia z ciałem rektorskim (wsparcie Pani Prorektor przez Dyrektorkę Studiów na Kolegium Rektorskim).

## **Wnioski**

### **Wnioski z wywiadów ze studentami.**

Badanie dotyczące funkcjonowania Akademii w nowej strukturze organizacyjnej zostało przeprowadzone ze studentami: III roku pedagogiki specjalnej (studia stacjonarne), III roku pracy socjalnej (studia niestacjonarne) i V roku psychologii (studia stacjonarne).

Analiza uzyskanych wyników badania pozwoliła na sformułowanie następujących wniosków:

1. Wprowadzenie zmian strukturalnych w Uczelni zbiegło się z przejściem na zdalny tryb realizacji zajęć dydaktycznych w związku z pandemią COVID-19, co spowodowało, że studenci bezpośrednio ich nie odczuli.
2. Mimo to, studenci zauważyli wprowadzenie następujących zmian:
  - likwidacja Wydziałów;
  - likwidacja Dziekanatów;
  - powstanie Biura Spraw Studenckich;
  - powołanie funkcji Dyrektora Studiów.
3. Studenci nie znają kompetencji nowo powołanych organów Uczelni, nie wiedzą do kogo mają się zwrócić z konkretną sprawą.

4. Zdaniem studentów, po powrocie do stacjonarnego trybu pracy Uczelni, wskazane byłoby przeprowadzenie szkolenia z zakresu kompetencji nowo powołanych organów wraz z przedstawieniem poszczególnych pracowników w nich pracujących.

5. Badanym studentom trudno jest ocenić wprowadzone zmiany strukturalne w Akademii ze względu na realizowany zdalny tryb nauki.

6. Uczestniczący w badaniu studenci (choć problemy wskazywane przez studentów poszczególnych kierunków nie zawsze były takie same) poza informacjami dotyczącymi nowej struktury Uczelni, wskazywali następujące trudności w zakresie funkcjonowania w Akademii:

- realizacja praktyk studenckich;
- zbyt późne przekazywanie planu zajęć;
- słabość kanałów informacyjnych;
- brak wiedzy na temat zasad otwierania fakultetów;
- słaba koordynacja zajęć w ramach danego przedmiotu (różne wymagania poszczególnych prowadzących w zakresie zaliczenia przedmiotu);
- poczucie, że ankiety ewaluacyjne pracowników, wypełniane przez studentów nie mają żadnego znaczenia;
- brak bądź opóźniona aktualizacja danych na stronie internetowej APS;
- brak opiekuna starszych roczników;
- brak informacji, kto pełni funkcję opiekuna roku.

7. Uczestniczący w badaniu studenci proponowali wprowadzenie następujących zmian, które ułatwiłyby im funkcjonowanie na Uczelni:

- utworzenie stanowiska dla osoby, która byłaby łącznikiem pomiędzy pracownikami i studentami;

- przekazywanie studentom informacji o wprowadzanych zmianach drogą mailową (wystarczający będzie mail do starosty grupy);

- zmodyfikowanie strony internetowej Uczelni, tak, by jej odbiór był lepszy dla studentów (zamieszczenie e - maili do osób zajmujących się określonymi sprawami).

8. Sygnalizowane przez studentów podczas badania problemy oraz propozycje nowych rozwiązań mogą świadczyć o tym, że zmiany strukturalne wprowadzone w Uczelni mają dla nich mniejsze znaczenie niż bieżące sprawy związane ze studiowaniem.

### **Wnioski z wywiadów z nauczycielami akademickimi.**

Do badań fokusowych w grupie nauczycieli akademickich zaproszono przedstawicieli wszystkich instytutów w Akademii Pedagogiki Specjalnej im. Marii Grzegorzewskiej. Zaproszenie wystosowano poprzez wysłanie informacji do dyrektorów instytutów z prośbą o wskazanie pracownika, który mógłby reprezentować stanowisko instytutu w sprawie zmian strukturalnych, jakie zaszły na uczelni. Z przeprowadzonych badań wyłaniają się następujące wnioski:

1. Wiedza nauczycieli akademickich odnośnie do zmian w strukturze uczelni i zakresu kompetencji nowo powołanych organów i jednostek administracyjnych nabywana jest w toku działania i wynika z bieżącej potrzeby załatwienia określonej sprawy

2. Do najbardziej zauważalnych zmian strukturalnych wymienionych przez nauczycieli akademickich należy: powołanie dyrektorów studiów, rady dyscypliny oraz prorektora ds. rozwoju.

3. Nauczyciele akademicy zwrócili także uwagę na centralizację władzy, przejawiającą się we wzroście kompetencji rektora w stosunku do ograniczenia roli dyrektorów instytutu, czy też odebraniu możliwości podejmowania ważnych decyzji przez kierowników studiów podyplomowych na rzecz dyrektorek studiów; zmiany te określono jako niekorzystne

4. Nauczyciele akademicki wskazali również na zaskakująco dużą liczbę różnych komisji senackich, z których część zajmuje się wyłącznie sprawami administracyjnymi, co niepotrzebnie obciąża pracowników zadaniami organizacyjno-administracyjnymi kosztem pracy naukowej

5. Przedmiotem niepokoju nauczycieli akademickich są również słabo określone procedury awansowe w szczególności to, czy pracownik o awans winien starać się sam oraz jaki jest udział w takich decyzjach rektora, dyrektora instytutu oraz kierownika działu kadr

#### **Wnioski z wywiadów i ankiety z pracownikami administracji.**

Podsumowując rozmowy z badań fokusowych, pracownicy Biura Organizacji Kształcenia oceniają zmiany pozytywnie, praca w nowym biurze, daje dużo satysfakcji, możliwość rozwoju i nauki, a także poznania nowych współpracowników. Warto podkreślić, że biuro nawiązuje współpracę nie tylko w jednostkami wewnątrz Uczelni, ale też poza nią, by efektywnie wymieniać się pomysłami jak radzić sobie z nowymi wyzwaniami, które z sobą niesie pandemia i zdalna nauka, praca.

W rozmowie z pracownikami Biura Planowania Kształcenia, Biura Aplikacji Komputerowych, Biura ds. Prawno-Organizacyjnych, Biura Studiów Podyplomowych i Kursów, były dwie sprawy szczególnie mocno podkreślane we wszystkich biurach. Utrudnieniem jest brak podziału kompetencji pomiędzy dyrektorami studiów, wydłuża to proces i czas decyzji, wdrożenie spraw, zagadnień i procedur. Warto by też było przygotować procedury postępowania przy załatwianiu spraw, które się często powtarzają, co pozwoliłoby uniknąć nieporozumień i nieścisłości, i jednocześnie usprawnić pracę.

W rozmowie z pracownikami sekretariatów instytutów wyłoniły się następujące problemy, wynikające z wprowadzenia zmian strukturalnych w Akademii Pedagogiki Specjalnej: nakładanie się kompetencji nowo powołanych organów i/bądź niejasny podział kompetencyjny między nimi (przede wszystkim dotyczy to kompetencji dyrektorek studiów),

przeciążenie sekretariatów dodatkowymi obowiązkami, słaby przepływ informacji o nowych zarządzeniach między poszczególnymi jednostkami administracyjnymi, brak szkoleń przygotowujących pracowników do pracy w nowej strukturze uczelni.

Pracownicy sekretariatów zaproponowali również dwie ważne zmiany, które w krótkiej perspektywie czasowej mogłyby usprawnić funkcjonowanie sekretariatów: określenie i przekazanie do wiadomości sekretariatów podziału kompetencji między pięcioma dyrektorkami studiów; powołanie sekretariatu dyrektorek studiów, w którym pracująca tam osoba miałaby pełną wiedzę o decyzjach, podejmowanych przez dyrektorki studiów.

W ramach badań nad zmianami strukturalnymi została przeprowadzona anonimowa ankieta składająca się z 9 pytań, która została wypełniona przez 12 osób. Podsumowując wyniki ankiet, pracownicy administracji, wśród zmian zauważyli: likwidację wydziałów, powstanie pionów, brak dziekana, powołanie zespołu Dyrektorek Studiów, Senat, Rektor i Rada Uczelni to najważniejsze organy władzy. Poza tym każda jednostka organizacyjna podlega pod swojego bezpośredniego przełożonego Rektora, Prorektora bądź Kanclerza. Znają nowy podział i zakres kompetencji jednostek administracyjno-organizacyjnych, a także wiedzą do kogo zwrócić się z konkretną sprawą. W większości przypadków zmienił się zakres obowiązków, ale nie zmienił się bezpośredni przełożony. Większość osób zgłosiła brak szkoleń przygotowujących do pracy w nowej strukturze. Prawie wszyscy ankietowani ocenili „dobrze” lub „bardzo dobrze” zmiany w strukturze Uczelni. Zmiany proponowane przez osoby ankietowane mające na celu poprawienie lub usprawnienie to zwiększenie zatrudnienia, a także aby w formie newslettera przybliżyć zakres prac prowadzonych przez poszczególne komórki. Jedna osoba, która źle oceniła zmiany, sugerowała poprawienie „komunikacji wewnętrznej”.

Podsumowując przeprowadzone rozmowy i anonimową ankietę, większość pracowników dobrze lub bardzo dobrze oceniają zmiany w strukturze Uczelni. Utrudnieniem zgłaszanym przez pracowników jest brak jasnego podziału kompetencji pomiędzy dyrektorkami studiów, zwiększenie obowiązków oraz słaby przepływ informacji o nowych zarządzeniach między poszczególnymi jednostkami administracyjnymi, a także brak szkoleń przygotowujących pracowników do pracy w nowej strukturze uczelni.

### **Wnioski z wywiadu z dyrektorkami studiów.**

1. Dyrektorki Studiów posiadają wiedzę na temat zmian strukturalnych uczelni i dostrzegają zmiany z niej wynikające. Wskazały (podczas badań fokusowych) na likwidację Wydziałów, utworzenie Rad Uczelni, utworzenie nowych stanowisk, tj. Dyrektorki Studiów, oraz nowej funkcji, tj. Prorektora ds. Rozwoju, utworzenie Biura Spraw Studenckich oraz Biura ds. Kształcenia.

2. Dyrektorki Studiów znają kompetencje nowych/zmienionych organów oraz wskazują źródło, gdzie należy szukać informacji na ww. temat, tj. Statut APS.

Jednocześnie podkreślają, że cieszą się, iż nie ma podziału kompetencji pomiędzy poszczególnymi Dyrektorkami Studiów.

3. Dyrektorki Studiów wiedzą do kogo skierować się ze swoimi sprawami.

4. Dyrektorki Studiów w zmianie struktury dostrzegły pozytywne oraz negatywy.

Wśród pozytywnych aspektów zmian wymieniły: sprawność tworzenia dokumentów i ustalania zasad postępowania całej uczelni; łatwiejszy dostęp pracowników do decydentów; możliwość uczestniczenia w szkoleniach wszystkich pracowników APS bez podziału na Instytuty; samodzielność Instytutów.

Wśród negatywnych aspektów zmian wymieniły: zbyt duże obciążenie pracą osób pełniących funkcje; zanik podmiotowości Wydziału Stosowanych Nauk Społecznych; ograniczony przepływ informacji, tj. brak kontaktu Dyrektorek Studiów z Panią Rektor i

Prorektorami; pewne braki dostrzegalne są we właściwym kształtowaniu wizerunku Uczelni; brak specjalistów pomocnych pracownikom naukowym w pracy naukowej.

5) Zdaniem Dyrektorek Studiów poprawy wymagają kwestie związane z wizerunkiem uczelni oraz ze wsparciem pracowników podczas przygotowywania przez nich projektów badawczych. Warto ponadto ich zdaniem skoncentrować się na zwiększeniu efektywności pracy Biura Prawnego. Wyraziły również przekonanie, że dobrze byłoby zwiększyć komunikację w zakresie kształcenia z ciałem rektorskim (wsparcie Pani Prorektor przez Dyrektorkę Studiów na Kolegium Rektorskim).

### **Ograniczenia badania.**

Badanie z powodów praktycznych przeprowadzono w wybranych grupach interesariuszy, wśród których nie znalazły się wszystkie istotne dla funkcjonowania uczelni grupy osób, np. dyrektorzy instytutów, prorektorzy, pracownicy z pionu kanclerza (np. kwestura czy dział informatyczno-medialny), przedstawiciele samorządu studentów i przedstawiciele doktorantów starszych roczników. Badania należałoby więc w przyszłości poszerzyć o te grupy interesariuszy. Przy formułowaniu jednoznacznych wniosków z badania powinno się też uwzględnić fakt doboru uczestników do owych grup. Zgromadzenie grupy do wywiadu z pracownikami administracji nastąpiło dużych problemów. Pracownicy różnych pionów obawiali się udziału z powodu braku anonimowości i zgłaszali to osobom prowadzącym badanie. Natomiast w przypadku pracowników naukowych fakt, że byli oni zgłaszani przez dyrektorów instytutów do prowadzących mogło sugerować, że zgłoszeni pracownicy mają za zadanie reprezentować cały instytut, a więc nie będą zabierali głosu w swoim imieniu, ale będą zgłaszać uwagi przekazane im przez dyrektora instytutu i innych pracowników. Ponadto, badanie przeprowadzono w trakcie trwania pandemii, a więc niektóre grupy interesariuszy,



szczególne studenci i pracownicy naukowcy w mniejszym zakresie mogli odczuwać zmiany struktury z uwagi na ograniczony kontakt z administracją i przebywanie poza uczelnią.

### **Podsumowanie.**

Wszystkie grupy interesariuszy zauważyły zmiany strukturalne uczelni, przy czym w najmniejszym stopniu zmiany dostrzegane i rozpoznawane były przez studentów. Zauważyli przede wszystkim te zmiany, które dotyczyły ułatwiania ich spraw, a więc likwidację dziekanatów i powołanie BSS oraz dyrektorek studiów, przy czym kompetencje nowych jednostek uczelni nie są studentom dobrze znane. Pracownicy naukowcy wskazywali więcej zmian strukturalnych, w tym powołanie rad dyscyplin czy prorektora ds. rozwoju, jednak podobnie jak studenci byli bardziej świadomi zmian, które dotyczą ich spraw bezpośrednio. Natomiast pracownicy administracji i dyrektorki studiów byli świadomi zmian strukturalnych uczelni na wielu płaszczyznach i znali zadania jednostek w nowej strukturze. W wywiadach z różnymi grupami interesariuszy powtarzały się następujące kwestie: brak podziału kompetencji między dyrektorkami studiów który pracownikom administracji utrudnia wykonywanie obowiązków, ponieważ nie wiedzą do kogo się zgłosić, ale z drugiej strony ułatwia pracę dyrektorkom. ponieważ pozwala na bardziej swobodne dzielenie i zastępowanie się przy wykonywaniu zadań, centralizacja władzy, przeciążenie pracą (głównie pracowników sekretariatów), słaby przepływ informacji wynikający z centralizacji, brak szkoleń czy przygotowania do podejmowania nowych zadań.

Proponowane rozwiązania dotyczące bezpośrednio funkcjonowania w nowej strukturze to:

- zwiększenie zatrudnienia w jednostkach bardziej obciążonych pracą
- utworzenie sekretariatu dyrektorek studiów odpowiedzialnego za przepływ informacji między sekretariatami instytutów a dyrektorkami
- poprawę przepływu informacji między rektoratami a dyrektorkami studiów

- wprowadzenie szkoleń dla studentów dotyczących zadań jednostek uczelni
- wprowadzenie szkoleń dla pracowników administracji wraz z wprowadzaniem nowych zadań
- newsletter administracyjny dotyczący nowych rozporządzeń, procedur, zadań, ogłoszeń