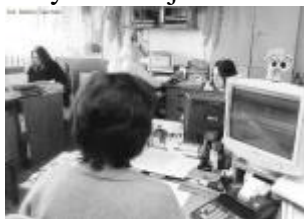


[http://www.forumakad.pl/archiwum/2006/04/45\\_kanclerz\\_czyli\\_kto.html](http://www.forumakad.pl/archiwum/2006/04/45_kanclerz_czyli_kto.html)

Jak liczna powinna być administracja uczelniana? Przeciętny pracownik tej grupy stwierdzi z pewnością, że jest zbyt mała, nauczyciel akademicki zapyta: czym się zajmuje tak wielu urzędników?

## Kanclerz – czyli kto?

Krzysztof Leja



Uczelnia jest strukturą organizacyjną porównywaną często do miasta powiatowego ze względu na liczbę „mieszkańców”, zwanych klientami wewnętrznymi oraz odwiedzających, określanych jako klienci zewnętrzni. Ale nie tylko dlatego. Porównanie to, które może wydawać się niezrozumiałe dla zewnętrznego obserwatora, jest uprawnione również z uwagi na to, że uczelnia to skomplikowana infrastruktura techniczna, obsługiwana najczęściej przez własnych pracowników, a przede wszystkim organizacja publiczna, zobowiązana do przestrzegania przepisów wynikających z ustawy o finansach publicznych oraz zamówieniach publicznych.

Prymat władzy uczonych w uczelni jest przyjmowany jako aksjomat, ale przecież w każdej szkole wyższej zatrudniona jest również znaczna grupa nazywana, moim zdaniem niezbyt fortunnie, pracownikami nie będącymi nauczycielami akademickimi. Stanowią oni około połowy wszystkich osób zatrudnionych w uczelniach.

Nowe prawo o szkolnictwie wyższym stwierdza, że „kanclerz kieruje administracją i gospodarką uczelni publicznej w zakresie określonym przez rektora”. Dotychczas rolę tę pełnił dyrektor administracyjny. Z uwagi na złożoność struktury uczelni, stwierdzenie o kierowaniu jej administracją i gospodarką nie jest jednoznaczne.

W trakcie rocznej pracy w administracji wydziałowej oraz dziesięcioletniej pracy w administracji centralnej miałem okazję przyjrzeć się bliżej funkcjonowaniu administracji uczelnianej własnej Alma Mater oraz innych uczelni. Podstawowy wniosek jest taki, że nauczyciele akademicy i pracownicy administracji centralnej to dwie niemal rozłączne grupy. W przypadku administracji wydziałowych owa rozłączność nie jest już tak wyrazista. Z jednej strony jest to zrozumiałe ze względu na różne zadania realizowane przez obie grupy, z drugiej zaś lista punktów wspólnych i wspólnych przedsięwzięć jest zbyt krótka.

### **dyrektor i Kanclerz**

Zasadniczym zadaniem administracji uniwersyteckiej jest zapewnienie sprawnego funkcjonowania uczelni w zakresie obsługi administracyjnej, w tym głównie dbałość o przestrzeganie procedur związanych z wydatkowaniem publicznych środków finansowych. Do zadań dyrektora administracyjnego należało m.in.: kształtowanie polityki kadrowej i

placowej w stosunku do pracowników administracji oraz obsługi, nadzór nad prawidłowością gospodarki finansowej i administracją składnikami majątku w zakresie zarządu zwykłego, zapewnienie sprawnego obiegu informacji i dokumentacji, dbałość o utrzymanie czystości i porządku oraz inicjowanie i realizacja działań mających na celu utrzymanie sprawności eksploatacyjnej i rozbudowę bazy uczelni. Zadania te są z jednej strony szerokie, z drugiej zaś w praktyce sprowadzają się do działalności operacyjnej (bieżącej), dość rzadko taktycznej, a praktycznie nigdy strategicznej.

Osoba, która pełni funkcję kanclerza, niezależnie od zadań spoczywających dotychczas na dyrektorze administracyjnym, powinna rozwiązać trzy zasadnicze kwestie, sprowadzające się do doskonalenia jakości obsługi administracyjnej uczelni: opracować zasady oceny pracowników nie będących nauczycielami akademickimi; dokonać wszechstronnej analizy kadr administracyjnych oraz pozostałych osób nie będących nauczycielami akademickimi z wykorzystaniem opracowanych wcześniej zasad, aby ustalić optymalną wielkość zatrudnienia w tej grupie pracowników, powiązaną z działalnością dydaktyczną i badawczą prowadzoną w uczelni; przygotować i wdrożyć program szkoleń pracowników nie będących nauczycielami akademickimi.

Wśród nauczycieli akademickich powszechna jest opinia, że administracja uczelniana jest zbyt rozbudowana. Stwierdzenia te, nie zawsze uzasadnione, wynikają z jednej strony z niewystarczającej wiedzy na temat zakresu zajęć pracowników administracyjnych, z drugiej zaś ze zbytnej opieszałości w zakresie obsługi administracyjnej. Nie ulega kwestii, że zmiany w tym zakresie są bardzo trudne do przeprowadzenia, choćby dlatego, że w uczelniach nie funkcjonują systemy ocen pracowników administracyjnych. Nauczyciele akademicy, którzy nie uzyskują terminowo stopni naukowych, podlegają rotacji, wśród pracowników administracji nie ma odpowiedniego mechanizmu motywującego do zwiększenia efektywności oraz lepszej obsługi klientów.

Okazją do przeprowadzenia zmian jest nowe prawo o szkolnictwie wyższym, które tworzy stanowisko kanclerza uczelni. W art. 263. ustawy stwierdza się, że „dyrektorzy administracyjni uczelni państwowych stają się kanclerzami uczelni publicznych”. Taki zapis sankcjonuje status quo. Ale czy to oznacza, że zmiany zakończą się jedynie na zmianie nazwy stanowiska? Trudno byłoby oczekiwać, aby w ustawie znalazły się szczegółowe zapisy o kompetencjach kanclerza. Pojawią się one z pewnością w statucie i regulaminie organizacyjnym uczelni.

## **Gdański algorytm**

Podstawowe pytanie, jakie się nasuwa, jest następujące: jak liczna powinna być administracja uczelniana? Przeciętny pracownik tej grupy stwierdzi z pewnością, że jest zbyt mała, nauczyciel akademicki zapyta: czym się zajmuje tak wielu urzędników? Ciekawą próbą rozwiązania tego dylematu jest algorytm określający wielkość zatrudnienia pracowników, zatwierdzony przez Senat Akademii Medycznej w Gdańsku w kwietniu 2005. Nie ulega wątpliwości, że uczelnia medyczna ma swoją specyfikę, jednak prezentacja obowiązującego tam algorytmu może stanowić głos w dyskusji nad ustaleniem wielkości zatrudnienia pracowników nie będących nauczycielami akademickimi w innych typach uczelni. Liczbę pracowników tej grupy (Lp) w danej jednostce uczelni oblicza się na podstawie następującego wzoru (dostęp: [www.amg.gda.pl/uczelnia/gazeta/artypul.php?id=723](http://www.amg.gda.pl/uczelnia/gazeta/artypul.php?id=723) – 11 września 2005):

gdzie: W = wykłady, S = seminaria, C = ćwiczenia, L1 = ćwiczenia laboratoryjne bezstanowiskowe, L2 = ćwiczenia laboratoryjne stanowiskowe w zespołach maksymalnie 3-osobowych, 1200 = 30 tyg. x 40 h = 1200 h w okresie dydaktycznym roku akademickiego. (Uwaga: algorytm ten nie dotyczy administracji centralnej.)

W stosunku do jednostek organizacyjnych Wydziału Lekarskiego, Międzywydziałowego Instytutu Medycyny Morskiej i Tropikalnej, Międzyuczelnianego Wydziału Biotechnologii przyjęto, że: K1 = 0,2, K2 = 0,3, K3 = 0,3 – przy ćwiczeniach o charakterze „klinicznym”, K3 = 0,5 – przy ćwiczeniach o charakterze „teoretycznym”, K4 = 1,0, K5 = 1,5.

W przypadku jednostek organizacyjnych Wydziału Farmaceutycznego przyjęto, z uwagi na prace magisterskie mające charakter prac laboratoryjnych, że: K1 = 0,2, K2 = 0,5, K3 = 1,0, K4 = 1,5, K5 = 2,0.

W gdańskiej Akademii Medycznej ustalono, że w jednostkach uczelni, którym przyznano I kategorię naukową, będzie możliwość zatrudnienia dodatkowej osoby ponad liczbę wynikającą z algorytmu. W ten sposób premiowano zespoły, których aktywność naukowa jest najwyższa. Po uwzględnieniu etatów finansowanych z innych źródeł (np. grantów) okazało się, że liczba pracowników nie będących nauczycielami akademickimi przewyższa liczbę wynikającą z algorytmu, a zmniejszenie zatrudnienia do poziomu wynikającego z algorytmu przyniosłoby oszczędności w funduszu płac rzędu 3 mln zł rocznie. Kwota to znacząca, ale i skutki społeczne wdrożenia algorytmu daleko idące.

Ciekawy jest natomiast sam fakt podjęcia próby powiązania liczby pracowników nie będących nauczycielami akademickimi z liczbami, które odnoszą się wprost do dydaktyki. Wdrożenie algorytmu oznaczać będzie limitowanie nie tylko liczby nauczycieli akademickich, lecz również liczby pozostałych pracowników. To bardzo istotny sygnał, świadczący o dążeniu Akademii Medycznej w Gdańsku do poprawienia efektywności, wymuszonej trudną sytuacją finansową.

Nie aspiruję do roli oceniającego algorytm opracowany w Akademii Medycznej w Gdańsku, lecz jedynie sygnalizuję konieczność poważnego rozważenia tej kwestii w innych uczelniach. Byłoby to ważne i bardzo trudne zadanie, w którym istotną rolę mogliby odegrać kanclerze uczelni publicznych.

## **oceny i szkolenia**

Kolejnym zadaniem kanclerzy jest przygotowanie systemu oceniania pracowników nie będących nauczycielami akademickimi, a głównie pracowników administracji. Obecnie taki system w zdecydowanej liczbie uczelni nie istnieje, co z pewnością nie sprzyja doskonaleniu jakości funkcjonowania administracji uczelnianej. System oceny nauczycieli akademickich funkcjonuje od wielu lat. Dlaczego nie stworzyć odpowiedniego systemu dla pozostałych pracowników, korzystając choćby z doświadczeń uczelni zagranicznych? Moja propozycja opiera się na doświadczeniach Uniwersytetu w Glasgow, z którym współpracowano w ramach projektów Tempus, dotyczących doskonalenia funkcjonowania administracji uniwersyteckiej. W tym uniwersytecie stworzono system oceny kadry akademickiej i nieakademickiej po to, aby efektywniej wykorzystywać personel administracyjny. Program ten stwarzał możliwość oceny działań i osiągnięć, zastanowienia się nad rolą każdego pracownika w kontekście planu rozwoju jednostki organizacyjnej, przedyskutowania słabych

i silnych stron, poszukiwania dróg rozwoju oraz omówienia potrzeb w zakresie dokształcania pracowników administracji.

Proces oceniania kariery zawodowej pracowników administracji stworzyłby poszczególnym osobom możliwość zastanowienia się nad osiągnięciami i ich źródłami oraz trudnościami i ich przyczynami. Taka refleksja jest konieczna, aby można było mówić o doskonaleniu efektywności funkcjonowania administracji. Ocena (swoista indywidualna akredytacja) w omawianej propozycji składa się z dwóch etapów. W pierwszym osoba oceniana przygotowuje arkusz samooceny, w drugim, w trakcie rozmowy osoby ocenianej z ocenającą, następuje konfrontacja samooceny (oceny wewnętrznej) z oceną zewnętrzną i rozstrzygnięcie wątpliwości. Gwarancją sukcesu takiego systemu ocen są przejrzyste zasady oraz poufność. Arkusz oceny powinni posiadać: pracownik, osoba ocenająca i kierownik jednostki organizacyjnej. Taka ocena powinna się odbywać cyklicznie, co stworzyłoby możliwość usunięcia stwierdzonych słabości, a także pozwalało na ustalenie, czy stworzone przez uczelnię możliwości rozwoju i doskonalenia zostały należycie wykorzystane. Kto powinien być ocenającym? Propozycją jest utworzenie (bez zwiększania zatrudnienia) działu rozwoju kadry, którego pracownicy, specjaliści od zarządzania zasobami ludzkimi, wspólnie z przedstawicielami poszczególnych jednostek organizacyjnych, dokonywaliby oceny pracowników administracji. Procedury i zakres oceny byłyby zależne od specyfiki każdej uczelni, jednak cel przedsięwzięcia w każdej jednakowy – doskonalenie jakości i efektywności obsługi administracyjnej klientów, a w efekcie wzrost ich satysfakcji.

Trzecim bardzo ważnym zadaniem kanclerzy powinno być stworzenie systemu szkoleń, których celem byłoby doskonalenie pracowników administracji. W tym zakresie dostrzegam dwa rozwiązania. Pierwsze, możliwe do realizacji w uczelniach ekonomicznych, to wykorzystanie wiedzy nauczycieli akademickich, którzy przeprowadziliby kursy z zakresu podstawowych wiadomości, a także umiejętności ekonomicznych oraz organizacji i zarządzania, niezbędnych pracownikom administracji. Drugie to wybranie kilkusobowej grupy osób spośród pracowników nie będących nauczycielami akademickimi, przeszkolenie ich, a następnie wykorzystanie jako trenerów kolejnych pracowników. Taką metodę zastosowano z sukcesem przed kilkoma laty w Akademii Górniczo-Hutniczej w Krakowie jako efekt realizacji projektu Upgrading Staff Development for University Administration. Train the Trainers.

## **nobilitacja i zobowiązanie**

Liczba pracowników nie będących nauczycielami akademickimi, w tym pracowników administracji uczelnianej, powinna być uzależniona od zadań dydaktycznych i badawczych. To oczywiste stwierdzenie nie zawsze znajduje odbicie w praktyce. Przykład Akademii Medycznej w Gdańsku wskazuje, że w zakresie racjonalizacji zatrudnienia jest wiele do zrobienia. Racjonalizacja zatrudnienia w grupie pracowników administracyjno-ekonomicznych stworzy, oprócz poprawy efektywności, możliwość lepszego niż dotychczas ich opłacania.

Pracownicy administracji, podobnie jak nauczyciele akademicy, powinni podlegać okresowej ocenie, która mogłaby stanowić podstawę awansu zawodowego, w tym planowania ścieżki kariery. Istotne jest, aby zasady oceny pracowników nie będących nauczycielami akademickimi, zatwierdzone przez senat, zawierały jasne, mierzalne kryteria, tak aby część uznaniowa oceny była minimalizowana. Dobór osób ocenających winien być wyjątkowo staranny, gdyż osoby te muszą być odpowiednio przygotowane.

Pracownicy administracji powinni być szkoleni w zakresie obsługi klientów, zarówno pracowników, studentów, jak i gości uczelni. Spowoduje to poprawę relacji pracowników administracji z klientami.

Doskonalenie funkcjonowania administracji uczelnianej średnich szczebli wymagałoby rotacji osób, elastyczności tworzenia nowych struktur i stanowisk w zależności od potrzeb oraz likwidacji innych, których istnienie jest bezcelowe. Głównym celem powinno być dążenie do profesjonalizacji administracji, co wymaga konsekwentnych działań, wykraczających poza ramy jednej kadencji władz akademickich.

Zmiana nazwy stanowiska osób kierujących administracją z dyrektora administracyjnego na kanclerza nie może być formą kosmetyki, lecz musi stanowić impuls do zastanowienia się nad rolą tej grupy pracowników w uczelni i tworzenia małej, dobrze opłacanej i sprawnej administracji, która stale będzie podnosiła swoje kwalifikacje. Kanclerz powinien pełnić rolę menedżera, który aktywnie włącza się w proces realizacji misji i strategii uczelni i jest partnerem rektora oraz inicjatorem zmian prowadzących do podnoszenia efektywności funkcjonowania uczelnianej administracji (nieraz bolesnych dla niej samej), a nie tylko biernym realizatorem decyzji podjętych przez władze akademickie.

Nowe prawo o szkolnictwie wyższym nie dokonuje zmiany w usytuowaniu w uczelni pracowników nie będących nauczycielami akademickimi. Ustalenie roli i zadań kanclerzy oraz pracowników im podległych pozostawiono do decyzji uczelniom, które są w mniejszym lub większym zakresie autonomiczne. Jak to zostanie wykorzystane, pokaże czas.

Nie ulega wątpliwości, że istnieje konieczność kształcenia profesjonalnych kadr administracyjnych, których rola zmienia się wraz z urzeczywistnianiem się idei Europejskiego Obszaru Szkolnictwa Wyższego. Jednym z działań prowadzących w tym kierunku jest opracowywany obecnie w ramach programu Socrates projekt studiów magisterskich Higher Education Management and Development, w którym biorą udział partnerzy z Austrii, Bułgarii, Chorwacji, Polski, Węgier i Wielkiej Brytanii.

Odpowiedź na pytanie, dlaczego opisane działania są niezbędne, aby administracja wpisywała się dobrze w działalność uczelni, można znaleźć w statucie Uniwersytetu Gdańskiego, w którym stwierdza się, że: „Pracownicy administracji są integralną częścią społeczności akademickiej Uniwersytetu Gdańskiego”. To bardzo ważne stwierdzenie, gdyż nobilituje, ale i zobowiązuje.

Dr inż. Krzysztof Leja jest prodziekanem ds. kształcenia ustawicznego na Wydziale Zarządzania i Ekonomii Politechniki Gdańskiej.

Artykuł stanowi skrót referatu wygłoszonego 22 września 2005 w Szkole Głównej Handlowej podczas konferencji Nowe prawo o szkolnictwie wyższym – szanse i zagrożenia.