**BIAŁA KSIĘGA**

**UNIWERSYTETU EKONOMICZNEGO**

**WE WROCŁAWIU**

(**jako mapa problemów i dobrych praktyk Uczelni**)

**Wrocław, stan na 12 marca 2016**

|  |  |
| --- | --- |
| **SPIS TREŚCI** | **strony** |
| **Słowo wstępne …………………………………………………………….** | **3** |
| **Biała Księga jako mapa problemów i dobrych praktyk..** | **4** |
| **Matryca Białej Księgi……………………………………………………..** | **8** |
| **Aneksy – ważniejsze stanowiska Senackiej Komisji Dobrych Praktyk Akademickich; kwestionariusze ankiet …………………………….……** | **32** |
|  |

**SŁOWO WSTĘPNE**

*Szanowni Państwo!*

Chciałbym bardzo serdecznie podziękować Senackiej Komisji Dobrych Praktyk Akademickich za bardzo cenne opracowanie pn. ***BIAŁA KSIĘGA Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu***. Jej przygotowanie wymagało dużego zaangażowania członków Senackiej Komisji. Poświęcili oni swój wolny czas, przygotowując pierwszy tego rodzaju dokument w szkołach wyższych w Polsce.

Sądzę, że zawarte w niej treści zostaną wykorzystane przede wszystkim przez nowe władze Uczelni oraz wydziałów, jak również przez całą społeczność akademicką. Jestem przekonany, że ***BIAŁA KSIĘGA*** będzie bardzo pomocna w trudnym procesie doskonalenia działalności Uczelni w latach 2016-2020, a powołana przez Senat nowa Senacka Komisja Dobrych Praktyk Akademickich będzie kontynuowała prace i dzieło komisji działającej obecnie.

Rektor

Prof. dr hab. Andrzej Gospodarowicz

Wrocław, marzec 2016 r.

**BIAŁA KSIĘGA**

**JAKO MAPA PROBLEMÓW I DOBRYCH PRAKTYK**

**Czym jest, a czym nie jest BIAŁA KSIĘGA Uniwersytetu Ekonomicznego?**

Jest przede wszystkim zdiagnozowaną przez społeczność akademicką Uniwersytetu Ekonomicznego (UE) **MAPĄ PROBLEMÓW I DOBRYCH PRAKTYK** Uczelni, wypracowaną w procesie ankietowania, pogłębionych konsultacji oraz dyskusji formalnych i nieformalnych. Ma służyć bieżącemu oglądowi funkcjonowania Uniwersytetu, identyfikacji jego słabości, ale także dobrze działających obszarów Uczelni.

Jest to pierwsza tego typu inicjatywa w polskim szkolnictwie wyższym i dlatego tak trudno przewidzieć jej dalsze losy, a zwłaszcza to, czy może się stać **TRWAŁYM NARZĘDZIEM** społecznego monitorowania stanu uczelni wyższej. Niniejsza **BIAŁA KSIĘGA** zbliżona jest i nawiązuje do:

* idei kodeksu etycznego, ale nim nie jest,
* strategii rozwoju Uczelni, ale nią nie jest,
* idei analizy SWOT, ale nie jest nią w pełnym wymiarze.

**Po co powstała?**

**GŁÓWNYM CELEM** tej inicjatywy Senackiej Komisji Dobrych Praktyk Akademickich jest proponowanie pozytywnych, służących Uczelni zmian w określonych dziedzinach jej funkcjonowania poprzez rozpoznawanie skali tych zjawisk, które nam – jej pracownikom – najbardziej przeszkadzają w normalnej pracy ze studentami, w prowadzeniu badań naukowych, a także w zapewnieniu właściwej jakości naszych wzajemnych relacji.

Zjawiska te nazwaliśmy **ZŁYMI PRAKTYKAMI AKADEMICKIMI** lub **PROBLEMAMI naszego Uniwersytetu**. Są nimi takie działania, procedury, zjawiska czy rozwiązania, które z punktu widzenia misji i strategii Uniwersytetu oraz uniwersalnych wartości akademickich powinny zostać wyeliminowane, zminimalizowane lub zmodyfikowane.

Przyjęliśmy założenie, żejeśli je wspólnie dobrze zidentyfikujemy, to tedziałania, procedury czy rozwiązania będzie można jak najszybciej wyeliminować z życia naszego Uniwersytetu. Jeśli tego nie zrobimy teraz, to tak często obserwowane, nie tylko na naszej Uczelni, **BEZPRODUKTYWNE NARZEKANIA** będą nadal miały miejsce, wpływając destrukcyjnie na atmosferę i poczucie bezpieczeństwa pracy na Uniwersytecie, nierzadko przy milczącej akceptacji zjawisk, które można z pewnością wyeliminować lub zminimalizować.

**Jak powstawała Biała Księga?**

**BIAŁA KSIĘGA** powstała w wyniku długotrwałego procesu zbierania informacji o funkcjonowaniu naszego Uniwersytetu, pochodzących z różnych źródeł, a przede wszystkim na podstawie analizy wyników:

* przeprowadzonych specjalnie w tym celu **BADAŃ ANKIETOWYCH (pod nazwą** Identyfikacja Dobrych i złych praktyk występujących na Uniwersytecie Ekonomicznym we Wrocławiu) przeprowadzonych wśród nauczycieli akademickich w drugiej połowie 2014 roku i wśród pracowników niebędących nauczycielami akademickimi w roku 2015;
* badań ankietowych przeprowadzonych w 2014 roku w celu budowy **STRATEGII ROZWOJU UE** oraz zapisów części programowej strategii (6 programów wytypowanych do realizacji: umiędzynarodowienie działań, skuteczna motywacja, wsparcie badań, konsolidacja organizacji, młode talenty i urynkowienie oferty);
* sondaży i badań ankietowych przeprowadzonych w latach 2013-2014 przez **SAMORZĄD STUDENCKI;**
* pogłębionego **SONDAŻU** weryfikującego wstępną wersję **BIAŁEJ KSIĘGI**, przeprowadzonego w lutym 2016 roku w wytypowanej przez Senacką Komisję Dobrych Praktyk Akademickich grupie respondentów pochodzących z poszczególnych wydziałów, związków zawodowych i samorządu studenckiego.

Pierwsza wersja **BIAŁEJ KSIĘGI** powstała z inicjatywy i w wyniku prac Senackiej Komisji Dobrych Praktyk Akademickich, działającej w kadencji 2012-2016 w następującym składzie:

|  |  |
| --- | --- |
| Prof. dr hab. Tadeusz Borys – przewodniczący Komisji(Wydział Ekonomii, Zarządzania i Turystyki) | Prof. dr hab. Jerzy Pietkiewicz (Wydział Inżynieryjno-Ekonomiczny) |
| Dr hab. Marek Biernacki(Wydział Zarządzania Informatyki i Finansów) | Marlena Mazur (Samorząd Studencki) |
| Prof. UE, dr hab. Jędrzej Chumiński (Wydział Nauk Ekonomicznych) | Dr inż. Janusz Stanisławski (Związki Zawodowe „Solidarność”) |
| Prof. UE, dr hab. Ireneusz Kuropka – wiceprzewodniczący Komisji (Wydział Nauk Ekonomicznych) | Dr Marian Kruk-Ołpiński (Związek Nauczycielstwa Polskiego) |

**Czy jest to jednorazowa inicjatywa czy ciągle aktualizowana**

**diagnoza funkcjonowania Uniwersytetu Ekonomicznego?**

Traktowanie **BIAŁEJ KSIĘGI** jako **JEDNORAZOWEJ AKCJI** z góry przekreśla jej sens i naraża na bardzo szybki proces starzenia jej treści i „galopującą” nieaktualność jej zapisów. W zamierzeniu jej inicjatorów **BIAŁA KSIĘGA** – jako w naszej intencji trwałe narzędzie monitorujące – powinna wpisywać się w szeroki kontekst działań społeczności akademickiej mających na celu **CIĄGŁE DOSKONALENIE** funkcjonowania UE, opierając się na:

* uniwersalnych etycznych wartościach akademickich oraz podstawowych celach stawianych uczelni, jakimi są: realizacja procesu dydaktycznego oraz prowadzenie działalności naukowo-badawczej;
* efektywnych formach komunikowania się między najważniejszymi **INTERESARIUSZAMI** Uniwersytetu: pracownikami uczelni i jej studentami;
* systematycznym weryfikowaniu i **AKTUALIZOWANIU** jej treści przez tradycyjne i innowacyjne formy przekazywania uwag, propozycji i dyskusji z koordynującą rolą Senackiej Komisji Dobrych Praktyk Akademickich.

**Czemu ma służyć?**

**Po pierwsze – BIAŁA KSIĘGA** ma nie tylko identyfikować słabości czy problemy w naszej Uczelni, bo to tylko jedna strona procesu ciągłego **DOSKONALENIA** funkcjonowania UE. Druga strona tego procesu to

identyfikacja tego, co powinno być utrzymywane (kultywowane), rozwijane oraz upowszechniane i co nazywamy w **BIAŁEJ KSIĘDZE** **DOBRYMI** **PRAKTYKAMI AKADEMICKIMI.**

Chodzi tu nie tylko o te praktyki, które obserwujemy w naszej Uczelni, ale także o te, które występują w innych uczelniach i warto je przenieść do funkcjonowania Naszego Uniwersytetu. **BIAŁA KSIĘGA** powinna być ciągle wzbogacana o tego typu sugestie i podpowiedzi.

**Po drugie** – **BIAŁA KSIĘGA** powinna służyć przede wszystkim pogłębianiu procesu identyfikacji społeczności akademickiej, tj. pracowników i studentów, ze swoim Uniwersytetem; ma służyć tworzeniu wysokiej kultury dyskusji, nieukierunkowanej *ad personam*, lecz poruszającej najważniejsze i rzeczywiste problemy oraz sprzyjającej pozbawionemu negatywnych emocji rzeczowemu poszukiwaniu rozwiązań i osiąganiu konsensusu.

**Po trzecie** – **BIAŁA KSIĘGA** może stanowić dobre i bardzo konkretne odniesienie dla programów wyborczych kandydatów ubiegających się o stanowiska kierownicze w Uczelni czy na poszczególnych wydziałach, a także jako narzędzie monitorowania jakości funkcjonowania Uniwersytetu w kolejnych kadencjach władz akademickich – zarówno jednoosobowych, jak i kolegialnych, a także jako odniesienie dla oceny i monitorowania realizowanych strategii i ich aktualizacji.

**Po czwarte** zaś – **BIAŁA KSIĘGA** ma stwarzać możliwości:

* ciągłego wskazywania **DOBRYCH i ZŁYCH** praktyk pracownikom i studentom oraz różnym organom uczelni (np. przez stronę internetową, zaangażowanie komisji uczelnianych, działów rozwoju, dziekanatów itp.);
* analizy uzyskanych wyników oraz identyfikacji kluczowych **DOBRYCH i ZŁYCH** praktyk (w razie potrzeby można zebrać potrzebne informacje dodatkowych) oraz wskazania sposobów eliminacji lub przynajmniej zmniejszenia skali występowania ZŁYCH PRAKTYK;
* dla **DOBRYCH PRAKTYK**: przeprowadzenia akcji promującej zidentyfikowane dobre praktyki stosowane na UE (wewnętrzne); w przypadku dobrych praktyk zewnętrznych (występujących w innych uczelniach) – zalecenia ich wykorzystania;
* dla **ZŁYCH PRAKTYK** (**PROBLEMÓW**): w przypadku prostych problemów – zaproponowania działań doskonalących; w przypadku złożonych problemów zaś –powołania zespołów zadaniowych, w skład których wchodzić będę pracownicy decyzyjni pełniący funkcje administracyjne.

**PODZIĘKOWANIA**

Inicjując tworzenie **BIAŁEJ KSIĘGI** Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, byliśmy realistami - zdawaliśmy sobie sprawę, że część środowiska akademickiego nie zareaguje na naszą inicjatywę lub odniesie się do niej albo z dystansem, albo krytycznie, nie wierząc, że wniesie ona konkretne wartości dodane do funkcjonowania Uczelni. Szanujemy takie stanowiska i poglądy, ale z przyjemnością stwierdzamy, że większość pracowników i studentów uznała tę inicjatywę za początek ważnego procesu budzenia refleksji nad funkcjonowaniem naszego Uniwersytetu, a udział w jej tworzeniu i modyfikowaniu za konkretny przejaw **ODPOWIEDZIALNOŚCI** za dalsze losy i rozwój Uczelni w tak trudnym okresie jej restrukturyzacji. Tym **WSZYSTKIM** Senacka Komisja Dobrych Praktyk Akademickich składa serdeczne podziękowania.

*w imieniu Komisji DPA jej przewodniczący* ***prof. Tadeusz Borys***

**MATRYCA BIAŁEJ KSIĘGI**

Zarejestrowane w **BIAŁEJ KSIĘDZE** problemy (złe praktyki) i dobre praktyki akademickie zostały zakwalifikowane do najważniejszych **OBSZARÓW** funkcjonowania Uniwersytetu, do których zaliczono:

* **obyczaje akademickie i kształtowanie wizerunku uczelni –** jako obszar pierwszy;
* **badania i awanse naukowe –** jako obszar drugi;
* **politykę kadrową –** jako obszar trzeci;
* **dydaktykę i jakość kształcenia –** jako obszar czwarty;
* **jakość zarządzania uczelnią –** jako obszar piąty.

Dla ułatwienia korzystania z **BIAŁEJ KSIĘGI** w poszczególnych obszarach wydzielono podobszary o zawężonej już tematyce, np. w obszarze **badania i awanse naukowe oraz organizacyjne** wyróżniono m.in. rozwój naukowy, procesy recenzowania, działalność wydawniczą, wymianę międzynarodową pracowników czy ochronę własności intelektualnej.

**Objaśnienia**

[ist] –praktyka/stan istniejący;

[post]– praktyka/stan postulowany;

[cel] –praktyka/cel *Strategii rozwoju UE*;

[adm] – praktyka pochodząca z ankietowania przeprowadzonego wśród pracowników niebędących nauczycielami akademickimi;

[Min] – praktyka w dużym stopniu generowana przez otoczenie, zwłaszcza Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego;

(…) – *w nawiasach podano syntetycznie efekt/skutek praktyki*

**Uwaga**: w **BIAŁEJ KSIĘDZE** zrezygnowano z „poziomego”, merytorycznego przyporządkowania złym praktykom praktyk dobrych (i odwrotnie). Stało się tak z dwóch powodów – *po pierwsze*: nie zawsze to było możliwe; *po drugie*: w matrycy powstałoby wiele pustych miejsc, co wielokrotnie sztucznie powiększyłoby objętość.

**Obszar pierwszy:**

**OBYCZAJE AKADEMICKIE I KSZTAŁTOWANIE WIZERUNKU UCZELNI**

|  |
| --- |
| Obszar ten w zakresie **obyczajów akademickich** dotyczy m.in.: uroczystości UE, ekonomaliów, zjazdów absolwentów itp.; w zakresie **kształtowania wizerunku Uczelni** m.in.: utrzymywania aktywnych kontaktów z absolwentami itp. |
| **ZŁE praktyki akademickie/PROBLEMY** | **DOBRE praktyki akademickie/CELE** |
| w zakresie **obyczajów akademickich i relacji międzyludzkich 🡺** |
| 1. Brak współpracy pomiędzy działającymi odrębnie, konkurującymi wydziałami, instytutami i katedrami [cel] – *nie pozwala to na optymalne wykorzystanie potencjału dla zespołowych, zwłaszcza interdyscyplinarnych badań naukowych ani na kształtowanie spójnej i nowoczesnej oferty dydaktycznej.*
2. Niski poziom utożsamiania się pracowników z miejscem pracy , a w konsekwencji niska skłonność członków społeczności akademickiej do podejmowania dodatkowych obowiązków na rzecz poprawy jakości kształcenia [cel] – *Uczelnia nie ma kompleksowego systemu motywacyjnego skutecznie zachęcającego do działań dla dobra Uczelni i budowania zintegrowanej i nastawionej na rozwój społeczności akademickiej*.
3. Niski poziom utożsamiania się władz Uczelni z pracownikami – *widoczny zwłaszcza przy „odchodzeniu” pracowników, przy przyjmowaniu nowych pracowników, uroczystościach pogrzebowych.*
4. Występujące w relacjach nauczycieli akademickich i studentów zjawiska braku wzajemnego szacunku, a wśród studentów przejawianie niskiej kultury – *wulgaryzmy, brak schludnego ubioru, w tym także podczas egzaminów i zaliczeń semestralnych, korzystanie z telefonów, smartfonów podczas zajęć itp.*
5. Występujące przejawy niskiej kultury organizacyjnej – *destrukcyjny wpływ czynników pozaformalnych na merytoryczne rozstrzygnięcia w sprawach dydaktyki, polityki kadrowej, tworzenia nowych stanowisk, pomijanie drogi służbowej itp.*
6. Relacje przełożony – podwładny często mają charakter formalny – *na ogół od pracownika nie oczekuje się inicjatywy i kreatywności, lecz bezrefleksyjnego wykonywania poleceń.*
7. Występowanie nieopartych na faktach uogólnionych opinii o grupach pracowniczych i o ich wzajemnych relacjach *– np. o przerostach zatrudnienia w grupie pracowników administracji i obsługi.*
8. „Zniknięcie” indeksów jako istotnego artefaktu fizycznego kultury organizacyjnej Uczelni.
 | 1. Święto Uniwersytetu [ist] – *konieczność modyfikacji/rozszerzenia formuły święta* [post] (efekty: *integracja i promocja Uczelni*).
2. Ekonomalia [ist](efekty: *integracja środowiska studenckiego, kultywowanie tradycji juwenaliów*).
3. Bal Rektora [ist] – *postulat organizowania podobnych balów* *na poziomie wydziałów* [post] (efekty: *integracja środowiska akademickiego z różnych uczelni oraz biznesowego; cele charytatywne*).
4. Zjazdy absolwentów [ist] (efekty: *integracja absolwentów z Uczelnią; kultywowanie tradycji; wartości sentymentalne*).
5. Wypracowanie dobrych praktyk przy przechodzeniu i po przejściu pracowników na emeryturę [post][[1]](#footnote-1) – *przejście na emeryturę, zwłaszcza osób będących kilkadziesiąt lat pracownikami Uczelni, to nie tylko zmiana dotychczasowego trybu i stylu życia, ale też kształtowanie się nowych relacji z UE i jednocześnie wielki potencjał tych pracowników, który powinien być wykorzystany dla dobra wspólnego Uczelni – istniejące formy relacji są niewystarczające, choć niektóre z nich z pewnością zasługują na uznanie (np. spotkania opłatkowe [ist]); chodzi jednak o wypracowanie szerokiej gamy dobrych praktyk przede wszystkim w zakresie:*
* *przechodzenia pracowników na emeryturę i ewentualnej kontynuacji zatrudnienia w uzasadnionych przypadkach;*
* *utrzymywania bieżących kontaktów z katedrami i wydziałami, zwłaszcza w pierwszym okresie przejścia na emeryturę;*
* *udzielania niezbędnej pomocy w trudnych dla emerytów sytuacjach życiowych;*
* *wykorzystania potencjału tych pracowników dla rozwoju Uczelni*

(efekty: *wartości sentymentalne i okazywanie szacunku i wdzięczności byłym pracownikom*).1. W kierownictwie wydziału i Uczelni nie powinny „zasiadać” osoby z tej samej katedry [*post*] (efekty: *unikanie kumoterstwa, nepotyzmu itp*.).
2. Powrót do bardziej uroczystego – i cenionego sobie przez pracowników – honorowania (podczas inauguracji roku akademickiego) wyróżnionych pracowników nagrodami JM Rektora za osiągnięcia naukowo-badawcze i dydaktyczne [post].
 |
| **ZŁE praktyki akademickie/ PROBLEMY** | **DOBRE praktyki akademickie/CELE** |
| w zakresie **kształtowania wizerunku Uczelni 🡺** |
| 1. Niedostateczna promocja wszystkich „wymiarów” Uczelni - *w tym: słaba promocja wykorzystująca dorobek wybitnych absolwentów i pracowników pełniących prestiżowe funkcje poza Uniwersytetem; występujące dysproporcje w promocji wydziałów wrocławskich i wydziału jeleniogórskiego; niedostateczny zakres promocji poza Uczelnią osiągnięć pracowników naukowych i studentów.*
2. Braki w identyfikacji wizerunku naukowego UE [cel] – *brak koordynacji działań związanych z wyborem obszarów/specjalizacji naukowych jednoznacznie identyfikowanych z UE; niedostateczna promocja prowadzonych badań naukowych i ich wyników.*
 | 1. Kontakty z absolwentami (stowarzyszenie absolwentów, program „Absolwent”, klub absolwenta itp.) [ist] (efekty: *pogłębienie integracji absolwentów z Uczelnią, także w kontekście biznesowym*).
2. Skuteczne wykorzystanie potencjału sportowego Uczelni [ist] (efekty: *dobre wyniki sportowe; promocja Uczelni*).
3. Bardziej aktywne kształtowanie wizerunku międzynarodowego Uczelni [post]- *na wizerunek międzynarodowy wpłynęłoby organizowanie konferencji międzynarodowych, o wymiarze co najmniej europejskim, organizowanie debat i seminariów ważnych dla lokalnych społeczności, promowanie: spotkania, udostępnianie, za zgodą zainteresowanych, wizerunku osób, które osiągnęły sukces po ukończeniu UE we Wrocławiu; poza kilkoma osobami są one w zasadzie nierozpoznawane.*
 |
|  |  |

**Obszar drugi:**

**BADANIA I AWANSE NAUKOWE**

|  |
| --- |
| Obszar powiązany jest z **pierwszym celem** Strategii rozwoju UE „*Umacnianie pozycji naukowej Uczelni*” i dotyczy m.in. problemów związanych z:rozwojem naukowym, procesami recenzowania, działalnością publikacyjną i wydawniczą, wymianą międzynarodową pracowników; ochroną własności intelektualnej i dokumentowaniem dorobku naukowego, opieką nad studenckim ruchem naukowym i włączaniem studentów do prac naukowych, finansowaniem badań naukowych i działalności statutowej itp. |
| **ZŁE praktyki akademickie/PROBLEMY** | **DOBRE praktyki akademickie/CELE** |
| w zakresie **rozwoju naukowego,** w tym jego internalizacji działań, realizacji projektów międzynarodowych, urlopów naukowych itp. |
| 1. Niesatysfakcjonujące osiągnięcia w zakresie internacjonalizacji Uczelni [cel] – *zwłaszcza w obszarze pozyskiwania i realizacji międzynarodowych projektów badawczych oraz publikacji naukowych o randze międzynarodowej; nie w pełni odpowiada to na wyzwania związane z globalizacją szkolnictwa wyższego*.
2. Słabe umiędzynarodowienie badań naukowych; podejmowana przez nie problematyka ma niewielkie znaczenie międzynarodowe [cel] – *dominują problemy lokalne lub regionalne, niski jest udział w międzynarodowych zespołach badawczych; w ograniczonym zakresie prowadzona jest także m.in. międzynarodowa wymiana pracowników naukowych z ośrodkami naukowo-badawczymi za granicą.*
3. Słabe powiazanie badań z potrzebami praktyki – *niewielki związek podejmowanych problemów badawczych z potrzebami praktyki – w konsekwencji słabe zaangażowanie biznesu w finansowanie podejmowanych na UE badań.*
4. Rozproszenie i autonomizacja zespołów badawczych, niska konkurencyjność rynkowa oferty naukowo-badawczej i eksperckiej oraz samoograniczanie zasobów relacyjnych do prowadzenia badań [cel] – *badania naukowe są realizowane głównie indywidualnie, czasem w niewielkich zespołach katedralnych; niska jest zdolność do tworzenia większych zespołów, w tym struktur międzynarodowych; brak wymiany kadry pomiędzy katedrami, instytutami, niski poziom współpracy pomiędzy katedrami i instytutami w ramach Uczelni i poza nią – często wynika to z kłopotów relacyjnych kierowników katedr; istotnym ograniczeniem rozwoju Uczelni w analizowanym obszarze jest zatem brak istotnych zasobów relacyjnych niezbędnych w budowaniu struktur badawczych – warto zaproponować zainteresowanym kontakty z osobami z innych uczelni – doświadczonymi w kierowaniu złożonymi zespołami; wiele zaniechań nie bierze się ze złej woli, ale z braku umiejętności i doświadczeń* [post].
5. Niska aktywność badawcza pracowników naukowych [cel]i[Min]– *w Uczelni nie ma kompleksowego systemu motywacyjnego skutecznie zachęcającego do aktywności naukowej; relatywnie niskie wynagrodzenie podstawowe i częste poszukiwanie innych – najczęściej w zakresie dydaktyki – źródeł zarobkowania, często występująca luka wiedzy w zakresie metodologii badań naukowych, przeszkody biurokratyczne* [cel] *i* [Min] *– brak zachęt, które wcale nie muszą mieć charakteru finansowego, ale bardziej powinny wiązać się z odciążeniem najlepszych w wywiązywaniu się z obowiązków dydaktycznych i administracyjnych; warto rozważyć wprowadzenie programów zarządzania talentami i pracownikami kluczowymi, adaptując rozwiązania z przedsiębiorstw.*
6. Słabe wsparcie instytucjonalne projektów badawczych [cel] *– brak takich struktur organizacyjnych, które są zdolne do skutecznego inicjowania projektów, kreowania interdyscyplinarnych zespołów oraz organizacji procesu badawczego i jego nadzoru formalnego; zatem brak sukcesów w staraniach się o zewnętrzne źródła finansowania projektów naukowo-badawczych związany jest także z ograniczoną rolą w tym zakresie służb odpowiedzialnych za takie działania.*
7. Przewidziany w ustawie krótki okres na uzyskanie stopnia doktora habilitowanego przy jednoczesnym osłabieniu instrumentarium wsparcia habilitanta [Min] – *w formie* *stypendiów, urlopów naukowych itp*.
8. „Śladowa” reprezentacja pracowników naukowych Uniwersytetu w międzynarodowych gremiach naukowych [cel] – *propozycja* *wprowadzenia obowiązkowej nauki języków obcych przy rozdzieleniu kosztów w tym zakresie po połowie między pracownika i pracodawcę; pracownik po ustalonym okresie musi osiągnąć wyznaczony poziom kompetencji językowych* [post].
9. Brak standardów postępowania w zakresie rozliczania finansowego projektów międzynarodowych – *brak zakresu obowiązków osób odpowiedzialnych za sprawy finansowe oraz dowolne interpretowanie swoich zadań przez te osoby; brak spójności w pracy pracowników księgowości.*
10. Brak kolokwium habilitacyjnego bardzo niekorzystnie uprzedmiotawia procedurę habilitacyjną [Min].
 | 1. Internacjonalizacja badań jest cechą rozwoju naukowego pracowników Uniwersytetu [cel/post].
2. Wzrost aktywności międzynarodowej w obszarze badań naukowych, w tym zwłaszcza zwiększony udział w europejskich projektach i programach badawczych [cel/post]. – *zbyt szeroko zakrojona praktyka nawiązywania umów o współpracy z uczelniami zagranicznymi przy niskim natężeniu rzeczywistej współpracy na najniższych, " katedralnych" szczeblach.*
3. Intensywne starania o pozyskanie akredytacji krajowych i międzynarodowych – *uzyskanie akredytacji międzynarodowych (o charakterze programowym i instytucjonalnym), w tym zwłaszcza AACSB (The Association to Advance Collegiate Schools of Business) oraz AMBA (Association of MBAs) [cel/post]; uzyskanie członkostwa UE we Wrocławiu w organizacji CEEMAN i akredytacja instytucjonalna CEEMAN (w toku).*
4. Stałe zwiększanie liczby profesorów zagranicznych, z włączaniem ich także w realizację projektów i programów badawczych realizowanych przez Uczelnię [cel/post].
5. Stworzenie systemu wyjazdów młodych nauczycieli akademickich na staże w zagranicznych ośrodkach naukowych [cel/post] – *każdy wyjazd w ramach Erasmus + powinien skutkować nawiązanymi relacjami co najmniej na poziomie wymiany materiałów dydaktycznych, tworzenia wspólnych artykułów, a potem projektów; trzeba zachęcić wyjeżdżających do nawiązywania trwałych kontaktów, np. przez okresowe obniżenie pensum, zwolnienie z pewnych* *administracyjnych obowiązków itp.* [post].
6. Intensyfikacja współpracy naukowej (wspólne konferencje, projekty itp.) ze strategicznymi partnerami zagranicznymi, w tym istotne zwiększenie liczby grantów, zwłaszcza grantów międzynarodowych inicjowanych i przygotowywanych na Uczelni [cel/post].
7. Współpraca z regionalnymi i krajowymi podmiotami w zakresie umacniania pozycji naukowej Uczelni w skali międzynarodowej – *KRUWOZ – Komisja ds. Promocji Uczelni Wrocławskich, KRUE, Komisja Zagraniczna KRASP, Wrocławskie Centrum Akademickie i in.* [cel/post].
8. Budowa systemu wspierania procesów aplikowania o środki na projekty naukowo-badawcze i ich monitorowania, z wykorzystaniem zewnętrznych środków finansowych [cel/post] – *przez dokonanie rekonstrukcji systemu wspierania zaangażowania pracowników Uczelni w aplikowaniu o zewnętrzne środki na projekty naukowo-badawcze; wprowadzenie co do zasady wyróżniania (nagradzania) osób i katedr zaangażowanych w takie projekty; powołanie funduszu wspierania aktywności pracowników naukowych w staraniach o zewnętrzne źródła finansowania prac naukowo-badawczych, np. z części środków pośrednich obciążających zewnętrzne granty; uruchomienie stałego systemu szkoleń pracowników Uczelni w zakresie aplikowania o zewnętrzne źródła finansowania projektów naukowo-badawczych* (efekty: *istotne zwiększenie udziału zewnętrznych źródeł w finansowaniu projektów naukowo-badawczych; wzrost skuteczności aplikowania o granty*);

*powołanie zespołu ds. pomocy pisania wniosków grantowych* [post].1. Wprowadzenie reprezentantów Uczelni do organizacji europejskich i krajowych odpowiedzialnych za finansowanie projektów naukowo-badawczych [cel/post] – *reprezentujących dziedziny i dyscypliny naukowe obecne w Uczelni oraz do gremiów stanowiących o priorytetach i zasadach finansowania projektów naukowo-badawczych w dziedzinach naukowych reprezentowanych na Uczelni; zidentyfikowanie mapy instytucji i organizacji europejskich oraz krajowych, także portali wymiany wiedzy, istotnych z punktu widzenia prowadzenia projektów naukowo-badawczych w dyscyplinach istniejących na Uczelni oraz mapy gremiów stanowiących o priorytetach i zasadach finansowania takich projektów w dziedzinach reprezentowanych na Uczelni.*
2. Przygotowanie niezależnej ekspertyzy określającej mechanizmy współpracy i docelowe rozwiązania organizacyjne w obszarze naukowym wraz z formalnoprawnymi konsekwencjami jej wprowadzenia [cel/post].
3. Uruchomienie systemu zachęt do prowadzenia interdyscyplinarnych prac naukowych oraz międzywydziałowych i międzykatedralnych projektów dydaktycznych i naukowych [cel/post];
 |
| **ZŁE praktyki akademickie/PROBLEMY** | **DOBRE praktyki akademickie/CELE** |
| w zakresie **recenzowania 🡺** |
| 1. Monopolizacja recenzowania w procedurach habilitacyjnych przez członków sekcji Centralnej Komisji i przez wskazaną przez CK relatywnie wąską grupę samodzielnych pracowników nauki (skutek: *odczucia względnej deprywacji w dużej części środowiska samodzielnych pracowników naukowych*) [Min].
2. Częste występowanie „grzecznościowych” recenzji – *typowanie recenzentów gwarantujących pozytywną ocenę pracy; powtarzające się zestawy recenzentów proponowanych przez promotora przy pracach doktorskich.*
3. Wyeliminowanie procesu recenzji dla prac dyplomowych uczestników studiów podyplomowych.
 | Władze uczelni powinny same promować wartościowych, według ich oceny, naukowców jako potencjalnych recenzentów prac rygorowych, szczególnie tych mniej znanych w innych środowiskach, w tym w CK [post]. |
| ***ZŁE praktyki akademickie/PROBLEMY*** | **DOBRE praktyki akademickie/CELE** |
| w zakresie **działalności publikacyjnej i wydawniczej** 🡺 |
| 1. „Punktomania” jako zjawisko niszczące naukę – *nadmierna fetyszyzacja czasopism anglojęzycznych, prac anglojęzycznych, determinowanie oceny dzieła przez pryzmat wydawnictwa, w którym praca jest wydawana, sztuczne namnażanie cytowań itp.* [Min].
2. Wprowadzenie odpłatności za publikowanie przez autorów zewnętrznych prac w Wydawnictwie UE – *konieczne są zmiany tej praktyki zmierzające do jej elastycznego stosowania, np. zwolnienia z odpłatności autorów zapraszanych.*
3. Relatywnie wysoka cena wydania prac zwartych w wydawnictwie UE w porównaniu z wydawnictwami komercyjnymi, np. Difin, C.H.Beck czy Wolters Kluwer.
4. Słaby system dystrybucji książek i brak czasopism UE w najważniejszych systemach cytowań (Web of Science) *– obecnie Prace Naukowe UE indeksowane są w CEEOL, BazEkon, EBSCO, DBC; niska pozycja rankingowa UE w zakresie cytowań i impact factor* [cel]; *warto zwrócić uwagę, że Uczelnia nie ma dużego wpływu na impact factor, który jest liczony dla czasopisma i zależy od liczby cytowań; cytowania zaś zależą od jakości artykułów i szerokiego dostępu do czasopism, w których są publikowane.*
 | 1. Dokładanie wszelkich starań, aby utrzymać dobry poziom edytorski publikacji wydawanych w Wydawnictwie UE.
2. Stopniowe zwiększenie udziału tekstów anglojęzycznych w periodykach wydawanych przez Uczelnię – *aż do 100% w wybranych tytułach, w połączeniu z działaniami służącymi impact factor w wymiarze międzynarodowym, w tym zwłaszcza w „Argumenta Oeconomica”* [cel/post].
3. Uwzględnienie możliwości publikowania dwujęzycznego (dwukolumnowego)[post].
4. Włączenie członków Komitetu Redakcyjnego Prac Naukowych Uniwersytetu Ekonomicznego w proces wyboru, zatwierdzania i przypisywania recenzentów do poszczególnych artykułów [ist] – *przed 2016 rokiem o wyborze recenzentów decydowali wyłącznie organizatorzy konferencji naukowych (efekt: zminimalizowanie ryzyka „grzecznościowych” recenzji artykułów zgłaszanych do publikacji konferencyjnych)*.
5. Wprowadzenie systemu SENIR ułatwia dostęp do czasopism wydawanych przez Uczelnię potencjalnym autorom z całego świata [ist] – *przygotowywana jest nowa wersja systemu, uwzględniająca niezbędne, zgłaszane przez autorów, poprawki.*
6. Opracowanie stron WWW wszystkich czasopism wydawanych przez Uczelnię [ist].
 |
| **ZŁE praktyki akademickie/PROBLEMY** | **DOBRE praktyki akademickie/CELE** |
| **w zakresie wymiany międzynarodowej pracowników** 🡺  |
| 1. Brak systemowych rozwiązań ułatwiających odbywanie staży zagranicznych
 |  |
| **W zakresie ochrony własności intelektualnej i** **dokumentowania dorobku naukowego** 🡺 |
| 1. Nadmierna biurokratyzacja – mnożenie parametrów dotyczących dorobku [Min].
 | 1. Istnienie uregulowań dotyczących własności intelektualnej [ist].
2. Utworzenie i funkcjonowanie elektronicznej bazy danych o dorobku pracowników w Bibliotece UE – repozytorium [ist].
 |
| **ZŁE praktyki akademickie/PROBLEMY** | **DOBRE praktyki akademickie/CELE** |
| **w zakresie opieki nad studenckim ruchem naukowym i** **włączania studentów do prac naukowych 🡺** |
| 1. Niedostateczne finansowanie studenckiego ruchu naukowego [Min] – *brak wsparcia na poziomie wydziału i uczelni (brak odrębnego budżetu); przeniesienie na katedry całej odpowiedzialności za wspieranie finansowe kół naukowych; brak środków finansowych sprawia, że nie ma możliwości wysłania członków kół naukowych na sympozja czy konferencje przeznaczone dla studentów i organizowane przez wiele ośrodków naukowych w kraju; ogranicza to istotnie możliwości pokazania młodym ludziom, na czym polega praca naukowa; członkowie studenckiego ruchu naukowego są skutecznie demotywowani do pracy naukowej, pracy na wyższej uczelni, gdzie na nic nie ma pieniędzy, a opiekunowie pracują z nimi „dla idei”.*
2. Brak wystarczająco motywującego systemu dla opiekunów kół naukowych – *nie otrzymują oni żadnego wynagrodzenia (godzin dydaktycznych) za poświęcony członkom kół naukowych czas na wspieranie organizacyjne, na poprawianie pisanych przez studentów artykułów naukowych, wystąpień, wizyt studyjnych itp.*
3. Nie zawsze koła naukowe są „naukowe” – *często są prowadzone bez realizacji projektów lub celów badawczych, uczenia warsztatu metodycznego, publikowania artykułów, udziału w konferencjach, organizacji seminariów naukowych itd.*
 | 1. Duży przepływ członków kół naukowych na studia doktoranckie [ist] – *doświadczenia pokazują, że dużo doktorantów to absolwenci, byli członkowie kół naukowych; koła naukowe to dobre miejsca do tego, żeby młodzi ludzie mogli złapać „bakcyla” do pracy naukowej; niestety, nie zawsze jest to przez władze Uczelni i wydziałów doceniane.*
 |
| **ZŁE praktyki akademickie/ PROBLEMY** | **DOBRE praktyki akademickie/CELE** |
| **w zakresie finansowanie badań naukowych i działalności statutowej 🡺** |
| 1. Zmniejszające się możliwości finansowania badań i rażące obniżenie środków finansowych na działalność katedr *– zmniejszające się środki na badania statutowe, likwidacja finansowania badań własnych, „niska przyznawalność” środków z NCN (trudności w skutecznym aplikowaniu w konkursach NCN – prymat badań podstawowych, wymagane publikacje z listy filadelfijskiej, międzynarodowy dorobek kierownika i wykonawców projektu...); słaba skuteczność pozyskiwania środków z biznesu; „zamieranie”, ze względów finansowych, konferencji naukowych itp.*
2. Wysoki narzut (30%) na projekty badawcze i studia podyplomowe (45%) – *brak elastycznego i indywidualnego podejścia do ustalania tych narzutów*.
3. Problemy ze sfinansowaniem wkładu własnego w projektach badawczych.
4. Praktyczne trudności z wprowadzeniem obniżki pensum dydaktycznego z tytułu prowadzenia projektu badawczego, mimo zapisu tej praktyki w statucie UE – *nierespektowanie zapisów statutu Uczelni w zakresie oddelegowania pracowników UE do realizacji projektów badawczych, szczególnie do projektów międzynarodowych (zmniejszania pensum itp.)*
 |  |
| **inne** |
|  |  |

**Obszar trzeci:**

**POLITYKA KADROWA**

|  |
| --- |
| Obszar powiązany jest z **pierwszym celem** Strategii rozwoju UE „Umacnianie pozycji naukowej Uczelni” i dotyczy m.in. struktury zatrudnienia, przejrzystości i transparentności polityki kadrowej (awansowania, mianowania, wynagradzania…), wyróżniania pracowników, dodatkowego zatrudnienia, oceny pracowników itp. |
|  |
|  **ZŁE praktyki akademickie/PROBLEMY** | **DOBRE praktyki akademickie/CELE** |
| **w zakresie struktury zatrudnienia 🡺** |
| 1. Postępujące niekorzystne zmiany w strukturze wieku nauczycieli akademickich (pogłębianie się luki pokoleniowej) i brak mechanizmów pozyskiwania młodej kadry naukowej *– w tym: brak rekrutacji młodych pracowników i praktyczna eliminacja ścieżki awansu uwzględniającej stanowisko asystenta; słabość w pozyskiwaniu do pracy na Uczelni najzdolniejszych studentów i doktorantów – młodych talentów (brak ścieżek awansowych); zanik nowych przyjęć (blokada etatów)* [cel].

Marnotrawienie potencjału naukowego i dydaktycznego profesorów przechodzących na emeryturę (w wieku 70 lat), którzy często zasilają konkurencyjne uczelnie – stosowana dotąd na UE praktyka w zasadzie nie występuje na innych polskich uczelniach i staje się coraz bardziej widocznym anachronizmem;1. *w tym ekonomicznych; niewykorzystywanie możliwości oparcia się na doświadczeniu tych pracowników, np. w postaci systemu mentoringu.*
2. Ograniczone możliwości awansu organizacyjnego młodych samodzielnych pracowników naukowych, np. na kierownika katedry – *niejasne kryteria wyboru na kierownika katedry; powinny o tym decydować nie sondaże wśród pracowników, ale realne osiągnięcia kandydatów; obecnie ścieżka awansu nie zachęca do lojalności wobec uczelni*.
3. Brak przejrzystych procedur w zakresie rozliczania godzin ponadwymiarowych dla pracowników UE *– zbyt późne terminy, czas oczekiwania na wynagrodzenia sięga kilku miesięcy.*
4. Wzrost liczby obowiązków pracowników przy równoczesnym ograniczaniu zatrudnienia – *dotyczy to zwłaszcza pracowników administracji i obsługi.*
 | 1. Coroczne pozyskiwanie nowych pracowników, wyselekcjonowanych z szerokiego grona kandydatów, którzy w przyszłości osiągną sukces naukowy na międzynarodową skalę i staną się z czasem najważniejszymi pracownikami Uczelni [cel/post].
2. Stworzenie możliwości – na wzór innych uczelni – elastycznego zatrudniania po przejściu na emeryturę profesorów o uznanym dorobu naukowym i dydaktycznym [post] – *wykorzystywanie ich bogatego doświadczenia, umiejętności sprawowania mentoringu, prowadzenia zajęć na studiach doktoranckich, zapewnienie im możliwości zasiadania w gremiach kolegialnych z głosem doradczym itp. [[2]](#footnote-2)*
3. Stworzenie banku danych personalnych o odchodzących pracownikach, również emerytach – *normą powinno być wykorzystywanie ich kapitału intelektualnego w różnych możliwych zdarzeniach i procesach: wykłady do wyboru, cząstkowy etat, promotorstwo, seminaria dla młodszych kolegów, np. dotyczące przygotowania projektów; kontakty powinny być bieżące i ukierunkowane na konkretne działania; przy tym osoby te powinny być zapraszane na wszystkie uroczystości i traktowane z dużą atencją.*
 |
| **ZŁE praktyki akademickie/PROBLEMY** | **DOBRE praktyki akademickie/CELE** |
| **w zakresie przejrzystości i transparentowości polityki kadrowej 🡺** |
| 1. Niekonsekwentne wykorzystywanie narzędzi polityki kadrowej – *np. wystawianie pozytywnych ocen pracownikom, również tym, którzy nie wykazują postępów w pracy naukowej i aktywności w pozostałych obszarach działalności akademickiej; zjawisko to pogłębia skalę luki pokoleniowej; brak regulaminu wynagradzania pracowników administracji i obsługi.*
2. Nieuzasadnione wprowadzanie karencji na wyższe stanowisko po uzyskaniu stopnia doktora i stopnia doktora habilitowanego.
3. Przejawy nepotyzmu w zatrudnianiu (w administracji) i procedurach awansowych.
4. Nieprzejrzysty system przedłużania zatrudnienia w administracji, w tym osobom przechodzącym na emeryturę.
 | 1. Jasno określone zasady wynagradzania, zwłaszcza w grupie nauczycieli akademickich.
2. Przejrzystość zasad awansowania.
 |
| **ZŁE praktyki akademickie/PROBLEMY** | **DOBRE praktyki akademickie/CELE** |
| **w zakresie wyróżniania pracowników i podnoszenia ich kwalifikacji 🡺** |
| 1. Wadliwy regulamin nagród rektorskich –*nieczytelny system wag, nieuwzględnianie niektórych aspektów pracy nauczycieli akademickich*.
2. Inicjowanie i wypełnianie wniosków o wyróżnienie przez zainteresowanego *- rzadko to robią przełożeni.*
3. Brak zachęt do podnoszenia kwalifikacji – np. podniesienie kwalifikacji nie wiąże się z przeszeregowaniem do wyższej grupy wynagrodzenia.
4. Wyraźny brak spójności między podstawą etatu i wynagrodzenia (pensum i obowiązki dydaktyczne) a rozwojem kompetencji i osiągnięciami naukowymi *– np. opublikowanie artykułu na liście A powinno skutkować zmniejszeniem pensum na 1 rok akademicki; z drugiej strony – zbyt słabo nagłaśniane są nazwiska promotorów najlepszych prac dyplomowych i doktorskich.*
 |  |
| **ZŁE praktyki akademickie/PROBLEMY** | **DOBRE praktyki akademickie/CELE** |
| **w zakresie dodatkowego zatrudnianie się[[3]](#footnote-3) 🡺** |
| 1. Przyzwolenie na dodatkowe zatrudnienie u konkurencji na rynku usług edukacyjnych –*nieprecyzyjne zasady udzielania zgody na dodatkowe zatrudnienie, uznaniowość decyzji – inna praktyka podejmowania decyzji w stosunku do uczelni publicznych i prywatnych, nieetyczna praktyka dotycząca pracowników pełniących funkcje z wyboru.*
2. Przerosty zatrudniania w grupie nienauczycieli akademickich, a także zatrudnianie nauczycieli akademickich na podwójnych etatach w UE.
 | 1. Pewne ograniczenie możliwości dodatkowego zatrudnienia u konkurencji na rynku usług edukacyjnych, zwłaszcza w odniesieniu do szkół prywatnych [ist] – *ograniczenia wynikające z zapisów nowelizacji Ustawy o szkolnictwie wyższym z 2003 roku i zarządzenia Rektora UE w tej sprawie.*
 |
| **ZŁE praktyki akademickie/PROBLEMY** | **DOBRE praktyki akademickie/CELE** |
| **w zakresie oceny pracowników 🡺**  |
| 1. Zbyt duża częstotliwość ocen pracowników –*postulat ocen kroczących – 2-letnich i niedostatki standaryzacji kryterium kryteriów oceny na poziomie Uczelni*.
2. Pominięcie niektórych form działalności naukowo-badawczej i organizacyjnej przy ocenie pracowników oraz niestabilność zapisów regulaminu ocen – *nieuwzględnianie w ocenie pracowników np. pracy w projektach badawczych prowadzonych przez inne uczelnie; wysiłku związanego z samodoskonaleniem (udziału w szkoleniach, kursach doskonalących kwalifikacje zawodowe), pełnionych funkcji kierownika studiów podyplomowych; zmiany zapisów regulaminu podczas okresu oceniania – prawo działa wstecz (przykład – regulamin w roku 2014 przewiduje punkty za udział w akcji promocyjnej uczelni – pracownik angażuje się w dane przedsięwzięcie, po czym oceniany jest za ten okres (za rok 2014) dopiero w 2015 roku, w którym już nie premiuje się tego rodzaju działalności, więc punktów nie dostaje, mimo iż wcześniej na nie zapracował).*
3. Brak powiązania polityki kadrowej z wynikami pracy pracowników dydaktycznych – *np. nieprzedłużane są umowy o pracę z pracownikami Studium Języków Obcych, corocznie wyróżnianymi przez studentów, co podkopuje fundamenty systemu motywacji do pracy prowadzonej w sposób ponadprzeciętny.*
4. Brak ocen pracy organizacyjnej „kadry kierowniczej”, zwłaszcza kierowników katedr, przez zwierzchników**.**
5. Brak systemu dokształcania pracownikówadministracyjnych – *postulat dotyczący szkoleń np. w zakresie relacji z interesariuszami (studentami, w tym zagranicznymi, nauczycielami akademickimi) w celu kształtowania umiejętności rozwiązywania zgłaszanych problemów i wypracowania odpowiednich standardów zachowań (życzliwości, empatii itp.)* [adm].
6. Brakuje kryteriów oceny zaangażowania pracowników administracji i obsługi oraz wydawania opinii o ich pracy – *zweryfikowanie systemu awansów i premii według kryterium skuteczności działań pracownika, umiejętności współpracy z innymi itp.* [post][adm].
7. Wnioskowanie o wyróżnienia (w tym resortowe) niemal wyłącznie na podstawie kryterium stażu pracy, bez uwzględnienia innych kryteriów: inicjatywności, aktywności, współpracy z innymi [adm].
 | 1. Stworzenie spójnego, logicznego, całościowego, a przede wszystkim stałego w dłuższym okresie systemu zachęcającego do pracy naukowej, dydaktycznej i innych form aktywności na rzecz Uczelni, opartego na przemyślanej metodzie ocen pracowników [cel/post].
2. Opracowanie stałych kryteriów i jasnego, względnie stabilnego systemu oceny działalności pracowników [cel/post] *– jego elementami powinny być, oprócz oceny działalności naukowo-badawczej: oceny działalności dydaktycznej, oparte na ankietach wypełnianych przez studentów i absolwentów, oceny aktywności pracowników w kształtowaniu relacji Uczelni z otoczeniem (ze środowiskiem naukowym, z praktyką gospodarczą).*
3. Wprowadzenie systemu okresowych ocen pracowników administracyjnych [cel/post].
4. Wprowadzenie systemu nagradzania pracowników wyróżniających się w poszczególnych kategoriach [cel/post].
5. Oparcie polityki kadrowej na wynikach oceny pracowników [cel/post].
 |
| **Inne** |
|  |  |

**Obszar czwarty:**

**DYDAKTYKA I JAKOŚĆ KSZTAŁCENIA**

|  |
| --- |
| Obszar powiązany jest z **drugim celem** „Stałe doskonalenie jakości edukacji przy jednoczesnym zapewnieniu sprzyjających warunków dla kształcenia osób o wybitnych uzdolnieniach” i dotyczy m.in.: organizacji procesu dydaktycznego, wprowadzania i funkcjonowania kierunków i specjalności, innowacyjności procesu dydaktycznego (monitoring, dopasowanie do rynku pracy) i nadzoru nad jego jakością (doskonalenie kompetencji dydaktycznych….), integracji trzech stopni kształcenia, kształcenia ustawicznego, angażowania wybitnych studentów do procesu dydaktycznego itp.  |
| **ZŁE praktyki akademickie/PROBLEMY** | **DOBRE praktyki akademickie/CELE** |
| **w zakresie organizacji procesu dydaktycznego 🡺**  |
| 1. Uczelnia nie ma kompleksowego systemu motywacyjnego dla prowadzących, skutecznie zachęcającego do podnoszenia jakości dydaktyki [cel], w tym stosowania nowoczesnych metod dydaktycznych [cel] – *niewielki wpływ oceny dydaktyki na ocenę okresową pracownika; brak bodźców do podnoszenia kompetencji/kwalifikacji dydaktycznych; wykorzystywanie tradycyjnych (mało aktywnych) metod dydaktycznych, które nie wywołują interakcji ze studentami; stosowane metody nie zawsze spełniają oczekiwania studentów*.
2. Nadmierna autonomizacja dydaktyczna wydziałów i katedr oraz słabe urynkowienie oferty dydaktycznej [cel] – *dotychczasowy proces kreowania przedmiotów i specjalności dydaktycznych podporządkowano w większym stopniu interesom i kompetencjom katedr, wydziałów niż oczekiwaniom studenta czy pracodawcy (*skutek: *rosnące niezadowolenie studentów, spadek jakości kształcenia i ograniczenie wyboru studenta; nierzadkie zawłaszczenie specjalności przez jedną katedrę…)* [cel].
3. Niski poziom świadomości obowiązków studentów i konieczności przestrzegania regulaminu studiów *– przeświadczenie o dużym znaczeniu kandydata na studenta i dużej wartości studenta dla uczelni; przekonanie „i tak mnie nie wyrzucą”, przeniesienie sesji poprawkowej z września na lipiec, zanik kontaktu ze studentami w ramach seminariów – studenci nie pojawiają się na seminariach, trudno zebrać grupę.*
4. Wyraźne niedoszacowanie rzeczywistego nakładu pracy prowadzących seminaria dyplomowe oraz często spotykane bardzo duże zróżnicowanie poziomu prac licencjackich i magisterskich.
5. Słabości infrastruktury wspierającej dydaktykę – *duża zawodność systemu USOS i bieżące trudności z dostępem do systemu; występuje duża zmienność technicznego wyposażenia sal dydaktycznych w sprzęt i programy informatyczne i wynikająca stąd niepewność pracowników, czy system zadziała i czy pracownik poradzi sobie z obsługą systemu; słabe wsparcie dydaktyki ze strony IT; konieczność odbiurokratyzowania procedur związanych z dydaktyką*.
6. Nauczyciele akademiccy nie przestrzegają terminów wpisywania ocen/zaliczeń do USOSweb – *zwłaszcza z seminariów, co znacznie utrudnia prace dziekanatów (nie można wydrukować karty okresowych osiągnięć studenta, wpisać studenta na następny semestr).*
7. Brak jednolitego, dla całej Uczelni, systemu zarządzania planem studiów – *istniejący internetowy serwis planu zajęć nie dotyczy wszystkich wydziałów.*
8. Brak przejrzystych procedur w zakresie rezerwacji sal – *dotyczy głównie terminów składania wniosków o rezerwację sali, działanie „kto pierwszy, ten lepszy” w zakresie rezerwacji sal.*
9. Brak nadzoru właściwych dziekanów nad systemem planowania zajęć na studiach niestacjonarnych – *zbyt długie przerwy pomiędzy zajęciami, blokowanie zbyt dużej liczby godzin (6) podczas jednego zjazdu.*
 | 1. Coraz szersze stosowanie Platformy e-learningowej – *dofinansowanie tworzenia kursów e-learningowych.*
2. System USOS zawierający oceny i informacje o studencie – *korzystając z tej bazy, można lepiej przygotować zajęcia ze studentami.*
3. Przygotowanie niezależnej ekspertyzy wskazującej mechanizmy współpracy i docelowe rozwiązania organizacyjne procesu dydaktycznego (liczbę, rodzaje przedmiotów, proporcje różnych form zajęć) [cel/post], *opracowanej z wykorzystaniem benchmarkingu (najlepsze uczelnie ekonomiczne, światowe).*
4. Stworzenie programu praktyk studenckich [cel/post].
5. Zwiększenie udziału praktyków w zajęciach dydaktycznych i rozwijanie stałej współpracy z pracodawcami – *pozwoli to na kreowanie kompetencji przydatnych na rynku pracy oraz umożliwi dopasowywanie oferty dydaktycznej do oczekiwań i potrzeb otoczenia; uruchamianie programów studiów, w tym studiów podyplomowych kreowanych wspólnie z wybranymi pracodawcami* [cel/post].
6. Współpraca z organizacjami studenckimi (samorządem) w zakresie kształtowania programów dydaktycznych oraz ich oceny [cel/post].
7. Stymulowanie aktywności organizacji i zespołów studenckich na polu działalności poza-dydaktycznej, wpływającej na rozwój intelektualny i fizyczny [cel/post].
8. Rozwijanie zewnętrznych form certyfikacji wiedzy – potwierdzenie dodatkowych kompetencji, *np. językowych, w zakresie zarządzania, rachunkowości czy programów komputerowych* [cel./post].
9. Poprawa dyscypliny w zakresie prowadzenia zajęć dydaktycznych [ist] – *zmniejszenie zjawisk spóźniania się bez podania konkretnej przyczyny, czy wręcz nieprzychodzenia pracowników na zajęcia.*
 |
| **ZŁE praktyki akademickie/PROBLEMY** | **DOBRE praktyki akademickie/ CELE** |
| **w zakresie jakości programów nauczania oraz wprowadzania i****funkcjonowania kierunków i specjalności 🡺** |
| 1. Niski stopień indywidualizacji programu [cel] – *ograniczenie swobodnego wyboru zajęć; wygórowane wymagania dotyczące IPS i innych form wspierania indywidualizacji; niski udział przedmiotów w systemie kształcenia na odległość w systemie IPS; sztywne programy kierunków i specjalności.*
2. Obniżający się poziom przygotowania studentów do wyzwań intelektualnych, jakie stwarzają studia, i malejący odsetek studentów z ponadprzeciętnymi kompetencjami, zainteresowaniami i ambicjami [cel] – *mała aktywność Uczelni w pozyskiwaniu najlepszych kandydatów na studia stanowi zagrożenie dla poziomu edukacji; niska skłonność studentów do angażowania się w nadprogramowe przedsięwzięcia i projekty, ruch naukowy; niska inicjatywność i duże oczekiwania w procesie dydaktycznym*.
3. Słabości procesu lokowania studentów na rynku pracy [cel] – *niedostateczne dostosowanie profilu kształcenia do zmieniających się potrzeb rynku; niewystarczające działania w zakresie współpracy z firmami partnerskimi; w ostatnich kilku latach wyraźnie widoczne jest niedostateczne urynkowienie oferty dydaktycznej Uczelni; proces kreowania przedmiotów i specjalności dydaktycznych podporządkowano w większym stopniu interesom i kompetencjom katedr, wydziałów niż oczekiwaniom studenta czy pracodawcy; powoduje to m.in. odpływ studentów po ukończeniu poziomu licencjackiego.*
4. Małe dostosowanie rzeczywistych kompetencji nauczycieli akademickich do tematyki zajęć [cel] i niewielkie nasycenie programów przedmiotów praktyczną wiedzą [cel] oraz nadmierne rozproszenie tematyczne zajęć prowadzonych przez jednego pracownika, a także zjawisko wkraczania w kompetencje dydaktyczne innych katedr – *w procesach dydaktycznych relatywnie słabo jest wykorzystywany własny dorobek naukowy prowadzącego zajęcia; dobór kadry dydaktycznej w niedostatecznym stopniu uwzględnia dopasowanie kompetencji merytorycznych i badawczych prowadzącego do tematyki zajęć, co może w dużym stopniu decydować o niskiej praktyczności przekazywanej wiedzy i umiejętności; proces nauczania jest często zdominowany przez ujęcia i zagadnienia teoretyczne przy niewielkich odniesieniach do praktyki/rzeczywistości ekonomicznej czy społecznej; chodzi tu o proporcje wiedzy oraz umiejętności teoretycznych i praktycznych przy uwzględnieniu faktu, że kierunki na UE mają profil ogólnoakademicki.*
5. Mały udział praktyków przy konstruowaniu programów i planów studiów oraz niewłaściwe proporcje między przedmiotami podstawowymi a językami.
6. Często programy studiów nie wynikają z przesłanek merytorycznych, lecz z przesłanek pozamerytorycznych – *gry interesów, polityki zabezpieczenia obciążeń, braku współpracy, konsultacji z pracodawcami itd.*
7. Zakres tematyczny wielu przedmiotów w pewnym stopniu pokrywa się, nie ma wystarczającej koordynacji treści – *w rezultacie studenci nierzadko uczą się wciąż od nowa tych samych zagadnień; potrzebne są, inspirowane przez dziekana, dydaktyczne zebrania robocze –międzykatedralne*.
8. Nadmiernie rozbudowane sylabusy – *niezrozumiałe dla studentów i w części niewykorzystywane w procesie analizy procesu dydaktycznego; są uczelnie, które mają bardziej uproszczone formy, np.* zamiast podawania bardzo szczegółowo sformułowanych tematów (i liczby godzin) wystarczy podawać w sylabusach bardziej ogólnie zdefiniowane zagadnienia.*, wtedy prowadzący w zależności od poziomu grupy studentów mógłby sam elastycznie reagować i poświęcić na jedno zagadnienie więcej czasu kosztem innego; niestety, nasze sylabusy „nakładają gorset” na prowadzącego*.
9. Drobiazgowe rozliczenie różnic programowych dla studentów wyjeżdżających na program ERASMUS – *potrzeba bardziej elastycznego rozliczania tych różnic.*
 | 1. Unowocześnienie oferty dydaktycznej i dopasowanie jej do oczekiwań rynku [cel/post] – *przez przygotowanie nowej oferty programowej pozwalającej m.in. na uniknięcie efektów „kanibalizacji” kierunków; przez uprofilowanie wydziałów Uczelni w sposób ograniczający bezpośrednią konkurencję między nimi; unowocześnienie (zwiększenie atrakcyjności i elastyczności programu studiów) i urynkowienie oferty dydaktycznej; przez dopasowanie toku kształcenia na poszczególnych poziomach studiów do warunków rynkowych – zwiększenie uzawodowienia studiów I stopnia oraz unowocześnienie oferty dydaktycznej na II i III stopniu studiów; zmiany w programach kształcenia pod kątem oczekiwań rynku w zakresie kierunków, specjalności i przedmiotów (eliminowanie powtórzeń, treści i przedmiotów nieprzystających do oczekiwań rynku, rozwijanie umiejętności i specjalności pożądanych na rynku pracy)* [cel/post].
2. Zawieranie porozumień w sprawie „dwóch dyplomów” z wybranymi uczelniami zagranicznymi [cel/post].
3. Otwarcie się na młode talenty i ich skuteczne przyciąganie na studia i do pracy w Uczelni – *regularne pozyskiwanie najzdolniejszych kandydatów na studia (Uczelnia „pierwszego wyboru” w regionie) i stwarzanie im satysfakcjonujących warunków rozwoju jako warunek rozwoju, zwłaszcza w warunkach narastającej konkurencji i nowych wyzwań* [cel/post].
4. Zindywidualizowana oferta dla najlepszych studentów – *rozwijanie/upowszechnianie indywidualnych (IPS, ITS) i elitarnych ścieżek kształcenia (programów studiów), zajęcia dodatkowe, promocja na rynku pracy* [cel/post].
5. Zbudowanie prestiżu dyplomu Uczelni [cel/post] – *tak, by dyplom UE stanowił wartość zapewniającą absolwentom UE konkurencyjną pozycję na rynku pracy, co powinno dać efekt przyciągnięcia kandydatów na studia*.
 |
| **ZŁE praktyki akademickie/PROBLEMY** | **DOBRE praktyki akademickie/CELE** |
| **w zakresie** **innowacyjności procesu dydaktycznego (monitoring, dopasowanie do rynku pracy)** **i nadzoru nad jego jakością (doskonalenie kompetencji dydaktycznych….) 🡺** |
| 1. Coraz niższe kryteria przyjmowania na studia oraz coraz słabsze przygotowanie i motywacja do studiowania przy rosnącej niechęci do przedmiotów zawierających treści teoretyczne i humanistyczne – *występowania zjawiska oczekiwania prostego praktycyzmu kształcenia (kształcenia na konkretne stanowisko).*
2. Duże braki prowadzących zajęcia, mimo deklaracji w sylabusach i w sprawozdaniach, we wprowadzaniu w życie kompetencji społecznych – *są to często deklaracje bez pokrycia w praktyce dydaktycznej.*
3. Niski poziom zarzadzania jakością kształcenia/ dydaktyki [cel] i jego deklaratywność oraz brak dostatecznego przełożenia na działania praktyczne podnoszące tę jakość – *nadmierne rozdrobnienie przedmiotów – skutek: powtarzanie treści, mały wymiar godzin, zwłaszcza na studiach niestacjonarnych, nieprzykładanie dostatecznej wagi do jakości kształcenia w systemach oceny pracownika, iluzje hospitacji, słaba oferta dotycząca szkoleń nt. jakości kształcenia/komunikowania się ze studentem; brak mechanizmów zapewniających wzrost jakości metod i treści dydaktycznych; brak szkoleń, kursów doskonalących adresowanych do kadry dydaktycznej; brak widocznych efektów działania/pracy Centrum Jakości Kształcenia.*
4. Częste pozorowanie procesu hospitacji zajęć – *niska skala prowadzonych hospitacji, mimo zaleceń wydziałowych komisji ds. jakości kształcenia; słabe eksponowanie prawdziwego celu hospitacji (pomoc mało doświadczonym dydaktykom); nieuzasadnione objęcie tym systemem samodzielnych pracowników nauki – hospitacje te powinien przeprowadzać dziekan w przypadku wyraźnych, niepokojących sygnałów płynących od studentów.*
5. Brak korelacji między sylwetkami absolwentów a efektami kształcenia – *brak jasnej odpowiedzi na pytanie: kogo i dla kogo kształcimy?*
 | 1. Wprowadzenie w katedrach tradycji okresowych przeglądów dydaktyki [post].
2. Rozwijanie szerokiej i kompleksowej oferty edukacyjnej w języku angielskim na wszystkich poziomach kształcenia i w różnych formach studiów [post/cel].
3. Dobrą praktyką powinno być uszanowanie indywidualnych możliwości i predyspozycji do posługiwania się w procesie dydaktycznym i w jego obsłudze nowoczesnymi narzędziami informatycznymi, zwłaszcza przez starszych pracowników nauki – *zapewnienie niezbędnej pomocy w obsłudze informatycznej przez sekretarkę lub wskazanego pracownika tak, by nie opóźniać realizacji różnego rodzaju procedur i procesów.*
 |
| **ZŁE praktyki akademickie/PROBLEMY** | **DOBRE praktyki akademickie/CELE** |
| **w zakresie** **integracji trzech stopni kształcenia i kształcenia ustawicznego 🡺** |
| 1. Przejawy niespójności trzech poziomów kształcenia, zwłaszcza w odniesieniu do zasad prowadzenia seminariów – *przykład: brak wyceny (w godzinach) zajęć seminaryjnych prowadzonych na stacjonarnych studiach doktoranckich*[[4]](#footnote-4)*.*
 |  |
|  **w zakresie angażowania wybitnych studentów do procesu dydaktycznego 🡺** |
| 1. Brak takich praktyk – *tylko na studiach doktoranckich jest to wymuszane systemowo; niestety i te systemowe wymagania nie zawsze są rzetelnie realizowane, co obniża morale pracowników Uczelni wśród doktorantów, z których wielu ma zaliczane praktyki bez rzeczywiście odbytej praktyki dydaktycznej.*
 |  |
| **inne** |
|  | **-** |

**Obszar piaty:**

**JAKOŚĆ ZARZĄDZANIA UCZELNIĄ**

|  |
| --- |
| Obszar powiązany jest z **drugim celem** „**Poprawa sprawności zarządzania Uczelnią” i** dotyczy m.in.: obiegu informacji (możliwości bieżącego wyrażania swoich opinii, propozycji/sugestii kierownictwu UE i poszczególnych wydziałów, instytutów, katedr), istnienia podstawowych procedur (i ich spójności), jasności procedur oceny jednoosobowych organów Uczelni, rozliczalności efektów pracy komisji wydziałowych, rektorskich i senackich, aktywności przedstawicieli grup pracowniczych w Radach Wydziału i w Senacie, udziału pracowników, zakładów, katedr i instytutów w zarządzaniu wydziałem i uczelnią, roli narzędzi zarządczych wspomagających zarządzanie (szczególnie nowoczesnych rozwiązań IT), zarządzanie finansami itp. |
|  **ZŁE praktyki akademickie/PROBLEMY** | **DOBRE praktyki akademickie/CELE** |
| **w zakresie obiegu informacji** (możliwości bieżącego wyrażania swoich opinii, propozycji/sugestii kierownictwu UE i wydziałów, instytutów, katedr)🡺 |
| 1. Słaby obieg informacji wewnętrznej **–** *przyczynia się w dużym stopniu do słabej identyfikacji pracowników z Uczelnią i dużej bierności oraz małego zainteresowania angażowaniem się w procesy doskonalenia UE; wielu pracowników nie ma bieżącej informacji o wielu ważnych decyzjach podjętych np. na posiedzeniach Senatu, Rady Wydziału, opiniach/stanowiskach przyjętych na komisjach senackich/wydziałowych itp.*
2. Brak systematycznych spotkań władz Uczelni i wydziałów z pracownikami – *pracownicy nie są informowani o planowanych zmianach np. w zakresie nowych kierunków, specjalności; nie na wszystkich wydziałach organizowane są spotkania władz wydziału/Uczelni z pracownikami (np. na początku każdego roku akademickiego) w celu poinformowania o bieżącej sytuacji wydziału /Uczelni, planowanych kierunkach rozwoju i zmian; w wielu ankietach podkreślana jest potrzeba merytorycznych spotkań, podczas których prezentowano by strategiczne i operacyjne plany wraz z postępami w ich realizacji oraz inicjowano dyskusje (z pewnością wartością dodaną byłoby minimalizowanie oporu wobec zmian); dotychczasowe, sporadycznie przesyłane drogą elektroniczną informacje to za mało; brak także spotkań okazjonalnych (również z władzami), związanych np.: z rozpoczęciem roku akademickiego, kiedy przedstawiani są nowi pracownicy albo żegnani są pracownicy odchodzący – można wtedy okazać im zasłużone uznanie za przepracowane lata i dokonania.*
3. Brak bieżącej aktualizacji ważnych informacji na stronie internetowej uczelni.
4. Nieprzestrzeganie obowiązujących procedur obiegu dokumentów *– brak regulaminu obiegu dokumentów; niektóre zarządzenia wydawane są w „ostatniej chwili” lub post factum, kiedy okazuje się, że są one niezbędne.*
5. Brak na stronie internetowej Uczelni przejrzystych linków prowadzących do stron komisji senackich i wydziałowych, gdzie zawarte są informację o bieżącej pracy tych komisji – *opiniach, stanowiskach, posiedzeniach, sprawozdaniach po upływie roku lub kadencji.*
 | 1. Konieczność optymalnego połączenia myślenia krótkookresowego z długookresowym [post] – *zwłaszcza w zakresie struktury Uczelni, polityki kadrowej, finansowania działalności Uczelni.*
2. Sprzyjanie integracji środowisk „jednorodnych” w formie instytutów, w tym instytutów międzywydziałowych [ist] – *wspieranie inicjatyw międzywydziałowych, wyjazdowe seminaria naukowe katedr, np. od 2001 r. co roku spotykają się katedry z zakresu nauk o zarządzaniu, z poszerzającą się formuła tych spotkań.*
3. Postępująca informatyzacja uczelni [ist] – *w tym utworzenie i funkcjonowanie repozytorium, wprowadzenie systemu elektronicznych ewidencji ocen studentów USOS.*
4. Pozytywna rola dwóch newsletterów UE: „Portalu” i wydawanego w formie elektronicznej newslettera UE.
 |
| **ZŁE praktyki akademickie/PROBLEMY** | **DOBRE praktyki akademickie/CELE** |
| **w zakresie struktury organizacyjnej UE 🡺** |
| 1. Brak współpracy pomiędzy działającymi odrębnie, konkurującymi wydziałami, katedrami – *nie pozwala to na optymalne wykorzystanie potencjału dla zespołowych, zwłaszcza interdyscyplinarnych badań naukowych ani na kształtowanie spójnej i nowoczesnej oferty Uczelni dla jej otoczenia* [cel].
2. Niedostateczne wykorzystanie narzędzi statutowych w celu integracji jednorodnych środowisk naukowych UE, a zwłaszcza w ramach instytutów międzywydziałowych.
3. Obserwowana praktyka „rynku pracowników” (wyrywania sobie pracowników), często bez porozumienia z kierownikiem katedry, w celu spełnienia przewidzianej w statucie wielkości katedry – *brak niezbędnej elastyczności w spełnianiu tego kryterium; brak rozporządzenia określającego tzw. okresy przejściowe (dostosowawcze) dla katedr niespełniających ww. kryterium na wzór podobnej praktyki w UE w Poznaniu*[[5]](#footnote-5).
4. Zmiany organizacyjne w jednostkach organizacyjnych przeprowadzane są często bez konsultacji z pracownikami – *decyzje te są nierzadko ”ślepym” naśladownictwem rozwiązań z innych uczelni.*
 | 1. Wyprofilowanie wydziałów w taki sposób, by wzajemnie nie konkurowały i by świadczyły sobie wzajemnie w sposób komplementarny usługi dydaktyczne [cel/post] – *intensywne promowanie aliansów katedr o zbliżonej specjalizacji naukowej i dydaktycznej (wspólne zebrania naukowe, recenzowanie prac rygorowych, wspólne wnioski grantowe, wspólne uruchamianie oferty specjalnościowej).*
2. Możliwość elastycznego tworzenia przez kierownika struktury katedry (zespołów, zakładów…) – *bez konieczności uzyskania zgody rad wydziału lub Senatu*.
3. Wykreowanie katedr na tyle dużych i aktywnych naukowo, by zajmowały czołowe pozycje w swoich dziedzinach w krajowym środowisku, zdolnych do realizacji znaczących zespołowych projektów o międzynarodowej randze – *realizacja: zapisu statutu* [cel].
4. Funkcjonowanie w strukturze Uczelni wydziału o pełnych prawach akademickich – *Wydział Ekonomii, Zarządzania i Turystyki w Jeleniej Górze.*
 |
| **ZŁE praktyki akademickie/PROBLEMY** | **DOBRE praktyki akademickie/CELE** |
| **w zakresie****procedur zarządzania oraz ich jakości/jasności i spójności 🡺** |
| 1. Bardzo słabe zarządzanie wiedzą gromadzoną na UE – *wiedza gromadzona w poszczególnych komórkach organizacyjnych i zespołach badawczych nie jest strukturyzowana i udostępniana wewnątrz UE, co utrudnia optymalne wykorzystanie naukowo-badawczego potencjału Uczelni w zakresie współpracy z innymi ośrodkami naukowymi oraz praktyką, jak również w aplikowaniu o źródła finansowania badań [cel]; na uczelni zatem nie ma praktycznie zarządzania wiedzą, np. dzielenie się wiedzą i doświadczeniami w pozyskiwaniu grantów, przygotowania artykułu do zagranicznego czasopisma, itd.*
2. Wzrost tendencji do korporacyjnego zarządzania Uniwersytetem – *nadmiar procedur, nadmiar biurokracji oraz rosnące odhumanizowanie relacji międzyludzkich, tendencje do przedmiotowego traktowania pracowników, merkantylizacja Uniwersytetu (dominacja perspektywy minimalizacji kosztów).*
3. Niedostateczna koordynacja strategii Uczelni i Wydziałów oraz pewne zamieszanie pojęciowe związane z planowaniem strategicznym na UE – brak spotkań i dyskusji między osobami z senackiej i wydziałowych komisji *– brak kontaktów ustalonych i przestrzeganych, pozostają kontakty osobiste i nieformalne; mylne uznawanie części programowej i projektowej Strategii rozwoju UE za nową, całą strategię.*
4. Brak regulaminu organizacyjnego Uczelni – *w tym brak zakresów obowiązków, np. co należy do obowiązków pracowników technicznych.*
5. Nadmierne i nierównomierne obciążanie nauczycieli akademickich pracami administracyjnymi i organizacyjnymi [cel].
6. Działania administracji i obsługi są w małym stopniu podporządkowane obsłudze podstawowych procesów naukowych, dydaktycznych i innych, organizacyjnych [cel] – *na Uczelni występuje nierównomierny rozkład obsługi administracyjnej; przerostom administracji towarzyszą braki etatowe w niektórych ważnych komórkach administracji, np. w dziekanacie; słaba służebność pracowników administracji i obsługi wobec głównych procesów Uczelni, tj. dydaktyki i badań naukowych.*
7. Przewlekłość i mała efektywność procedur przetargowych - *konieczność decentralizacji nisko kosztowych zakupów****;*** *większa elastyczność polityki i praktyki zakupów.*
8. Brak jasnych kryteriów naboru członków do różnych komisji senackich i wydziałowych oraz występujące złe praktyki nieuzgadniania z osobą zainteresowaną powierzania jej dodatkowych obowiązków organizacyjnych – *np. przy powoływaniu komisji, pełnomocników itp.; występuje tu zła praktyka ciągłego powoływania tych samych osób do komisji czy powierzania im obowiązków i swoista dyskryminacja dużej grupy pracowników, którzy przez kilkanaście lat nie mieli okazji zasiadać w żadnej komisji, a być może chcieliby taką funkcję pełnić; obowiązki organizacyjne powinny być proponowane w pierwszej kolejności osobom niedociążonym w ramach pensum.*
 | 1. Konsekwentna budowa części programowej i projektowej Strategii rozwoju UE[ist]*.*
2. Określenie zakresów obowiązków pracowników naukowo-dydaktycznych [post].
3. Administracja zorientowana procesowo na obsługę dydaktyki i nauki [cel/post] – *przygotowanie projektu rekonstrukcji administracji w logice podejścia procesowego przy uwzględnieniu potencjału systemów informatycznych typu USSOS* [cel/post].
4. Stworzenie systemu informacji o podstawowych obszarach działalności katedr, instytutów i wydziałów przy wsparciu informatyków [post] - *częścią tego systemu powinno być repozytorium; jedynym obowiązkiem pracowników nauki byłaby tylko coroczna aktualizacja tego systemu, a wszystkie sprawozdania katedr czy wydziałów czerpałyby z tego systemu; każdy pracownik administracji powinien w ramach obowiązków zapisywać odpowiednie, wcześniej ustalone dane bazowe i przekazywać je elektronicznie do systemu gromadzenia informacji; zmniejszy to zjawisko „akcyjnego”/ „partyzanckiego” zbierania informacji przy różnych okazjach sprawozdawczych.*
5. Usprawnienie obsługi prawnej [post].
6. Obligowanie pracowników z niską liczbą godzin dydaktycznych („niedociążonych”) do angażowania się w działania administracyjne i organizacyjne [post] – *obecnie złym, bo deprawującym obyczajem jest niedostrzeganie problemu niepełnych obciążeń pracowników; jeśli pracownik nie ma pełnego obciążenia, może wykonywać inne prace na rzecz uczelni; to nie kara, bo najczęściej nie jest to wina zainteresowanego, ale wprowadzenie elementarnych reguł sprawiedliwości; nie może być tak, że to samo wynagrodzenie otrzymuje się niezależnie od intensywności wykonywanej pracy; niewykluczone, że inna dodatkowa aktywność, w zamian za nieprzepracowane godziny, może być dla pracownika satysfakcjonująca i pozwoli oddać się pasji w ramach świadczonej pracy.*
 |
| **ZŁE praktyki akademickie/PROBLEMY** | **DOBRE praktyki akademickie/CELE** |
| **w zakresie jasności procedur oceny jednoosobowych organów Uczelni i aktywności społeczności akademickiej w zarządzaniu Uniwersytetem** (rozliczalności aktywności efektów pracy komisji wydziałowych, rektorskich i senackich, aktywności przedstawicieli grup pracowniczych w Radach Wydziału i w Senacie, udziału pracowników, zakładów, katedr i instytutów w zarządzaniu wydziałem i uczelnią itp.) 🡺 |
| 1. Brak systemu oceny (rozliczalności) efektów pracy komisji wydziałowych, rektorskich i senackich – *dominacja biernych form działania komisji senackich i rektorskich – dotyczy to zwłaszcza komisji budżetowej.*
 | Na niektórych wydziałach (np. wydziale EZiT) funkcjonuje anonimowa skrzynka e-mailowa „Napisz do Dziekana”, która cieszy się zainteresowaniem wśród studentów i pracowników [ist] – *brakuje takiego odpowiednika na poziomie uczelni, np. w formie „Napisz do Rektora”* [post] |
| **w zakresie zarządzanie finansami 🡺** |
| 1. Zbyt wysokie narzuty kosztów pośrednich na projekty badawcze, ekspertyzy i studia podyplomowe.
2. Uczelnia nie odnosi satysfakcjonujących sukcesów w pozyskiwaniu środków z zewnętrznych źródeł finansowania – *wynikać to może z ograniczonej roli w tym zakresie służb odpowiedzialnych za działania wspierające funkcjonalnie, ale i motywacyjnie pracowników Uczelni* [cel].
3. System finansowy nie jest dostosowany do bieżącego monitorowania sytuacji finansowej katedr *– katedry mają duże kłopoty z uzyskaniem aktualnej i wiarygodnej informacji o sytuacji finansowej; część z nich zmuszona jest przez sekretariaty prowadzić „zastępczo” rachunkowość we własnym zakresie, do czego nie mają wystarczających kompetencji (dotyczy do zwłaszcza katedr Wydziału EZiT).*
4. Brak lub ograniczone możliwości promocji studiów podyplomowych i nowo otwieranych kierunków z funduszu promocji UE.
 |  |
| **inne** |
|  |  |

1. Postulat zainspirowany Dobrą praktyką pochodzącą z Uniwersytetu Przyrodniczego we Wrocławiu. [↑](#footnote-ref-1)
2. Dobre praktyki Uniwersytetu Przyrodniczego we Wrocławiu, a także uczelni ekonomicznych z innych miast w zakresie elastycznego zatrudniania profesorów po osiągnieciu przez nich wieku 70 lat. [↑](#footnote-ref-2)
3. Stanowisko Senackiej Komisji ds. Dobrych Praktyk Akademickich w zakresie polityki dodatkowego zatrudnienia nauczycieli akademickich u pracodawcy prowadzącego działalność dydaktyczną lub naukowo-badawczą z dnia 25 kwietnia 2013 roku (patrz: aneksy do Białej Księgi). [↑](#footnote-ref-3)
4. Stanowisko Senackiej Komisji ds. Dobrych Praktyk Akademickich w sprawie rozliczania godzin dydaktycznych za prowadzenie seminariów dla studentów stacjonarnych studiów doktoranckich (studiów III stopnia) przyjęte w dniu 24 kwietnia 2014 roku (zob.: aneksy do Białej Księgi). [↑](#footnote-ref-4)
5. Stanowisko Senackiej Komisji ds. Dobrych Praktyk Akademickich UE we Wrocławiu w sprawie realizacji paragrafu 8 (dział II) Statutu Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu dotyczącego minimalnego składu katedr, przyjęte w dniu 10 marca 2016 roku (zob.: aneksy do Białej Księgi). [↑](#footnote-ref-5)