

Pozycja prawna NNA w statutach polskich uczelni

The Legal Status of Administrative Staff in the Statutes of Polish Universities

Abstract

This paper aims to analyse the legal status of non-academic staff (NAS) within the statutes of public academic institutions in Poland. Although they are formally part of the academic community, NAS are often marginalised in institutional practices and internal organisational regulations. Using formal-dogmatic and quantitative-qualitative methods, the authors examined 101 statutes of public universities. First, artificial intelligence tools were used to make a preliminary selection of the 20 most diverse statutes in terms of regulations concerning NAS. Next, using the MAXQDA tool, a qualitative analysis of the selected statutes was carried out in terms of: a) the place of NAS in the university community and their definition as a group of employees; b) the representation of NAS in university senates; c) representation in the electoral college; and d) other regulations. This paper contributes to debates on egalitarianism and the recognition of diverse professional roles within academia. The results of the analysis were used to formulate recommendations and proposals *de lege ferenda*.

KATARZYNA GÓRAK-SOSNOWSKA – profesor nauk społecznych, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, ORCID – 0000-0002-1121-6240,
e-mail: kgorak@sgh.waw.pl

DAWID KOSTECKI – doktor nauk prawnych, Akademia Leona Koźmińskiego w Warszawie, ORCID – 0000-0002-8132-997X,
e-mail: dkostECKI@kozminski.edu.pl

KEYWORDS: higher education, non-academic staff (NAS), academic administration, university community, university statutes

SŁOWA KLUCZOWE: szkolnictwo wyższe, pracownicy niebędący nauczycielami akademickimi (NNA), administracja akademicka, wspólnota uczelni, statuty uczelni

1 | Uwagi wprowadzające

Patrząc na uniwersytet *prima facie*, niejednokrotnie dokonujemy błędu prezentyzmu, widząc w nim jedynie tradycyjne podejście do wspólnoty akademickiej jako relacji mistrz-uczeń^[1]. Tymczasem złożoność procesów społecznych, nowe wyzwania, przed którymi staje tradycyjna wspólnota *magistrorum et scholarium* sprawia, że rosnąca jest rola szeroko rozumianej administracji akademickiej, wspierającej zarówno nauczanych, jak i uczących^[2]. Średniowieczna wszechnica ewoluowała w kierunku wizji uniwersytetu humboldtowskiego, skoncentrowanego na dwóch filarach: nauce i przekazywaniu wiedzy. Z kolei współczesny uniwersytet przedsiębiorczy został wzbogacony o „urynkowienie” usług edukacyjnych i niezbędny komponent współpracy z otoczeniem społeczno-gospodarczym. Pełna realizacja misji Uniwersytetu XXI wieku nie będzie możliwa bez zapewnienia należytego statusu wszystkim pracownikom uczelni, także tym, których praca organiczna często jest niewidoczna bądź pozostaje na drugim planie^[3].

Już na poziomie refleksji *prima facie* można dostrzec nierówności. Rozdział piąty ustawy prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (dalej: PSWiN)

¹ Por. Agnieszka Ziółkowska, „Sądowoadministracyjna kontrola orzeczeń odwoławczych komisji dyscyplinarnych wydanych w postępowaniu dyscyplinarnym prowadzonym w stosunku do studentów i doktorantów” *Prawo i Więź*, nr 2 (2024): 330. <https://doi.org/10.36128/PRIW.VI49.365>.

² Por. Jan Woleński, „Uczelnie jako wspólnota nauczających i uczących się”, [w:] *Debaty PAU. Uczelnie w służbie społeczeństwu*, red. Leszek Suchanek, t. VI (Kra-ków: Wydawnictwo PAU, 2019), 52-61.

³ Maria Cywińska, Katarzyna Górak-Sosnowska, Urszula Markowska-Manista, „Decolonising Those Who Are Not in Polish HEIs”, [w:] *Leading Change in Gender and Diversity in Higher Education: From Margins to Mainstream*, red. Anna Cohen Miller, Tamsin Hinton-Smith, Fawzia Haeri Mazanderani, Nupur Samuel (London: Routledge, 2023), 208-232.

reguluje pragmatykę zawodową pracowników uczelni. Ustawodawca wprowadził zasadniczą dychotomię, wyróżniając nauczycieli akademickich (dalej: NA) oraz pracowników niebędących nauczycielami akademickimi (dalej: NNA). Pojęciem zbiorczym obejmującym powyższe grupy są przepisy odnoszące się do „pracowników uczelni”^[4]. W tym miejscu warto zwrócić uwagę, że ustawodawca, zawężając siatkę stanowisk do pracowników uczelni, nie odnosi się do pracowników zatrudnionych w innych podmiotach systemu szkolnictwa wyższego.

Warunki nabycia statusu pracownika uczelni są zróżnicowane. W przypadku „pracowników niebędących nauczycielami akademickimi” wymogi ograniczają się do regulacji z kodeksu pracy – ukończenia 18 lat (cenzus wieku) oraz zdolności do czynności prawnych. Kwestia grup i rodzajów stanowisk pracowników NNA została przez ustawodawcę pominięta w przeciwieństwie do nauczycieli akademickich, wobec których określono dodatkowe rygory selekcyjne^[5]. Przymiotu pracownika nie mają osoby zatrudnione na podstawie umowy cywilnoprawnej, doktoranci oraz osoby świadczące usługi na rzecz uczelni na podstawie umów cywilnoprawnych lub na jakiegokolwiek innej podstawie niestanowiącej stosunku pracy^[6]. Pracownicy niebędący nauczycielami akademickimi mają prawo do zasiadania w senacie uczelni, stanowiąc wraz z młodą kadrą akademicką nie mniej niż 25% składu senatu^[7]. Kwestia ta jednak może zostać doprecyzowana na poziomie statutowym, wówczas rektor jako pracodawca ma prawo rozszerzyć reprezentację NNA lub zachować na minimalnym wymaganym poziomie.

Niniejsza analiza poświęcona jest sposobom regulacji pozycji pracowników niebędących nauczycielami akademickimi w aktach prawa wewnętrznie obowiązującego (*ad intra*). W tekście zastosowano metodę formalno-dogmatyczną w zakresie aktów prawa powszechnie obowiązującego

⁴ Ustawa z dnia 20 lipca 2018 r. – Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce, t.j. Dz. U. z 2024 r., poz. 1571, 1871, 1897, art. 117, 118, 136, 141, 143, 144.

⁵ Aleksandra Bocheńska, „Art. 112”, [w:] *Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce. Komentarz*, red. Aleksander Jakubowski (Warszawa: C.H. Beck, 2023), 337.

⁶ Krzysztof Baran, „Akademickie prawo zatrudnienia. Komentarz”, [w:] *Akademickie prawo zatrudnienia*, red. Krzysztof Baran (Warszawa: Wolters Kluwer, 2019), 29; Tomasz Jędrzejewski, „Komentarz do art. 112”, [w:] *Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce. Komentarz*, red. Jerzy Woźnicki (Warszawa: Wolters Kluwer, 2019), 308.

⁷ Ustawa – Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce, art. 29 ust. 1 pkt. 1c, art. 29 ust. 1 pkt. 2c.

(PSWiN), aktów prawa wewnętrznie obowiązującego (statutów) oraz w celu pogłębienia studiów metodę empiryczną (ilościowo-jakościową).

2 | Źródła danych i metodologia

W roku akademickim 2024/2025 funkcjonowało 345 szkół wyższych w Polsce, w tym 135 publicznych i 210 niepublicznych^[8]. Do analizy wybrano akademickie uczelnie publiczne. Wybór ten wynika z dwóch powodów. Po pierwsze, statuty wielu uczelni niepublicznych nie są powszechnie dostępne; wiele z tych uczelni nie prowadzi aktualnych stron Biuletynu Informacji Publicznej (BIP), przez co próba byłaby niekompletna. Z kolei w przypadku nieakademickich uczelni publicznych (33) statuty przewidują większą reprezentację pracowników NNA^[9], a zatem naturalnie byłyby preferowane jako te, które dają NNA większe prawa. Ostatecznie wybrano statuty akademickich uczelni publicznych. Dane źródłowe stanowią statuty 101 akademickich uczelni publicznych. Zostały one pobrane ze stron poszczególnych uczelni, w tym z BIP.

Poniższy rysunek ilustruje współwystępowanie w statutach określeń dotyczących kluczowych grup społeczności uczelni: nauczycieli akademickich (NA) – w tym doktorów i profesorów – pracowników niebędących nauczycielami akademickimi (NNA), studentów i doktorantów, a także – poglądowo – pojęcia administracja. Grubość linii wskazuje na częstotliwość powiązań, a wielkość podpisu – na liczbę kodów. Rysunek dotyczy całej próby.

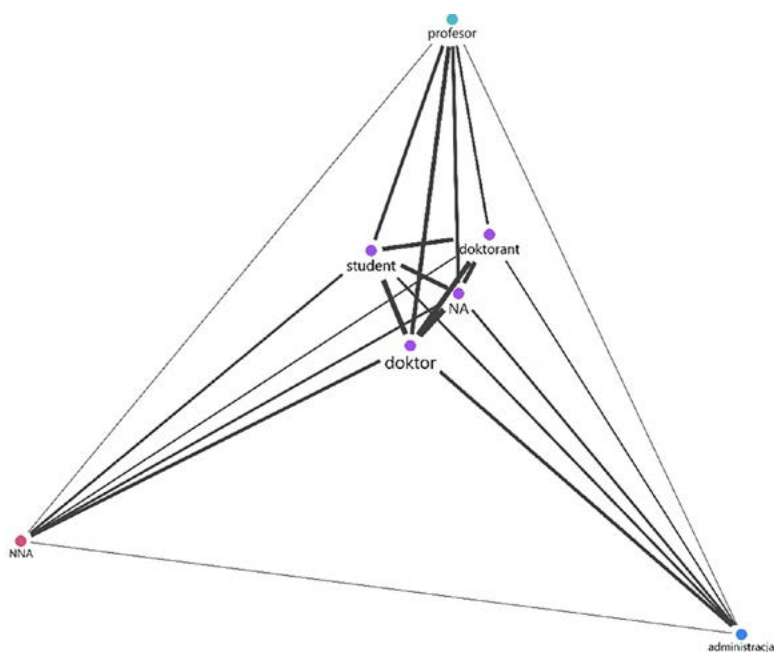
Analiza ilościowa przeprowadzona za pomocą modułu MaxDictio w programie MAXQDA wskazuje na to, że ze społeczności uczelni najczęściej uwagi poświęcono doktorom (w tym możliwości uzyskania stopnia naukowego doktora; łącznie ponad 7 tys. słów), studentom i nauczycielom akademickim (po 5,1–5,2 tys. słów) i doktorantom (około 4 tys. słów). Rzadziej pojawiają się w statutach odniesienia do profesorów (2,4 tys. słów). Pracownikom NNA poświęcono znacznie mniejszą uwagę – pojawiają się 897 razy;

⁸ „W Polsce jest aż 345 uczelni wyższych. Jaki jest ich poziom?” *Wszystko Co Najważniejsze*. <https://wszystkoconajwazniejsze.pl/pepites/w-polsce-jest-az-345-uczelni-wyzszych-jaki-jest-ich-poziom/>. [dostęp: 16.5.2025].

⁹ Zob. Katarzyna Górak-Sosnowska, *Pracownicy niebędący nauczycielami akademickimi. Wokół pojęcia i jego konsekwencji* (Warszawa: SGH, 2024).

słowa dotyczące administracji – ponad 1,4 tys. razy. Warto także zwrócić uwagę na sposób ułożenia słów i poszczególne klastry wyszczególnione za pomocą kolorów. Trzon rysunku stanowią studenci, doktoranci, doktorzy oraz nauczyciele akademicki – między tymi słowami jest najwięcej powiązań. Profesorowie znajdują się poza tym trzonem, podobnie jak pracownicy NNA. Ciekawe jest to, że pracownicy NNA stanowią osobny klaster wobec administracji, czyli tego, co stanowi trzon ich pracy.

Rysunek 1. Współwystępowanie pojęć określających poszczególnych interesariuszy uczelni w statutach.



Źródło: Opracowanie własne

Analiza danych została przeprowadzona dwuetapowo. W etapie pierwszym dokonano wstępnej selekcji statutów, które w sposób najszerzy regulują prawa i obowiązki NNA. Wykorzystano do tego narzędzia sztucznej inteligencji (głównie modele GPT 4.1, Gemini 2.5 Pro, Sonar), którą coraz częściej stosuje się do analizy aktów prawnych^[10]. Za pomocą tych narzędzi

¹⁰ Zob. Paweł Weichbroth, *AI and the Law: Evaluating ChatGPT's Performance in Legal Classification* (2025); Lee Peoples, *Artificial Intelligence and Legal Analysis: Implications for Legal Education and the Profession* (2025); Jonathan Choi, Daniel

porównano po pięć statutów uczelni, wybierając te, które w największym i w najmniejszym stopniu uwzględniają regulacje dotyczące NNA. W ten sposób uzyskano próbę 20 statutów uczelni o różnych profilach. Uczelniom zostały przypisane numery porządkowe od 1 do 20, aby uniknąć ich jednoznacznej identyfikacji, zwłaszcza, że w próbie znajdują się zarówno te, które dają pracownikom NNA stosunkowo więcej uprawnień, jak i te, które marginalizują znaczenie tej grupy pracowników. Następnie, w drugim etapie, za pomocą narzędzia MAXQDA dokonano jakościowej analizy wybranych statutów pod kątem pozycji NNA. Kolejno przeanalizowano:

- a. miejsce NNA we wspólnocie uczelni oraz definicję jako grupy pracowników;
- b. reprezentację NNA w senatach uczelni;
- c. reprezentację w kolegium elektorów;
- d. inne regulacje.

Co prawda, statuty uczelni są ogólnodostępne i nie dotyczą osób^[11], a instytucji, więc uzasadnione byłoby publiczne wskazanie tych, które w szczególny sposób sytuują pracowników NNA. Biorąc jednak pod uwagę niewidoczność pracowników NNA w społeczności uczelni oraz deficyt i powtarzalność regulacji im poświęconych, co sprawia, że niniejsza analiza dotyczy raczej niuansów aniżeli spraw systemowych, zdecydowano się na przyjęcie perspektywy badawczej bliższej naukom społecznym^[12] i nieprzypisywanie statutów do konkretnych uczelni. Co więcej, niniejszy artykuł ma na celu przedstawienie stanu i pozycji pracowników NNA w statutach uczelni, a nie stygmatyzowanie którejkolwiek z nich.

Schwarz, „AI Assistance in Legal Analysis: An Empirical Study” *Journal of Legal Education*, nr 2 (2025): 384-420.

¹¹ Zob. David Wilkinson, Mike Thelwall, „Researching Personal Information on the Public Web: Methods and Ethics” *Social Science Computer Review*, 29 (2010), 387-401.

¹² Zob. *The SAGE handbook of qualitative research ethics* red. Rob Iphofen, Martin Tolich (London: SAGE 2019).

3 | Miejsce NNA we wspólnocie uczelni

Poczucie przynależności do wspólnoty uczelni ma fundamentalne znaczenie dla poczucia tożsamości zarówno pracowników, jak i studentów i doktorantów^[13]. Zgodnie z art. 4 ust. 1 pkt 5 ustawy – Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce, wspólnotę uczelni stanowią ogół jej pracowników, studentów i doktorantów, co obejmuje również pracowników niebędących nauczycielami akademickimi NNA. Niemniej jednak analiza statutów uczelni wskazuje, że formalne uwzględnienie NNA w zapisach odnoszących się do wspólnoty uczelni bywa niekonsekwentne lub ograniczone. Zawężenie definicji wspólnoty do podmiotów uczestniczących wyłącznie w relacjach dydaktycznych – uczących i uczonych – prowadzi do marginalizacji NNA, pomimo ich ustawowo gwarantowanego statusu członka wspólnoty akademickiej.

Znaczna część statutów (w próbie 11 na 20) podkreśla znaczenie wspólnoty uczelni, definiując ją poprzez osoby, które ją tworzą. Zazwyczaj wymieniane są konstytuujące ją kategorie społeczne: studenci, doktoranci i pracownicy uczelni; ci ostatni bywają podzieleni na dwie kategorie – nauczycieli akademickich i NNA. Niektóre statuty podkreślają samorządność społeczności uczelni (2, 16). Jeżeli w statucie nie ma podziału na grupy pracowników, wówczas wszyscy pracownicy uczelni są wymienieni na pierwszym miejscu (1, 6, 7, 8, 16, 18). Jeżeli grupy pracowników są wyszczególnione, wówczas NNA są ostatnią wymienioną grupą interesariuszy – po nauczycielach akademickich, studentach i doktorantach (2, 3). W analizowanej próbie od zasady tej istnieją dwa wyjątki. Na jednej uczelni (20) pracownicy uczelni zostali wymienieni na pierwszym miejscu, a następnie podzieleni na dwie kategorie – nauczycieli akademickich oraz NNA (co sprawiło, że NNA znaleźli się *ex aequo* z nauczycielami akademickimi na pierwszym miejscu). Na innej uczelni (11) wspólnota uczelni jest bardzo silnie zhierarchizowana. Stanowią ją cztery grupy osób: samodzielni nauczyciele akademicy, czyli profesorowie tytularni i uczelniani, pozostali nauczyciele akademicy, pracownicy niebędący NNA, a następnie studenci i doktoranci. W tym statucie nie jedna, a dwie grupy określone są poprzez słowo wykluczające – nie tylko „niebędący”, ale i „pozostali” zwani w dokumencie również „niesamodzielnymi”.

¹³ Ginger Phillips MacDonald, „Theorizing University Identity Development: Multiple Perspectives i Common Goals” *Higher Education*, 65 (2013): 153-166.

Statuty poszczególnych uczelni (w próbie 14) wyodrębniają w różnych konfiguracjach następujące grupy NNA: pracownicy naukowo-techniczni (czasami badawczo-techniczni); pracownicy inżynieryjno-techniczni i techniczni; pracownicy biblioteczni, niekiedy również pracownicy dokumentacji i informacji naukowej; pracownicy wydawnictwa (pracownicy działalności wydawniczej i poligraficznej); pracownicy administracji (administracyjni); pracownicy obsługi; zdarza się, że są również wyodrębniani pracownicy na stanowiskach robotniczych). Wydaje się, że wyszczególnianie grup pracowników NNA ma dwie przyczyny. Pierwszą jest praktyka wcześniejszych aktów wykonawczych, które wyszczególniały mniej lub bardziej złożone grupy pracowników NNA^[14]. Drugą jest to, że kategoria zawodowa „pracownicy niebędący nauczycielami akademickimi” jest definiowana wyłącznie poprzez to, kim należące do niej osoby nie są (*quasi* negatywnie). Oznacza to, że *per se* nie ma żadnych własnych atrybutów. Tymczasem pracownicy NNA stanowią bardzo zróżnicowaną kategorię pracowników uczelni, a poszczególne podgrupy – zwłaszcza pracownicy naukowo-techniczni i techniczni oraz bibliotekarze – mają szczególnie silne poczucie przynależności do własnych wąskich grup i niekoniecznie postrzegają siebie jako pracowników administracyjnych^[15].

4 | Reprezentacja pracowników niebędących nauczycielami akademickimi w senatach uczelni

Senat uczelni stanowi najwyższy organ kolegialny w strukturze polskich szkół wyższych, funkcjonujący obok rektora oraz rady uczelni. Zakres jego kompetencji został szczegółowo określony zarówno w ustawie PSWiN, jak i w statutach poszczególnych uczelni. Do podstawowych zadań senatu należą funkcje strategiczne, legislacyjne oraz opiniodawcze. Skład senatu tworzą przedstawiciele różnych grup wspólnoty akademickiej, w tym:

¹⁴ Rozporządzenie Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 22 grudnia 2006 r. w sprawie warunków wynagradzania za pracę i przyznawania innych świadczeń związanych z pracą dla pracowników zatrudnionych w uczelni publicznej Dz. U. nr 251. poz. 1852.

¹⁵ Górak-Sosnowska, *Pracownicy niebędący nauczycielami*, 70.

profesorowie, pozostali nauczyciele akademicki, pracownicy NNA, studenci oraz doktoranci. Udział przedstawicieli tych grup w pracach senatu ma istotne znaczenie nie tylko z perspektywy reprezentacji interesów danej kategorii zawodowej, lecz także jako forma realnego wpływu na kierunki rozwoju i zarządzania uczelnią. W literaturze międzynarodowej podkreśla się rosnącą rolę pracowników NNA w procesach zarządczych, zwłaszcza w kontekście współuczestnictwa w tworzeniu regulacji wewnętrznych oraz organizacji działalności uczelni^[16]. Jednakże w przypadku wielu polskich uczelni ich udział w tych procesach pozostaje ograniczony i nieproporcjonalny względem rzeczywistego wkładu w funkcjonowanie instytucji^[17].

W uczelniach publicznych studenci i doktoranci muszą stanowić co najmniej 20% składu senatu, a profesorowie i profesorowie uczelni – co najmniej 50% (art. 29 pkt 1 a i b PSWiN). Dla pozostałych pracowników uczelni – zarówno nauczycieli akademickich niebędących profesorami, jak również dla pracowników NNA – minimalna pula miejsc to 25%. Trudno nie zgodzić się z konstatacją Anny Machnikowskiej, która zwraca uwagę na praktyczny aspekt konstrukcji art 29 ust. 1 pkt. c, który „umożliwia powołanie zarówno znacznej, jak i symbolicznej, nawet jednego pracownika, reprezentacji NNA”^[18].

Większość statutów w przedmiotowej materii dokonuje powtórzenia treści regulacji ustawowej lub odsyła do postanowień uczelnianej komisji wyborczej w celu określenia liczebności poszczególnych uczelnianych grup. Reprezentacja NNA z reguły jest określona liczbowo, tylko w niektórych statutach zdecydowano się na zagwarantowanie administracji procentowego udziału – wówczas razem z pozostałymi nauczycielami akademickimi. W badanej próbie udział NNA wśród senatorów kształtuje się na poziomie od 2% (uczelnie 11, 19) do 10, czy nawet 13% (uczelnie 2, 12, 15, 18). Stosunkowo duży udział pracowników NNA wśród senatorów mają uczelnie, które stosunkowo niedawno przekształciły się z akademii w uniwersytety albo te, w których pracownicy NNA mają silną pozycję dzięki

¹⁶ Natalia Veles, Caroll Graham, Claire Ovaska, „University Professional Staff Roles, Identities, and Spaces of Interaction: Systematic Review of Literature Published in 2000–2020” *Policy Reviews in Higher Education*, nr 2 (2023): 127–168.

¹⁷ Katarzyna Górak-Sosnowska, Lidia Tomaszewska, „Rola dziekanatów w tworzeniu wewnętrznych aktów normatywnych na uczelniach” *Białostockie Studia Prawnicze*, nr 4 (2020): 57–68.

¹⁸ Anna Machnikowska, „Administracja w uczelni akademickiej”, [w:] *Innowacje i konserwatyzm 2.0. Polskie uczelnie w procesie przemian*, red. Dominik Antonowicz, Anna Machnikowska, Adam Szot (Toruń: Wydawnictwo UMK, 2020), 138.

działalności związkowej. Jeżeli udział NNA został określony w statucie łącznie z tzw. niesamodzielnymi pracownikami naukowymi na m.in. 25%, wówczas w praktyce kształtuje się na podobnym poziomie – od 2% do 13%.

5 | Reprezentacja pracowników niebędących nauczycielami akademickimi w kolegium elektorów

Ustawa PSWiN nie przewiduje jednoznacznych regulacji odnoszących się do udziału pracowników NNA w kolegium elektorów. W konsekwencji uczelnie dysponują szerokim zakresem autonomii w zakresie kształtowania zasad dotyczących alokacji mandatów elektorskich pomiędzy poszczególne grupy interesariuszy, opierając się na regulacjach wewnętrznych oraz przyjętej polityce organizacyjnej. Jedynym wyraźnym ograniczeniem ustawowym w tym obszarze pozostaje obowiązek zapewnienia studentom co najmniej 20% udziału w składzie kolegium elektorów, co należy interpretować jako przejaw ustawowego uznania ich znaczącej roli w strukturze wspólnoty akademickiej. Poza tym wyjątkiem, sposób wyłaniania elektorów oraz konstrukcja reprezentacji poszczególnych grup pozostaje w wyłącznej gestii uczelni, co umożliwia dostosowanie mechanizmów wyborczych do specyfiki oraz potrzeb danego podmiotu systemu szkolnictwa wyższego.

W analizowanych uczelniach udział pracowników NNA w kolegiach elektorów wynosi od 5% (uczelnie 6, 7, 10, 15) do 25% (uczelnia 2), przy czym to ostatnie rozwiązanie jest jedyne w swoim rodzaju na wszystkich polskich uczelniach publicznych. Zakłada ono, że każda grupa społeczności uczelni (studenci i doktoranci, pracownicy NNA, profesorowie i nauczyciele akademicy zatrudnieni na stanowiskach niższych niż profesor uczelni) ma taki sam udział w kolegium elektorskim, który wynosi 25%. Pomijając ekstraordynaryjny przypadek, udział pracowników NNA w kolegiach elektorskich nie przekracza 10-16% (uczelnie 4, 5, 12, 14, 18). Podobnie jak w przypadku udziału pracowników w senatach uczelni daje się zauważyć zależność, że większy udział pracowników NNA przypada na uczelnie stosunkowo niewielkie, które niedawno przekształciły się w uniwersytety, a także uczelnie, gdzie pracownicy NNA mają silną pozycję poprzez działalność związków zawodowych.

Wyniki te wskazują na to, że na poziomie liczbowym udział pracowników NNA w kolegium elektorów jest niewiele wyższy niż w senatach uczelni. Prowadzi to w istocie do zastosowania zbliżonej logiki decyzyjnej zarówno w odniesieniu do kwestii nadzorczych i legislacyjnych, pozostających w kompetencjach senatu, jak i w zakresie zarządzania operacyjnego oraz strategicznego uczelnią (kompetencja kolegium elektorów).

Warto jednak podkreślić, że aktywność przedstawicieli pracowników niebędących nauczycielami akademickimi (NNA) w kolegium elektorów ma odmienny charakter – nie sprowadza się wyłącznie do reprezentowania interesów własnego środowiska, lecz obejmuje także ocenę kandydatów na stanowisko rektora z perspektywy ich kompetencji menedżerskich, organizacyjnych i komunikacyjnych, co odpowiada zakresowi doświadczeń zawodowych tej grupy pracowników^[19]. W szczególności kompetencje zarządcze kandydata na rektora mogą ocenić pracownicy NNA – i to niekiedy w większym stopniu niż nauczyciele akademicy czy studenci. Nauczyciele akademicy znają się wzajemnie raczej jako naukowcy czy dydaktycy, ponieważ są to ich podstawowe role. Od strony kompetencji menedżerskich czy zarządczych mogą dać się poznać jako kierownicy jednostek czy projektów – jednak wówczas często niewielkiemu gronu osób. Z kolei zadania pracowników NNA dotyczą mocno obszaru zarządzania operacyjnego i strategicznego uczelnią i mają podstawę do tego, aby oceniać kandydatów na rektora pod kątem takiej właśnie działalności. Trudno powiedzieć, czy zmiany w zakresie profilu kompetencji rektora – z cenionego badacza, przez menedżera, po inspirującego lidera społeczności uczelni^[20] – przyniesie zmianę struktury wyborców.

6 | Inne regulacje

Zdecydowana większość postanowień statutowych odnosi się do kwestii wynikających bezpośrednio z regulacji ustawowych zawartych w ustawie PSWiN, a także do zagadnień omawianych w niniejszym opracowaniu. Niemniej jednak część statutów zawiera również postanowienia

¹⁹ Iryna Degtyarova, Jerzy Woźnicki, „Competition vs. Searching as a Mechanism of the Rector’s Selection” *Journal of Institutional Research*, nr 1 (2018): 19-39.

²⁰ Antoni Kolek, „University Managers or Academic Leaders: Rectors of Prestigious Universities” *Research in Social Sciences*, nr 1 (2025): 33-42.

wykraczające poza ustawowe minimum odnoszące się do sytuacji pracowników NNA. Regulacje te dotyczą najczęściej kwestii związanych ze stosunkiem pracy, w tym podległości służbowej, roli i funkcji pełnionych przez NNA w strukturze organizacyjnej uczelni, a także – w niektórych przypadkach – zasad okresowej oceny pracowniczej oraz możliwości prowadzenia przez nich zajęć dydaktycznych. Kwestie te, ze względu na swój praktyczny wymiar oraz znaczenie dla pozycji NNA w środowisku akademickim, zasługują na odrębną analizę.

Analizowane statuty uczelni wskazują, jaki jest sposób nawiązywania stosunku pracy z uczelnią przez pracowników NNA, odwołując się zazwyczaj do szczegółowych regulacji w tym zakresie w regulaminie pracy. Niektóre statuty definiują podległość służbową pracowników NNA, sposób ustalania zakresu obowiązków, zasad awansu zawodowego, a także nawiązywania i rozwiązywania stosunku pracy. Z regulacji tych wynika, że sposób funkcjonowania pracowników NNA na uczelniach podporządkowany jest niekiedy kilku przełożonym równolegle. Warto zwrócić uwagę, że pracownik biura dziekana wydziału może podlegać kierownikowi biura, dyrektorowi administracyjnemu wydziału, kanclerzowi oraz dziekanowi i jego zastępcom, zaś pracownik jednostki zajmującej się stypendiami – bezpośrednio przełożonemu, kanclerzowi i prorektorowi ds. studenckich. Taka wielość przełożonych może prowadzić do trudności w zakresie realizacji zadań, jeżeli oczekiwania poszczególnych przełożonych nie są ze sobą spójne^[21].

Statuty uczelni regulują możliwość otrzymywania przez pracowników NNA premii. W zdecydowanej większości przypadków powielają rozwiązanie ustawowe (art. 145 PSWiN), zgodnie z którym uczelnia publiczna nalicza środki na nagrody rektora w wysokości 1% planowanych przez uczelnię rocznych środków na wynagrodzenia osobowe dla pracowników NNA (co jest o jeden punkt procentowy niższe niż dla nauczycieli akademickich, gdzie pula nagród wynosi 2% rocznych środków na wynagrodzenia osobowe). Tylko niektóre uczelnie z własnych środków wyrównują tę dysproporcję. Ponadto, w jednej z badanych uczelni (1) pracownicy NNA mogą otrzymać medal za szczególne zasługi na rzecz tej uczelni (w kilku innych takie nagrody są zarezerwowane jedynie dla zasłużonych nauczycieli akademickich albo dla absolwentów).

²¹ Oleksandr Velychko, Liudmyla Velychko, „Matrix Structures in Management of Quality of Educational and Scientific Work of Ukrainian Universities” *Problems and Perspectives in Management*, nr 1 (2018): 133–144.

Statuty niektórych uczelni (1, 10, 13) określają zadania pracowników NNA oraz ich pozycję w strukturze uczelni. W jednym ze statutów (13) pracownicy NNA są wyszczególnieni jako osoby zapewniające realizację zadań w zakresie działań administracyjnych uczelni, natomiast w drugim jest mowa o „administracji”, która zapewnia warunki dla realizacji ustawowych i statutowych zadań uczelni, uczestniczy w zarządzaniu i gospodarowaniu mieniem uczelni, a ponadto zapewnia pracownikom i studentom właściwe warunki pracy i kształcenia. Podkreślenie roli pracowników NNA w zapisach statutowych należy ocenić pozytywnie, gdyż stanowi wyraz uznania ich sprawczości oraz formalnego umiejscowienia w strukturze organizacyjnej uczelni. Jednocześnie analiza treści statutów wskazuje, że NNA są najczęściej postrzegani jako podmioty pełniące funkcje o charakterze wspierającym – zarówno w odniesieniu do realizacji podstawowych zadań dydaktycznych i naukowych, jak i w zakresie zarządzania operacyjnego oraz administracyjnego uczelni^[22].

Jednocześnie określenie pracowników jako „administracja” wskazuje na ich uprzedmiotowienie. Statut uczelni numer trzynaste w największym stopniu opisuje zakres zadań pracowników NNA, wskazując na to, że mogą wykonywać m.in. prace badawcze, wspierające, pomocnicze i administracyjne. Tak szeroki zakres zadań ukazuje wszechstronność pracowników NNA, ich niezbędność, a także wewnętrzne zróżnicowanie tej grupy pracowników.

Statuty dużych uczelni technicznych i uniwersytetów (np. 13, 16, 18, 20) nierzadko przewidują możliwość prowadzenia przez pracowników NNA zajęć dydaktycznych. W takim wypadku pracownik NNA musi mieć odpowiednie kompetencje i doświadczenie, które wyrażają się w odpowiednim stanowisku (bibliotekarz, pracownik naukowo-techniczny) albo wykształceniu (co najmniej tytuł zawodowy magistra). Niektóre statuty przewidują, że jego działalność dydaktyczna powinna zostać zaopiniowana przez adekwatne ciało opiniodawczo-doradcze. Jeden ze statutów (20) zakłada ponadto, że pracownicy NNA, którzy w ramach swoich obowiązków prowadzą działalność naukową, powinni złożyć oświadczenie o reprezentowanej dyscyplinie naukowej. Taka możliwość nie tylko daje pracownikom NNA szansę na rozwój i podwyższenie swojego statusu

²² Piotr Woźniak, „Podejście procesowe w systemie zarządzania uczelnią”, [w:] *XVIII konferencja pt. Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji*, Zakopane, 1–3 marca 2015 r., 485. http://46.242.185.119/off_ptz.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk_pdf_2014/T2/t2_481.pdf. [dostęp: 16.5.2025].

w uczelnianej hierarchii^[23], ale wskazuje też na przenikanie zakresów kompetencji między osobami pracującymi jako nauczyciele akademicy i pracownicy NNA. Przenikanie kompetencji widać na przykładzie menedżerów projektów, którzy łączą w swoich zadaniach funkcje akademickie i administracyjne^[24].

Statuty niektórych uczelni – ponownie są to zazwyczaj duże uczelnie techniczne i uniwersytety (w próbie 12, 14, 16, 18, 20) – przewidują ocenę okresową lub bieżącą pracowników NNA. W niektórych przypadkach jej zakres i tryb stanowi przedmiot ustaleń ze związkami zawodowymi. Ocena pracowników NNA może wskazywać nie tylko na dbałość organizacji i dostrzeganie ich roli, ale także na istnienie na uczelniach wartościowania stanowisk pracy, które pomaga w zapewnieniu sprawiedliwości płacowej, motywacji pracowników oraz efektywnego zarządzania zasobami ludzkimi^[25].

7 | Wnioski i postulaty *de lege ferenda*

Analiza regulacji dotyczących pracowników NNA pozwala na sformułowanie kilku wniosków i rekomendacji. Po pierwsze, statuty uczelni powielają rozwiązania ustawowe, zaś na poziomie deklaratywnym pracownicy NNA są włączeni do wspólnoty uczelni. Po drugie, badania dowodzą, że w zakresie norm prawnych dotyczących NNA powszechną praktyką jest wzajemne kopiowanie uregulowań zawartych w statutach poszczególnych uczelni. Tego rodzaju mechaniczne przejmowanie zapisów, pozbawione krytycznej analizy i dostosowania do specyficznych potrzeb danej jednostki, prowadzi do ujednolicenia regulacji kosztem ich merytorycznej trafności oraz skuteczności. Po trzecie, przeprowadzona analiza statusu pracowników NNA prowadzi do wniosku, że pozycja prawna NNA jest uregulowana w sposób niewystarczający na poziomie ustawowym, zaś poszczególne statuty nie

²³ Matthew Bamber, Jacquelyn Allen-Collinson, John McCormack, „Occupational Limbo, Transitional Liminality and Permanent Liminality: New Conceptual Distinctions” *Human Relations*, nr 12 (2017): 1514–1537.

²⁴ Simon Kerridge, „Is Research Management and Administration (RMA) a Profession?” *Journal of Research Management and Administration*, nr 1 (2023): 030220231.

²⁵ Zofia Sekuła, „Nowe tendencje w wartościowaniu pracy” *Przegląd Organizacji* 7/8 (2010): 67–70.

poświęcają dużo miejsca omawianej grupie zawodowej. Pracownicy administracji, jako integralna część wspólnoty akademickiej, realizują przysługujące im prawa głównie w ramach funkcjonującej na uczelni kultury organizacyjnej oraz praktyki stosowania regulacji statutowych. W praktyce oznacza to, że zakres i sposób korzystania z uprawnień formalnie przewidzianych w aktach wewnętrznych zależą w dużej mierze od uwarunkowań instytucjonalnych, zwyczajów organizacyjnych oraz przyjętego modelu relacji między grupami zawodowymi w danej jednostce akademickiej.

Wnioski te można przełożyć na rekomendacje dotyczące regulacji i pozycji pracowników NNA na uczelniach. Część z nich dotyczy spraw ustawowych i statutowych, inne dotyczą *sensu stricto* kultury organizacyjnej uczelni:

1. Zwiększenie reprezentacji w organach uczelni: obecnie udział pracowników NNA w senatach uczelni jest określony wspólnie z nauczycielami akademickimi niebędącymi przynajmniej profesorami uczelni. Oznacza to konkurencję dwóch grup tradycyjnie mniej uprzywilejowanych w środowisku, w którym miejsce w hierarchii determinuje w dużej mierze stopień naukowy^[26]. Zarazem nauczyciele akademicy naturalnie będą mieli wyższą pozycję niż pracownicy NNA. Być może zatem warto byłoby rozdzielić te dwie grupy i przydzielenie pracownikom NNA określonej puli miejsc – tak w senacie, jak i w kolegium elektorskim wzorem praw zagwarantowanych studentom (obecnie – 20% w senacie i kolegium elektorów. Wcześniej: na mocy poprzednio obowiązującej ustawy^[27] – 10%).
2. Uznanie profesjonalizacji pracowników NNA: z powyższym wiąże się docenienie wiedzy i doświadczenia pracowników NNA, którzy mogą na uczelni pełnić nie tylko role wspomagające i wspierające, ale i kreatywne – tworzące wartość dla uczelni. Co więcej, ich kompetencje i doświadczenie menedżerskie dają im unikatową perspektywę spojrzenia na funkcjonowanie uczelni – inną niż od strony *stricto* naukowej czy dydaktycznej.

²⁶ Marcin Zawadzki, „Między neoliberalizmem a feudalizmem. Godność młodych naukowców w kontekście transformacji polskiego uniwersytetu” *Nauka i Szkolnictwo Wyższe*, nr 1 (2017): 133-154.

²⁷ Art 62 ustawy z dnia 27 lipca 2005 r. – Prawo o szkolnictwie wyższym, t.j. Dz. U. z 2017 r., poz. 2183.

3. Zrównanie praw obu grup pracowników uczelni tam, gdzie jest to możliwe: o ile oczywiste pozostaje, że nauczyciele akademicki oraz pracownicy NNA są zatrudniani na odmiennych podstawach prawnych i realizują różne funkcje w strukturze uczelni, o tyle zasadnym wydaje się dążenie do zapewnienia im równych praw instytucjonalnych w zakresie dostępu do mechanizmów partycypacyjnych, możliwości rozwoju zawodowego oraz uznania za wkład w funkcjonowanie uczelni. Dotyczy to na przykład puli środków przeznaczanych na nagrody (co wynika z PSWiN), ale również braku pracowników NNA w postępowaniach dyscyplinarnych, braku sformalizowanej oceny okresowej, czy pomijaniu ich w możliwości uznawania szczególnych zasług dla uczelni. Włączenie pracowników NNA do wspólnoty praw oznacza też ich egzekwowanie – np. uwzględnienie w ocenie okresowej pracowników NNA pozwala na wyciągnięcie konsekwencji będących wynikiem tej oceny. Jednak celem tych działań jest inkluzja pracowników NNA do wspólnoty uczelni, a nie traktowanie ich jako swoistej obsługi, „zewnętrznej” wobec społeczności akademickiej.
4. Dostrzeżenie pracowników NNA przekraczających granice między działalnością badawczo-dydaktyczną i administracyjną. Nauczyciele akademicki mogą otrzymać nagrodę za wzorową działalność organizacyjną, podczas gdy dorobek dydaktyczny czy naukowy pracowników NNA nie jest często brany pod uwagę. Co więcej, dynamicznie zmieniające się otoczenie uczelni w coraz większym stopniu będzie wymuszać łączenie różnych ról wynikających ze statusu nauczyciela akademickiego i pracownika NNA^[28].
5. Korekta semantyczna polegająca na zastąpieniu określenia „pracownicy niebędący nauczycielami akademickimi” terminem „pracownicy administracji akademickiej”. Ma to na celu nie tylko bardziej precyzyjne zdefiniowanie tej grupy zawodowej, lecz także symboliczne uznanie jej za równorzędną ze środowiskiem nauczycieli akademickich. Autorzy niniejszego opracowania wskazują, że wskazany postulat *de lege ferenda* posiada istotny potencjał semantyczny, ograniczający dyskryminacyjny charakter obecnej nomenklatury, która definiuje daną grupę wyłącznie przez negację. Należy jednak

²⁸ Celia Whitchurch, Grace Healy, “The concept of third space as an enabler in complex higher education environments” *London Review of Education*, nr 1 (2024): art. 42.

podkreślić, że zmiana ta – choć istotna z perspektywy językowej i symbolicznej – nie prowadzi do eliminacji istniejących dysproporcji kompetencyjnych i strukturalnych.

Administracja akademicka stanowi nieodzowny element instytucjonalnego porządku uczelni, którego funkcjonowanie jest warunkiem *sine qua non* skutecznej realizacji misji naukowej, dydaktycznej oraz szeroko rozumianych zadań zarządczych w szkolnictwie wyższym.

Bibliografia

- Bamber Matthew, Jacquelyn Allen-Collinson, John McCormack, „Occupational Limbo, Transitional Liminality and Permanent Liminality: New Conceptual Distinctions” *Human Relations*, nr 12 (2017): 1514–1537. <https://doi.org/10.1177/0018726717706535>.
- Baran Krzysztof, „Akademickie prawo zatrudnienia. Komentarz”, [w:] *Akademickie prawo zatrudnienia*, red. Krzysztof Baran. 25-29. Warszawa: Wolters Kluwer, 2019.
- Bocheńska Aleksandra, „Art. 112”, [w:] *Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce. Komentarz*, red. Aleksander Jakubowski. 336-338. Warszawa: C.H. Beck, 2023.
- Choi Jonathan, Daniel Schwarcz, „AI Assistance in Legal Analysis: An Empirical Study” *Journal of Legal Education*, nr 2 (2025): 384-420.
- Cywińska Maria, Katarzyna Górak-Sosnowska, Urszula Markowska-Manista, „Decolonising Those Who Are Not in Polish HEIs”, [w:] *Leading Change in Gender and Diversity in Higher Education: From Margins to Mainstream*, red. Anna CohenMiller, Tamsin Hinton-Smith, Fawzia Haeri Mazanderani, Nupur Samuel. 208-232. London: Routledge, 2023.
- Degtyarova Iryna, Jerzy Woźnicki, „Competition vs. Searching as a Mechanism of the Rector’s Selection” *Journal of Institutional Research*, nr 1 (2018): 19-39. <https://doi.org/10.2478/joim-2018-0008>.
- Górak-Sosnowska Katarzyna, Lidia Tomaszewska, „Rola dziekanatów w tworzeniu wewnętrznych aktów normatywnych na uczelniach” *Białostockie Studia Prawnicze*, nr 4 (2020): 57-68. <https://doi.org/10.15290/bsp.2020.25.04.04>.
- The SAGE Handbook of Qualitative Research Ethics*. red. Iphofen Rob, Martin Tolich. London: SAGE, 2019.
- Jędrzejewski Tomasz, „Komentarz do art. 112”, [w:] *Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce. Komentarz*, red. Jerzy Woźnicki. 307-309. Warszawa: Wolters Kluwer, 2019.

- Kerridge Simon, „Is Research Management and Administration (RMA) a Profession?” *Journal of Research Management and Administration*, nr 1 (2023): 030220231. <https://doi.org/10.18552/jorma.v2i1.927>.
- Kolek Antoni, „University Managers or Academic Leaders: Rectors of Prestigious Universities” *Research in Social Sciences*, nr 1 (2025): 33-42. <https://doi.org/10.53935/26415305.v8i1.292>.
- MacDonald Ginger Phillips, „Theorizing University Identity Development: Multiple Perspectives and Common Goals” *Higher Education*, 65 (2013): 153-166. <https://doi.org/10.1007/s10734-012-9526-3>.
- Machnikowska Anna, „Administracja w uczelni akademickiej”, [w:] *Innowacje i konserwatyzm 2.0. Polskie uczelnie w procesie przemian*, red. Dominik Antonowicz, Anna Machnikowska, Adam Szot. 133-151. Toruń: Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, 2020.
- Peoples Lee, „Artificial Intelligence and Legal Analysis: Implications for Legal Education and the Profession” (2025). <https://arxiv.org/abs/2502.03487>.
- Sekuła Zofia, „Nowe tendencje w wartościowaniu pracy” *Przegląd Organizacji*, 7/8 (2010): 67-70. <https://doi.org/10.33141/po.2010.78.15>.
- Veles Natalia, Caroll Graham, Claire Ovaska, „University Professional Staff Roles, Identities, and Spaces of Interaction: Systematic Review of Literature Published in 2000–2020” *Policy Reviews in Higher Education*, nr 2 (2023): 127-168. <https://doi.org/10.1080/23322969.2023.2193826>.
- Velychko Oleksandr, Liudmyla Velychko, „Matrix Structures in Management of Quality of Educational and Scientific Work of Ukrainian Universities” *Problems and Perspectives in Management*, nr 1 (2018): 133-144. [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.16\(1\).2018.13](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.16(1).2018.13).
- Weichbroth Paweł, „AI and the Law: Evaluating ChatGPT’s Performance in Legal Classification” (2025). <https://arxiv.org/html/2502.12193>.
- Whitchurch Celia, Healy Grace, „The concept of third space as an enabler in complex higher education environments” *London Review of Education*, nr 4 (2024). <https://doi.org/10.14324/LRE.22.1.42>.
- Wilkinson David, Mike Thelwall, „Researching Personal Information on the Public Web: Methods and Ethics” *Social Science Computer Review*, 29 (2010): 387-401.
- Woleński Jan, „Uczelnie jako wspólnota nauczających i uczących się”, [w:] *Debaty PAU. Uczelnie w służbie społeczeństwu*, red. Leszek Suchanek, t. VI. 52-61. Kraków: Wydawnictwo PAU, 2019.
- Woźniak Piotr, „Podejście procesowe w systemie zarządzania uczelnią”, [w:] *XVIII konferencja pt. Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji. Zakopane, 1–3 marca 2015 r.*, 481–488. http://46.242.185.119/off_ptzpz.org.pl/files/konferencje/kzz/arttyk_pdf_2014/T2/t2_481.pdf.

„W Polsce jest aż 345 uczelni wyższych. Jaki jest ich poziom?”. *Wszystko Co Najważniejsze*. 1 października 2024. <https://wszystkoonajwazniejsze.pl/pepites/w-polsce-jest-az-345-uczelni-wyzszych-jaki-jest-ich-poziom/>.

Zawadzki Marcin, „Między neoliberalizmem a feudalizmem. Godność młodych naukowców w kontekście transformacji polskiego uniwersytetu” *Nauka i Szkolnictwo Wyższe*, nr 1 (2017): 133-154. <https://doi.org/10.14746/nisw.2017.1.7>.

Ziółkowska Agnieszka, „Sądowoadministracyjna kontrola orzeczeń odwoławczych komisji dyscyplinarnych wydanych w postępowaniu dyscyplinarnym prowadzonym w stosunku do studentów i doktorantów” *Prawo i Więź*, nr 2 (2024): 329-360. <https://doi.org/10.36128/PRIW.VI49.365>.



