

PRACOWNICY NIEBĘDĄCY NAUCZYCIELAMI AKADEMICKIMI

Wokół pojęcia i jego konsekwencji

Katarzyna Górak-Sosnowska

PRACOWNICY NIEBĘDĄCY NAUCZYCIELAMI AKADEMICKIMI

Wokół pojęcia i jego konsekwencji

Recenzje

Krzysztof Leja

Janina Filek

Redakcja językowa

Sylwia Sperling

© Copyright by Katarzyna Górak-Sosnowska & Szkoła Główna Handlowa w Warszawie,
Warszawa 2024

Wszelkie prawa zastrzeżone. Kopiowanie, przedrukowywanie i rozpowszechnianie całości
lub fragmentów niniejszej publikacji bez zgody wydawcy zabronione.

Wydanie I

ISBN 978-83-8030-683-7

Oficyna Wydawnicza SGH – Szkoła Główna Handlowa w Warszawie
02-554 Warszawa, al. Niepodległości 162
www.wydawnictwo.sgh.waw.pl
e-mail: wydawnictwo@sgh.waw.pl

Projekt i wykonanie okładki

Magdalena Limbach

Skład i łamanie

DM Quadro

Druk i oprawa

Quick Druk

Zamówienie 93/VIII/24

Spis treści

Wprowadzenie	7
1 Pracownicy niebędący nauczycielami akademickimi	11
Historia terminu	13
„Pozostali”, „inni”, „niebędący” w ustawach o szkolnictwie wyższym	13
Pracownicy niebędący nauczycielami akademickimi w przepisach prawa powszechnie obowiązującego	15
„Niebędący nauczycielami akademickimi” w statutach uczelni	18
Niebędący a Będący	27
Funkcje: wolność akademicka a biurokratyczna kontrola	27
Cele: indywidualne a kolektywne (i niewidoczne)	29
Czas pracy: swobodny a ustalony	31
2 Pracownicy niebędący nauczycielami akademickimi w opinii interesariuszy uczelni	33
Metodologia	35
Rola NNA na uczelniach	37
Relacje z nauczycielami akademickimi	40
Postulaty zmian	44
Propozycje alternatywnej nazwy dla NNA	49
Podsumowanie	53

Spis treści

3	Konsultacje środowiskowe określenia „pracownicy niebędący nauczycielami akademickimi”	
	Metodologia	57
	Charakterystyka próby	61
	Preferencje alternatywnej nazwy dla NNA	64
	Wybór preferowanej nazwy a miejsce zatrudnienia	66
	Wybór preferowanej nazwy a rodzaj zatrudnienia	67
	Szczegółowe preferencje określenia pracowników NNA według grup zawodowych	70
	Uzasadnienia preferencji określeń NNA	75
	Uzasadnienia wyborów pracowników działów obsługi studenta	77
	Uzasadnienia wyborów pracowników naukowo- i/lub inżynieryjno-technicznych	79
	Uzasadnienia wyborów bibliotekarzy	83
	Uzasadnienia wyborów pracowników kreatywnych	87
	Uzasadnienia wyborów informatyków	89
	Wnioski i rekomendacje	91
	Wnioski ogólne	91
	Rekomendacje dotyczące zmiany określenia „pracownicy niebędący nauczycielami akademickimi”	93
	Co dalej?	97
	Aneks. Lista kodów z przykładami	101
	O Autorce	107
	Bibliografia	109
	Spis rysunków	115
	Spis tabel	117

Wprowadzenie

„Bez administracji ten statek by nie płynął”.

„Jeżeli uczelnia nie dba o jakość własnej administracji,
to taka uczelnia donikąd nie pojedzie”.

„Tutaj nie chodzi tylko i wyłącznie o samą nazwę,
tylko o to, by zmienić myślenie o roli administracji
w całym życiu społeczności akademickiej”¹.

W zasadzie od kiedy świadomie zainteresowałam się sprawami szkolnictwa wyższego, co nastąpiło nieco później niż rozpoczęcie pracy na uczelni, miałam wrażenie, że znajdujemy się w stanie nieustannej reformy i ciągłej pogoni. Gonimy za rankingami, parametrycznymi punktami, międzynarodowym uznaniem, a różnorodne pomysły na usprawnienia lub naprawę polskiego szkolnictwa wyższego mają służyć temu celowi. Te zaś stają się asumptem do działalności naukowej i publicystycznej – pisanie komentarzy, monografii, artykułów, wypowiedzi w mediach oceniających reformy czy stan nauki polskiej. Jedno jest pewne: każda reforma – jaka by nie była – wydaje się niewłaściwa i niepełna, co skutkuje koniecznością jej poprawy (a czasami zastąpieniem kolejną).

W tych ciągłych zmianach i ich analizach koncentrujemy się – w zasadzie wyłącznie – na tym, co stanowi sedno działalności każdej uczelni, a zatem na jej działalności podstawowej: nauce i dydaktyce, pamiętając także niekiedy i o tzw. trzeciej misji uczelni, czyli oddziaływaniu na otoczenie społeczno-gospodarcze. Przywołując pierwsze motto – patrzymy na statek przez pryzmat kapitana, sternika, mundurów załogi pokładowej, kroju żagli i wystroju kajut. Całkowicie z pola widzenia ucieka nam ta grupa pracowników, która odpowiada za to, że statek płynie – załogi maszynowej, która nie jest widoczna, jednak jej praca jest niezbędna do tego, aby statek, kapitan i sternik mogli wykonywać swoją pracę, aby kajuty były zadbane, a żagle odpowiednio naciągnięte. Niniejsza monografia poświęcona jest załogom uczelni – pracownikom, którzy określani są w ustawie Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce

¹ Cytaty pochodzą z wywiadów zawartych w rozdziale 2; pseudonimy respondentów: 3a, 4c i 1c.

jako „niebędący nauczycielami akademickimi” (NNA), a potocznie nazywani są pracownikami administracji.

Żadna z tych nazw – ani formalna, ani potoczna – nie jest właściwa. Określanie kogokolwiek poprzez negację jest po prostu wykluczające, zwłaszcza jeżeli to, czego danej kategorii osób brakuje, jest postrzegane jako wyznacznik statusu społecznego (łatwiej jest być niećpunką wśród ćpunów niż nieładną w gronie piękności). W przypadku „niebędących nauczycielami akademickimi” te dwa elementy nakładają się na siebie. Pierwszym jest wykluczenie przez nazwę, a drugim – przypisanie gorszej pozycji wobec dominującej grupy pracowników uczelni, tj. nauczycieli akademickich. Z kolei nazwa potoczna „pracownicy administracyjni” wyklucza pewną grupę pracowników NNA, którzy administracją się nie czują.

Niniejsza publikacja powstała na podstawie oddolnej inicjatywy, której celem jest zmiana określenia „niebędący nauczycielami akademickimi” w ustawie Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce na inne, przy czym to inne określenie wcale nie jest jednoznaczne i łatwe do wybrania. Początki tej inicjatywy miały miejsce niemal cztery lata temu, gdy w niewielkim gronie członków Forum Administracji Akademickiej (d. Stowarzyszenia Forum Dziekanatów) zastanawialiśmy się nad tym, jak zmienić to określenie, jednak nie mając w głowach jednoznacznego rozstrzygnięcia, nie podjęliśmy wówczas dalszych działań. Jesienią 2023 r. na fali dyskusji o znaczeniu języka w kontekście kształtowania rzeczywistości społecznej (m.in. o feminatywach czy okolicznikach miejsca stosowanych do nazw państw), a także coraz większego nacisku na różnorodność i inkluzywność na uczelniach, zdecydowaliśmy się powrócić do tej sprawy. Nadal jednak nie dysponowaliśmy jednoznaczną nazwą alternatywną, która spełniałaby następujące warunki brzegowe:

- a) byłaby inkluzywna – a zatem odpowiadałaby każdej grupie pracowników NNA,
- b) nie definiowałaby grupy NNA przez negację, a ponadto
- c) byłaby stosunkowo prosta do wprowadzenia.

Z tego powodu zdecydowaliśmy się na pracochłonny kilkietapowy proces wypracowywania i uzgadniania określenia alternatywnego dla „niebędących nauczycielami akademickimi”.

Jednak książka ta nie jest wyłącznie opowieścią o tym, jak pewna grupa pracowników uczelni porwała się na zmianę treści ustawy; nawet jeżeli taki cel sam w sobie nadaje jej pewną konwencję, a niektórzy czytelnicy być może już teraz z niecierpliwością czekają na to, która nazwa wygra. Tak naprawdę jest to książka o często niedostrzeganej, niewidocznej grupie pracowników uczelni – ich rolach, statusie, marzeniach i dążeniach, a także o tym, w jaki sposób sami postrzegają swoje miejsce na uczelni. Jest to zatem wgląd w uczelnie, ale nie tyle od strony fasady, co od kuchni.

Struktura niniejszej monografii ma charakter chronologiczny – ilustruje dwa następujące po sobie etapy procesu badawczego (rozdział 2. – wyniki zogniskowanych wywiadów grupowych – oraz rozdział 3. – wyniki konsultacji środowiskowych) spięte klamrą teoretyczną wprowadzającą w problematykę roli i pozycji pracowników administracyjnych na uczelniach (rozdział 1.). Przedstawia ona zatem pewien proces, który jeszcze się nie zakończył, a zarazem przedstawia złożony problem relacji między dwiema głównymi grupami pracowników uczelni. Zdecydowałam się na pozostawienie struktury i zdecydowanej większości treści obu rozdziałów zawierających wyniki badań empirycznych, aby oddać chronologię ich powstawania, a także zakres prac i zaangażowania różnych osób i podmiotów w ich powstanie. Również z tego powodu oba rozdziały empiryczne i początek niniejszego *Wprowadzenia* pisane są w pierwszej osobie liczby mnogiej, a pozostałe części – w pierwszej osobie liczby pojedynczej.

Ze strony Forum Administracji Akademickiej byłam koordynatorką i inicjatorką podjętych działań na rzecz zmiany określenia „niebędących nauczycielami akademickimi”, jak również jestem autorką treści zawartych w niniejszej publikacji. Koncepcję scenariusza zogniskowanych wywiadów grupowych wykorzystanych w rozdziale 2. opracowałam z badaczami i praktykami z Uniwersytetu SWPS – dr. hab. Piotrem Majewskim, dr. hab. Mirosławem Filiciakiem, prof. SWPS, i dr. hab. Agnieszką Pantuchowicz, prof. SWPS – oraz Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie – dr. Marcinem Dąbrowskim; wywiady zaś przeprowadził dr. hab. Piotr Majewski. Kwestionariusz ankiety w rozdziale 3. konsultowałam z członkiniami FAA – mgr Marią Cywińską i mgr Wioletą Braun.

Niniejsza monografia jest efektem wielu dyskusji, które prowadziliśmy przede wszystkim w gronie członków Forum Administracji Akademickiej, a także prowadzonych badań w zakresie pozycji i roli pracowników administracji na uczelniach. Podziękowania osobom zaangażowanym w poszczególne części empiryczne zawierają się w ich wprowadzeniach. Tu chciałabym podziękować osobom, z którymi wspierałyśmy się w tej misji na księżyc, dyskutując (a czasami po prostu zwyczajnie przegadując) długie godziny w parach i w różnych gronach, a niekiedy przekuwając te myśli na artykuły naukowe i branżowe. Są to Maria Cywińska, Lidia Tomaszewska i Ewa Wiśniewska. Przed publikacją książkę tę czytały Katarzyna Markiewicz-Śliwa, Lidia Tomaszewska i Ewa Wiśniewska. Naprowadziły mnie na kilka ciekawych tropów, czasami ze mną polemizując, ale jednak w dość dużej części się ze mną zgadzały. Wielkie Wam dzięki za uważną lekturę.

Niech nam się wszystkim darzy na uczelniach!

Pracownicy niebędący nauczycielami akademickimi

Na temat kondycji szkolnictwa wyższego, zarządzania uczelniami, doskonałości naukowej, czy internacjonalizacji badań i programów dydaktycznych powstało naprawdę wiele publikacji. Impulsem do wielu z nich była ostatnia duża reforma szkolnictwa wyższego zapoczątkowana w 2018 roku w ramach ustawy Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce. Kwestie dotyczące administracji pojawiały się w tych opracowaniach na marginesie rozważań – najczęściej w kontekście obciążenia nauczycieli akademickich rosnącą biurokratyzacją działalności uczelni. Na przykład duża liczba pracowników niebędących nauczycielami akademickimi w stosunku do liczby nauczycieli akademickich negatywnie przekłada się na efektywność danej uczelni². Co więcej, rola administracji na polskich (i niektórych europejskich) uczelniach jest postrzegana negatywnie przez nauczycieli akademickich. Z badań Marka Kwieka wynika, że 70% pracujących na pełnym etacie nauczycieli akademickich zgadza się z twierdzeniem, że na ich uczelni są nadmiernie długie i zawile procedury administracyjne, a jedynie co czwarty uważa, że pracownicy wspierający proces dydaktyczny czy proces badawczy cechują się pozytywną postawą; mniej niż co piąty jest zdania, że administracja uczelni wspiera wolność akademicką³.

Oczywiście nie jest to jedyny obraz administracji. Ten bowiem zależy w dużej mierze od koncepcji uniwersytetu – a także, nie oszukujmy się – od tego, w jaki sposób jest zarządzany i jaką ma kulturę organizacyjną na poziomie centralnym, jak i poszczególnych jednostek⁴. Krzysztof Leja omawia w tym kontekście trzy typy

² J. Wolszczak-Derlacz, *Efektywność szkół wyższych w Polsce na tle uczelni europejskich – analiza dla dziewiętnastu krajów*, „Nauka i szkolnictwo wyższe” 2018, 2(5).

³ M. Kwiek, *Uniwersytet w dobie przemian. Instytucje i kadra akademicka w warunkach rosnącej konkurencji*, PWN, Warszawa 2016, s. 272.

⁴ Bywa bowiem i tak, że w różnych jednostkach tej samej uczelni panuje diametralnie odmienna atmosfera – w jednej pracuje się świetnie, a w innej wręcz przeciwnie – por. K. Górak-Sosnowska, E. Wiśniewska, *W poszukiwaniu szczęśliwego dziekanatu*, w: *Diekanat w procesie zmian. Nowa rzeczywistość prawna i organizacyjna*, K. Górak-Sosnowska, R. Pajewska-Kwaśny (red.), Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2019.

uniwersytetu⁵: Uniwersytet liberalny jest organizacją zamkniętą, w której wszystko podporządkowane jest wiedzy. Procedury są sztywne, relacje z otoczeniem niewielkie. Uniwersytet przedsiębiorczy cechuje się orientacją na otoczenie, a nauka i dydaktyka powinny mieć charakter użyteczny. Uniwersytet społecznie odpowiedzialny jest organizacją otwartą, w której osią organizacyjną uczelni są zespoły projektowe. W każdym typie uczelni administracja ma określoną rolę. Na uniwersytecie liberalnym administracja sprowadzona jest do roli służebnej, albowiem nie dysponuje w żadnym stopniu atrybutami statusu, czyli wiedzą akademicką. Na uniwersytecie przedsiębiorczym administracja sprawuje funkcje kontrolne wyznaczając wskaźniki organizujące sprawy nauki i dydaktyki oraz kontrolując stopień ich wykonywania przez kadrę akademicką. Na uniwersytecie społecznie odpowiedzialnym pracownicy uczelni współpracują ze sobą i wzajemnie uzupełniają w ramach swoich kompetencji i funkcji. Nacisk położony jest na otwartość i ciągłe doskonalenie się pracowników.

Niezależnie od przyjętego układu, rola administracji ujmowana jest w tych rozważaniach przez pryzmat funkcji, jaką pełni. Warto zresztą zwrócić uwagę na to, że mówi się w tym kontekście o „administracji” (bezosobowo), a nie „pracownikach administracji”, nadając im podmiotowość. Na tę subtelną różnicę zwrócił uwagę jeden z respondentów biorących udział w konsultacjach środowiskowych na temat zmiany określenia „niebędący nauczycielami akademickimi” (por. rozdział 3). Określenie „administracja” jest tożsame z analogicznymi określeniami nauczycieli akademickich jako „nauka” czy „dydaktyka”. Pojęcie „administracja” ma oczywiście szersze znaczenie niż zakres prac wykonywanych przez pracownika administracji, ale jednak uderzające jest to, że mówiąc czy pisząc o administracji znacznie częściej znikają nam z pola widzenia pracownicy, niż w analogicznych przypadkach naukowcy czy wykładowcy. Z tego powodu niniejszy rozdział zamierzam poświęcić pracownikom administracyjnym (i nie tylko) określanym w ustawie jako „niebędący nauczycielami akademickimi”. Kolejno omówię historię tego terminu w aktach prawa powszechnie obowiązującego, następnie przechodząc do aktów wewnątrznormatywnych, czyli statutów uczelni. Rozważania w tym rozdziale zamknę omawiając różnice między pracownikami będącymi i niebędącymi nauczycielami akademickimi w kontekście funkcjonowania tej drugiej grupy na uczelniach.

⁵ K. Leja, *Koncepcje zarządzania współczesnym uniwersytetem*, Politechnika Gdańska, Gdańsk 2011, s. 183.

Historia terminu

Pracownicy określani obecnie jako niebędący nauczycielami akademickimi pojawiali się na marginesie regulacji poświęconych szkolnictwu wyższemu. Początkowo byli niemalże całkowicie nieobecni w przepisach prawa powszechnie obowiązującego, natomiast gdy zaczęli się w nim pojawiać – zazwyczaj przede wszystkim w częściach dotyczących pracowników uczelni – wówczas funkcjonowali jako dopełnienie dla pracowników będących nauczycielami akademickimi. Te dopełnienia wyrażano na różne sposoby, stosując takie określenia jak „inni”, „pozostali”, a później dopiero „niebędący”.

Przepisy prawa powszechnie obowiązującego ukazują z jednej strony sposób postrzegania niewidocznej grupy pracowników, z drugiej zaś kładą fundament pod pewne dystynkcje i hierarchie w ramach tej szerokiej kategorii pracowników. Znajdą one później swoje odzwierciedlenie nie tylko na płaszczyźnie statusowej, ale również odrębnych tożsamości pewnych grup pracowników NNA.

„Pozostali”, „inni”, „niebędący” w ustawach o szkolnictwie wyższym

Pracownicy niebędący nauczycielami akademickimi stopniowo pojawiali się w przepisach dotyczących szkolnictwa wyższego. Pewna grupa tych pracowników, tj. „pomocniczy personel techniczny” wraz z lektorami, nauczycielami przedmiotów pomocniczych i nauczycielami zawodu została ujęta w ustawie z 18 października 1956 r. Szkolnictwo wyższe i pracownicy nauki w art. 74. Stosunek służbowy z pomocniczym personelem technicznym regulowały wówczas ogólne przepisy o stosunku pracy. Dwa lata później w ustawie z 20 listopada 1958 r. Szkolnictwo wyższe w art. 134 wyszczególniono pracowników wykonujących zadania usługowe związane z pracą naukową i dydaktyczną – tj. służbę biblioteczną oraz pracowników naukowo-technicznych, a dodatkowo także „pracowników wykonujących pracę administracyjną i gospodarczą”. Już wtedy można było zauważyć, że niektóre grupy nie-nauczycieli akademickich mają wyższy status niż inne. Większy związek wykonywanej pracy z działalnością podstawową uczelni – tj. z nauką lub dydaktyką – oznaczał wyszczególnienie danej grupy pracowników w ustawie. Zarazem dostrzega się istotną rolę pracowników administracyjnych i gospodarczych w bieżącym funkcjonowaniu uczelni.

Kolejna ustawa z 20 maja 1982 r. Szkolnictwo wyższe zawierała zdecydowanie bardziej rozbudowany katalog pracowników niebędących nauczycielami akademickimi, których określono w art. 130 jako „innych pracowników uczelni”. Wymieniono wśród nich pracowników: 1) naukowo-technicznych, 2) inżynierjno-technicznych,

3) bibliotecznych i dokumentacji naukowej, z wyłączeniem bibliotekarzy dyplomowanych oraz dyplomowanych pracowników dokumentacji naukowej, 4) pracowników służby zdrowia, 5) pracowników administracyjno-ekonomicznych oraz 6) pracowników obsługi i pozostałych. Przepisy tej Ustawy uszczegóławiały profil kompetencyjny pracowników naukowo-technicznych, inżynierijsko-technicznych oraz bibliotecznych, a także wyodrębniały dodatkową kategorię pracowników – informatyków, nie przypisując ich jednak jednoznacznie do żadnej z wymienionych wyżej kategorii.

Następnie w ustawie z 27 września 1990 r. po raz pierwszy określono drugą obok nauczycieli akademickich grupę pracowników jako „nie będących nauczycielami akademickimi” (art. 75) (wówczas imiesłów przymiotnikowy czynny „niebędący” był pisany rozłącznie). W tej kategorii pracowników znaleźli się: 1) pracownicy naukowo-techniczni, 2) pracownicy biblioteczni oraz dokumentacji i informacji naukowej, 3) pozostali pracownicy uczelni. Ustawa ta nie regulowała kompetencji czy szczególnego statusu żadnej z grup pracowników niebędących nauczycielami akademickimi. Utrzymywała wyodrębnienie pracowników naukowo-technicznych (aczkolwiek bez pracowników inżynierijsko-technicznych) oraz bibliotekarzy, którzy jednak utracili szczególny status swojej grupy.

W Ustawie z 30 sierpnia 2005 r. Prawo o szkolnictwie wyższym kontynuowano podział na nauczycieli akademickich i pracowników niebędących nauczycielami akademickimi (tym razem imiesłów „niebędący” jest zapisany łącznie, co odzwierciedla zmiany konwencji tego zapisu w języku polskim). W przepisach ustawy nie wyszczególniono kategorii pracowników niebędących nauczycielami akademickimi wskazując, że wykaz ich stanowisk pracy i wymagania kwalifikacyjne zostaną ustalone w drodze rozporządzenia. W cytowanej ustawie wskazane jest jedynie wynagrodzenie kustoszy dyplomowanych, starszych dokumentalistów dyplomowanych, kustoszy dyplomowanych i dokumentalistów dyplomowanych, a także adiunktów bibliotecznych i adiunktów dokumentacji i informacji naukowej (od 261,2% kwoty bazowej określanej w ustawie budżetowej – por. art. 151 pkt 1, 1), b)) oraz pracowników niebędących nauczycielami akademickimi (odpowiednio od 130,6% – por. art. 151 pkt 1, 1), d)).

Obecna ustawa z dnia 20 kwietnia 2023 r. – Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (t.j. Dz.U. 2023 poz. 742) podobnie dzieli pracowników uczelni na nauczycieli akademickich i pracowników niebędących nauczycielami akademickimi (art. 112) i nie wyróżnia wśród nich żadnych podgrup. Przepisy ustawy ustalają natomiast udział środków przewidzianych na nagrody rektora dla tej grupy pracowników, wysokość odprawy (art. 146), a także udział w składzie senatu.

Trudno byłoby wymagać, aby pracownikom niebędącym nauczycielami akademickimi poświęcono w ustawie regulującej sprawę szkolnictwa wyższego i nauki

porównywalnie dużo miejsca co nauczycielom akademickim czy studentom, biorąc pod uwagę, że to wokół tych dwóch grup toczy się działalność podstawowa uczelni. Niewielka liczba wzmianek na temat NNA w ustawach pozwala na prześledzenie tego, jak zmieniała się pozycja tej grupy pracowników w przepisach prawnych i w jaki sposób była ona definiowana i konstruowana.

Niezależnie od ustawy, pracownicy niebędący nauczycielami akademickimi zawsze stanowią dopełnienie nadrzędnej kategorii pracowników, czyli nauczycieli akademickich. Różni się tylko sposób ich określania – są „innymi” albo „pozostałymi pracownikami”, a ostatecznie zostali „niebędącymi nauczycielami akademickimi”. W przepisach poszczególnych ustaw widać zarazem preferencje wobec pewnych grup pracowników NNA – w szczególności tych, którzy wykonują prace bliższe nauczycielom akademickim; są to zatem pracownicy naukowo- i/lub inżynieryjno-techniczni oraz bibliotekarze. Te dystynkcje, choć z punktu widzenia obecnej ustawy mają charakter historyczny, zapadły w pamięć kolektywną wielu pracowników przynależących do tych grup, co widać będzie w wynikach konsultacji środowiskowych.

Pracownicy niebędący nauczycielami akademickimi w przepisach prawa powszechnie obowiązującego

Przepisy ustawy różnorodnie definiowały grupę pracowników NNA nie zawsze używając terminu „niebędący nauczycielami akademickimi”. Warto zatem dodatkowo prześledzić, kiedy określenie to pojawiło się w przepisach prawa powszechnie obowiązującego. Okazuje się bowiem, że termin „niebędący nauczycielami akademickimi” został wprowadzony do ustawy regulującej sprawę szkolnictwa wyższego w 1990 roku, ale określenie to pojawiało się niemalże dwie dekady wcześniej w przepisach wykonawczych.

Określenie „pracownicy niebędący nauczycielami akademickimi” zostało użyte w przepisach prawnych po raz pierwszy najpewniej w 1971 roku. Pierwszą wzmiankę o pracownikach niebędących nauczycielami akademickimi odnalazłam w Uchwale Rady Ministrów nr 156 z 30 lipca 1971 r. w sprawie kierowania pracowników na studia doktoranckie dla pracujących oraz w sprawie ulg i świadczeń przysługujących tym pracownikom. Pracownikom niebędącym nauczycielami akademickimi, którzy bez skierowania z zakładu pracy przygotowywali rozprawę doktorską lub habilitacyjną, przysługiwał wówczas płatny urlop w wymiarze 28 dni roboczych po przedstawieniu rozprawy. Następnie podobna regulacja znalazła się w ustawie z dnia 14 września 1985 r. o stopniach naukowych i tytułach naukowych (t.j. Dz.U. 1985 nr 42, poz. 202).

Szczegółowe regulacje dotyczące pracowników niebędących nauczycielami akademickimi pojawiały się w przepisach prawa powszechnie obowiązującego głównie

w kontekście systemu wynagradzania⁶. W Rozporządzeniu Rady Ministrów z 24 sierpnia 1973 r. w sprawie uposażenia pracowników szkół wyższych nie będących nauczycielami akademickimi wyszczególnione były cztery grupy pracowników w §1 pkt 1:

- 1) pracownicy inżynieryjni, techniczni i inni równorzędni, wykonujący zadania związane z pracą dydaktyczną i badawczą,
- 2) pracownicy służby bibliotecznej i służby informacji naukowej, technicznej i ekonomicznej,
- 3) pracownicy techniczni, ekonomiczni, administracyjni i obsługi, wykonujący zadania związane z administrowaniem szkołą, oraz
- 4) robotnicy.

Co ciekawe, w dokumencie tym widać dwie hierarchie zawodowe: statusową i finansową. W hierarchii statusowej widać, że pracownicy inżynieryjni i techniczni byli umiejscowieni na górze hierarchii jako osoby wykonujące zadania związane z pracą dydaktyczną i badawczą. Dalej umiejscowieni zostali bibliotekarze, którzy kilkakrotnie w przepisach byli traktowani jako osobna grupa pracowników, albo jako jedna z kategorii w ramach kategorii pracowników niebędących nauczycielami akademickimi⁷. Kolejno znajdują się pracownicy techniczni, ekonomiczni i administracyjni, obsługi (pracownicy obsługi są w osobnej podkategorii) i robotnicy. Jeżeli chodzi natomiast o uposażenie poszczególnych kategorii pracowników, najwyższe wynagrodzenie można było uzyskać w kategorii pracowników technicznych, ekonomicznych i administracyjnych (grupa 3), maksymalne wynagrodzenia pracowników z grupy 1 były nieco niższe, a bibliotekarze (grupa 2) znacznie niższe; dla robotników przewidziane były osobne stawki godzinowe.

Wydaje się, że wprowadzony w latach 70. podział na poszczególne grupy pracowników (w przypadku bibliotekarzy nawet wcześniejszy, bo w latach 50.) zapoczątkował wyodrębnienie dodatkowej tożsamości bibliotekarzy oraz pracowników naukowo-technicznych i inżynieryjno-technicznych. Zarazem zakres i rozpiętość stanowisk w grupie pracowników technicznych, ekonomicznych, administracyjnych oraz obsługi, których zadaniem było „administrowanie szkołą” zapoczątkował liczebną

⁶ Inne konteksty dotyczyły pracy w trudnych warunkach, statusu żołnierzy zawodowych oraz komisji konkursowych. W ustawie z dnia 25 września 1987 r. o wyższym szkolnictwie wojskowym (t.j. Dz.U. 1987 nr 27, poz. 256) w rozdziale 4 pojawia się rozróżnienie na „nauczycieli akademickich” i „innych pracowników wyższych szkół wojskowych”, a w art. 29 – mowa o „innych żołnierzach zawodowych („osobach cywilnych”), którzy nie są nauczycielami akademickimi”. Z kolei w Rozporządzeniu Ministra Kultury i Sztuki z dnia 19 lutego 1973 r. w sprawie przeprowadzania przewodu kwalifikacyjnego na stanowisko docenta w wyższych szkołach artystycznych, członkiem komisji do spraw takiego przewodu z głosem doradczym może być wybitny specjalista z danej dziedziny, nie będący nauczycielem akademickim.

⁷ Por. m.in. Rozporządzenie z dnia 2 czerwca 1956 r. w sprawie ustalenia stanowisk służbowych i uposażeń pracowników służby bibliotecznej, zatrudnionych w bibliotekach szkół wyższych, Polskiej Akademii Nauk oraz w niektórych innych bibliotekach (Dz.U. 1956 nr 20, poz. 99); Rozporządzenie z dnia 27 sierpnia 1966 r. w sprawie uposażenia pracowników służby bibliotecznej (Dz.U. 1966 nr 37, poz. 225).

dominację pracowników administracyjnych, a tym samym kojarzenie pracowników niebędących nauczycielami akademickimi z administracją.

Kolejne akty prawne dotyczące wynagradzania wyróżniały kolejne grupy pracowników. Uchwała nr 159 Rady Ministrów z 2 sierpnia 1982 r. w sprawie zasad wynagradzania pracowników szkół wyższych niebędących nauczycielami akademickimi wymieniała siedem grup takich pracowników:

- 1) naukowo-technicznych,
- 2) inżynieryjno-technicznych,
- 3) służby bibliotecznej i dokumentalistów służby informacji naukowej,
- 4) informatyków,
- 5) administracyjno-ekonomicznych,
- 6) obsługi,
- 7) robotników.

Następny akt prawny poświęcony wynagrodzeniom – Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z 24 czerwca 1996 r. w sprawie stanowisk pracy oraz zasad wynagradzania pracowników szkół wyższych niebędących nauczycielami akademickimi (Dz.U.1996 nr 79, poz. 373) – wyszczególniał trzy grupy pracowników niebędących nauczycielami akademickimi, pracowników:

- 1) naukowo-technicznych,
- 2) bibliecznych oraz pracowników dokumentacji i informacji naukowej, oraz
- 3) pozostałych pracowników, a pod względem kwalifikacji, stanowisk i zaszeregowania wyróżniał kilka dodatkowych grup:
 - pracowników naukowo-technicznych i inżynieryjno-technicznych oraz równorzędnych wykonujących zadania związane z pracą dydaktyczną i badawczą,
 - pracowników bibliecznych oraz pracowników dokumentacji i informacji naukowej,
 - pracowników należących do personelu lotniczego, zatrudnionych w ośrodkach kształcenia lotniczego,
 - pracowników działalności wydawniczej,
 - pracowników działalności poligraficznej,
 - pracowników zatrudnionych na statkach naukowo-badawczych, pływających po wodach przybrzeżnych i osłoniętych;
 - pracowników technicznych, ekonomicznych, administracyjnych i obsługi, wykonujących zadania związane z administrowaniem uczelnią,
 - pracowników zatrudnionych w stołówkach i bufetach studenckich oraz w ośrodkach wypoczynkowych,
 - pracowników zatrudnionych na stanowiskach robotniczych.

Dalsze rozporządzenia⁸ wyszczególniały kilka grup pracowników niebędących nauczycielami akademickimi, w tym: pracowników naukowo-technicznych, inżynierjno-technicznych, administracyjnych, ekonomicznych i obsługi, a także (osobno) robotników. Osobna tabela dotyczyła stanowisk pracy, wymagań kwalifikacyjnych i minimalnego zaszerogowania pracowników bibliotecznych oraz pracowników dokumentacji i informacji naukowej, a także stanowisk pracy, wymagań kwalifikacyjnych i minimalnego zaszerogowania pracowników działalności wydawniczej i poligraficznej; stanowisk pracy, wymagań kwalifikacyjnych i minimalnego zaszerogowania personelu lotniczego zatrudnionego w ośrodkach kształcenia lotniczego. Kwestię wynagrodzeń pracowników niebędących nauczycielami akademickimi ostatecznie wyłączono z regulacji za pomocą Rozporządzenia Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z 25 września 2018 r. w sprawie wysokości minimalnego miesięcznego wynagrodzenia zasadniczego dla profesora w uczelni publicznej, regulując tylko i wyłącznie przedmiot zawarty w jego tytule.

Jako przepisy wykonawcze rozporządzenia powielały przyjęty w ustawach porządek równocześnie go rozbudowując i uszczegóławiając. W niektórych przypadkach stopień uszczegółowienia był stosunkowo niewielki, w innych – zwłaszcza w rozporządzeniu do ustawy z 27 września 1990 r. Szkolnictwo wyższe – zostały bardzo mocno rozbudowane regulując kwalifikacje czy uposażenie bardzo nielicznych grup pracowników. Wreszcie, w 2018 r., po prostu zrezygnowano z jakichkolwiek przepisów odnośnie do wynagrodzeń czy kwalifikacji pracowników NNA pozostawiając to w gestii poszczególnych uczelni i przepisów prawa pracy.

Wyszczególnianie w przepisach wykonawczych grup pracowników NNA odbywało się na podstawie kryteriów prestiżowych i funkcjonalnych. W kategorii prestiżu najwyżej umieszczani byli pracownicy naukowo- i/lub inżynierjno-techniczni oraz pracownicy biblioteczni i informacji naukowej, a najniżej – robotnicy i pracownicy obsługi. Według kryterium funkcjonalnego największą grupę (co widać po długości tabeli zaszerogowania) stanowili pracownicy zajmujący się administracją.

„Niebędący nauczycielami akademickimi” w statutach uczelni

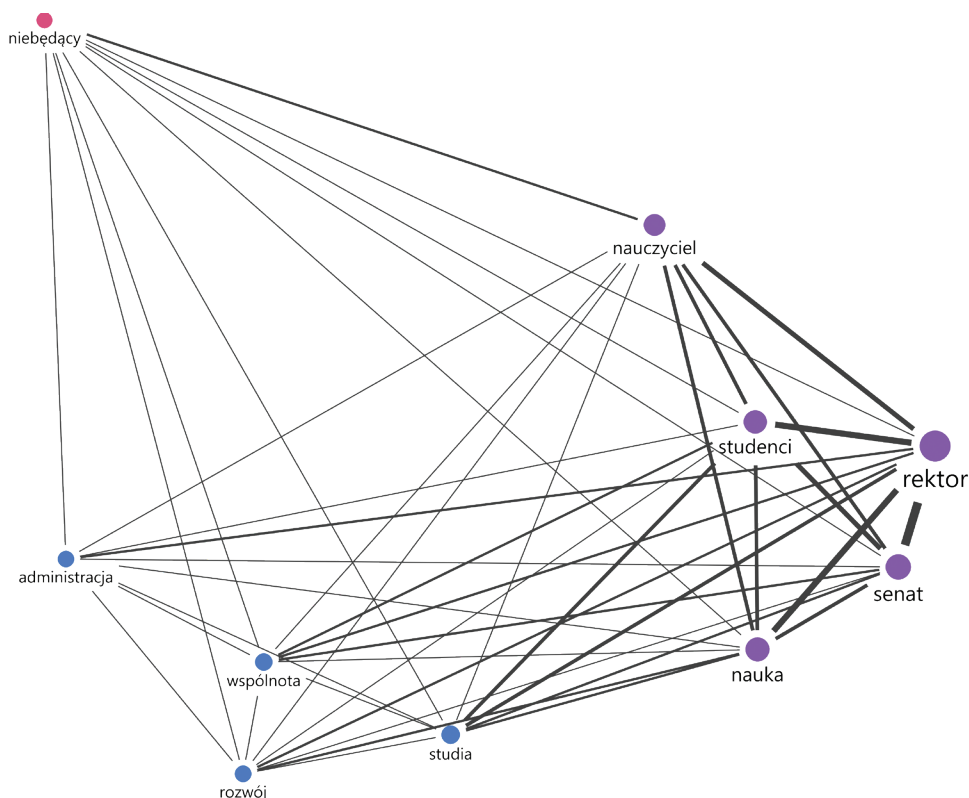
Biorąc pod uwagę niewielki zakres regulacji na temat pracowników NNA w przepisach Ustawy prawo o szkolnictwie wyższym i nauce, warto sprawdzić – chociaż na ogólnym poziomie⁹ – regulacje dotyczące tej grupy w statutach uczelni. Ze względu na

⁸ Por. np. Rozporządzenie z 19 grudnia 2016 r. w sprawie warunków wynagradzania za pracę i przyznawania innych świadczeń związanych z pracą dla pracowników zatrudnionych w uczelni publicznej (Dz.U. 2016 poz. 2062).

⁹ Bardziej szczegółowy będzie przedmiotem osobnego artykułu.

to, że ustawa reguluje przede wszystkim sprawy NNA zatrudnionych na uczelniach publicznych, zdecydowałam się na krótką analizę statutów uczelni publicznych. Interesowały mnie kwestie reprezentacji NNA w gremiach decyzyjnych (senat, kolegium elektorów), sposób włączenia NNA do wspólnoty uczelni, a także kategorie pracowników NNA (jeżeli występuje w statucie).

Rysunek 1. Kluczowi interesariusze i obszary działalności uczelni



Źródło: opracowanie własne.

W tym celu przeanalizowałam za pomocą programu MAXQDA statuty 132 uczelni publicznych: 27 uniwersytetów, 19 uczelni artystycznych, 17 technicznych, 9 medycznych, 6 sportowych i przyrodniczych, 5 ekonomicznych i 5 wojskowych, 7 innych, a także 31 uczelni zawodowych. Najpierw za pomocą techniki eksploracji tekstu dokonałam ilościowej analizy relacji między kluczowymi pojęciami występującymi w statutach. Następnie kodując ręcznie interesujące mnie fragmenty dokonałam przeglądu sposobów ujmowania wspólnoty uczelni oraz kategoryzacji stanowisk pracowników NNA, jak również innych wzmianek na temat tej grupy pracowników.

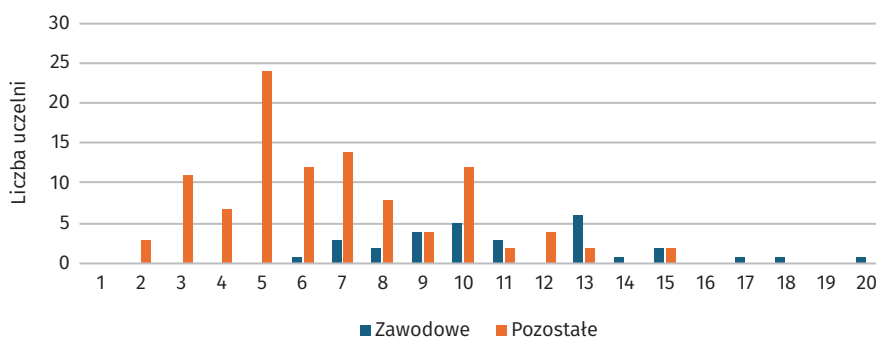
Aby przeanalizować znaczenie i relacje między kluczowymi kategoriami ze statutów, zakodowałam je w następujący sposób: interesariusze wewnętrzni uczelni (studenci, profesorowie, nauczyciele akademicki, pracownicy niebędący nauczycielami akademickimi + kategoria ogólna „wspólnota”), władze uczelni (senat, rektor) oraz kluczowe obszary działalności podstawowej (nauka, rozwój, dydaktyka) i wspierającej (administracja). W zakresie ilościowym zasięgu poszczególnych kodów statuty są podobne niezależnie od profilu uczelni. Oznacza to, że w treści statutu mniej więcej tyle samo miejsca poświęca się rektorowi czy studiom, niezależnie od tego, jaka to jest uczelnia. Wyjątek stanowią uczelnie artystyczne, których statuty zawierają nieco rzadziej odniesienia do działalności naukowo-badawczej oraz rozwojowej, a także szkoły zawodowe, w których również mniej miejsca poświęcone jest badaniom i nauce oraz profesorom. Zależności pomiędzy poszczególnymi kategoriami ilustruje powyższe zestawienie. Przedstawia ono zależności między kodami, które – dla zachowania czytelności – zostały poszerzone o 2 akapity przed i po ich wystąpieniu.

Analizowane statuty jednoznacznie ukazują interesariuszy wewnętrznych o kluczowym znaczeniu dla uczelni – rektora i senat jako dwa organy decyzyjne, nauczycieli akademickich i studentów jako dwie kluczowe grupy realizujące podstawową misję uczelni (uczący i nauczani). Pracownicy NNA znajdują się w tym ujęciu na marginesie, niemalże poza statutem uczelni. Jednak to, co robią (kod: administracja) wpisuje się w drugi istotny obszar działalności uczelni – prowadzenie studiów, podejmowanie działań rozwojowych (komercjalizacja wyników badań, tworzenie centrów technologicznych, projekty) i w ten sposób – poprzez to, co robią, a nie to, jak są definiowani – wpisują się we wspólnotę uczelni.

W dalszej części analizy statutów przyglądam się udziałowi pracowników NNA w organach decyzyjnych, tj. senatach i kolegiach elektorów. Jak wskazują Henkin i Persson, nauczyciele akademicki są ucieleśnieniem misji uczelni, a ich dominacja w strukturach władzy wiąże się z wykonywaną pracą – prowadzeniem badań naukowych i działalności dydaktycznej; profesjonalna wiedza pracowników NNA, związana z wykonywaną przez nich pracą, nie jest traktowana jako wystarczająca do ich pełniejszego włączenia w struktury władzy.

Jak wspomniałam, ustawa Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce przyznaje pracownikom NNA wraz z nauczycielami akademickimi nieposiadającymi stopnia doktora habilitowanego 25% miejsc w senacie. W praktyce większa część z tej puli przypada nauczycielom akademickim. Większość statutów jednoznacznie precyzuje udział poszczególnych grup interesariuszy w senacie uczelni. W przypadku, gdy statut podawał wspólną liczbę kandydatów z nauczycielami akademickimi, sprawdzałam na stronie uczelni skład senatu w bieżącej kadencji, aby ustalić liczbę senatorów NNA.

Rysunek 2. Udział miejsc w senacie przeznaczonych dla pracowników niebędących nauczycielami akademickimi według typu uczelni (%)



Źródło: opracowanie własne.

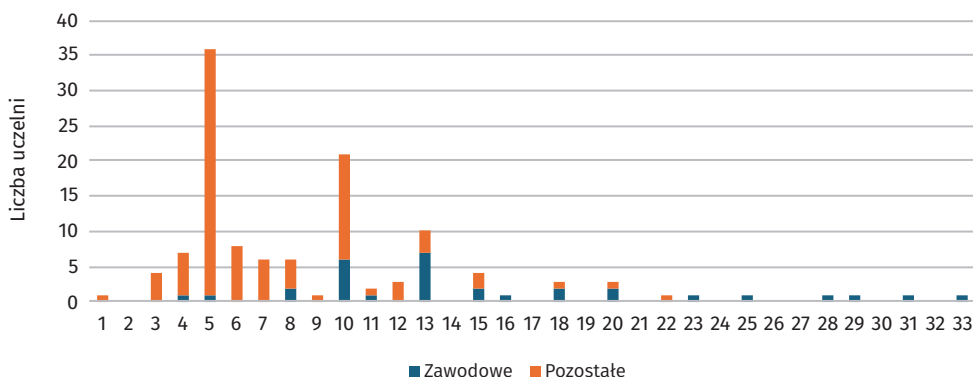
Średni udział senatorów NNA w senatach polskich uczelni publicznych wynosi 7,7%, przy czym jest on znacznie wyższy na uczelniach o zawodowych (11,3%) oraz uczelniach o unikatowych profilach. W przypadku innych profili uczelni udział pracowników NNA jest porównywalny, mediana (poza wspomnianymi uczelniami zawodowymi i innymi) wynosi 5–7%, a odchylenie standardowe 0,2–0,3, co oznacza że wartości dla poszczególnych profili uczelni są porównywalne. Nie ma także istotnej różnicy w liczbie senatorów NNA w zależności od pozycji uczelni (mierzonej wysokością w rankingu uczelni „Perspektywy”) – uczelnie z pierwszej dwudziestki mają porównywalny udział pracowników NNA w senatach co pozostałe uczelnie. Można zatem powiedzieć, że niski udział pracowników NNA w senatach ma charakter strukturalny i zależy wyłącznie od rozwiązań przyjętych na danej uczelni¹⁰. I tak, najmniejszy udział pracowników NNA w gronie senatorów występuje na Politechnice Śląskiej w Gliwicach (1 miejsce na 60, t. 1,67%), a największy wśród uczelni akademickich – w Akademii Piotrkowskiej i na Uniwersytecie Śląskim w Katowicach (po około 15%).

Ustawa Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce nie reguluje udziału pracowników NNA w kolegium elektorów. Oznacza to, że uczelnie mają całkowitą dowolność, jeżeli chodzi o podział mandatów elektorskich między poszczególne grupy interesariuszy, z wyjątkiem studentów, którzy muszą mieć 20% mandatów. O ile rozkład mandatów w senatach wynika jednoznacznie z treści statutów, ordynacje wyborcze niektórych uczelni są znacznie bardziej skomplikowane. Jeżeli zatem statut nie określał jednoznacznie liczby lub udziału pracowników NNA w kolegium elektorów,

¹⁰ A. Machnikowska, *Administracja w uczelni akademickiej*, w: *Innowacje i konserwatyzm 2.0. Polskie uczelnie w procesie przemian*, D. Antonowicz, A. Machnikowska, A. Szot (red.), UMK, Toruń 2020, s. 138.

szukałam na stronach internetowych uczelni informacji o składzie ostatniego dostępnego kolegium elektorów.

Rysunek 3. Udział pracowników niebędących nauczycielami akademickimi w kolegiach elektorów według typu uczelni (%)



Źródło: opracowanie własne.

Uzyskane wyniki wskazują, że średni udział pracowników NNA w kolegiach elektorów wynosi 9,4%; ponownie uczelnie zawodowe i inne znacznie zawyżają tę średnią (dla uczelni akademickich wynosiłaby 7,3%). Udział pracowników NNA w kolegiach elektorów jest zatem niewiele wyższy niż wśród senatorów uczelni. Można zatem powiedzieć, że wiele uczelni zastosowało podobny wskaźnik udziału pracowników NNA w obu tych gremiach. Innymi słowy, jeżeli jest niewielu senatorów NNA, to najpewniej będzie także niewielu elektorów NNA – i na odwrót. Potwierdza to średnia różnica między udziałem pracowników NNA wśród elektorów i senatorów na poziomie 2 p.p.

Udział pracowników NNA w gremiach decyzyjnych jest niewątpliwie niski w porównaniu do innych grup interesariuszy wewnętrznych. W przypadku senatów udział tych pracowników jest uzależniony od tego, ile mandatów przypadnie dla nauczycieli akademickich nieposiadających stopnia doktora habilitowanego. W zdecydowanej większości uczelni w Polsce udział pracowników NNA jest zdecydowanie mniejszy niż pracowników nieposiadających stopnia doktora habilitowanego. Jedyń uniwersytetem, w którym pracownicy NNA mają więcej mandatów niż wynikałoby z równego podziału 25% pomiędzy dwie grupy pracowników, jest Uniwersytet Śląski w Katowicach.

O ile można by argumentować niski udział pracowników NNA w senatach uczelni przepisami ustawowymi i koniecznością zapewnienia odpowiedniej reprezentacji

młodszy stopień nauczycielom akademickim, o tyle niewielki udział pracowników NNA wśród wybierających rektora jest zdecydowanie trudniejszy do uzasadnienia. Choć nie ma tu regulacji ustawowych, uczelnie zdają się powielać ten sam schemat, co w senacie. Tymczasem rektor jest osobą, która kieruje całą uczelnią, a nie wyłącznie nauczycielami akademickimi. Co więcej, wydaje się, że część pracowników NNA dysponuje wiedzą praktyczną, która mogłaby być pomocna w czasie wyborów rektora – np. jak współpracuje się z nim w ramach realizacji projektów, czy umie zarządzać zespołem, czy terminowo realizuje zadania, jakim jest człowiekiem wobec osób znajdujących się od niego niżej w hierarchii. Są to kompetencje równie ważne w zarządzaniu uczelnią (jeżeli nie ważniejsze), co wiedza naukowa. Mówiąc kolokwialnie – my, nauczyciele akademicy, znamy się od strony fasady, czyli tego, co prezentujemy na swój temat światu, natomiast pracownicy administracyjni znają nas od kuchni.

Uczelniami akademickimi, które stosunkowo dużą pulę mandatów przyznają pracownikom NNA, są niektóre uczelnie artystyczne. W Akademii Sztuk Pięknych w Katowicach Kolegium Elektorów składa się z 50 osób, w tym 20 nauczycieli akademickich posiadających stopień doktora habilitowanego, 10 pozostałych nauczycieli akademickich, 10 pracowników NNA oraz studentów i doktorantów stanowiących 20% składu kolegium, tj. 10 osób (§ 35)¹¹. Oznacza to, że nadal dominującą pozycję wśród elektorów mają najstarsi stopniem naukowym nauczyciele akademicy, jednak pozostałe grupy też mają odpowiednią i równą reprezentację. W Akademii Sztuk Pięknych w Krakowie Statut zakłada, że 75% składu kolegium elektorów stanowią wszyscy nauczyciele akademicy oraz pracownicy NNA, a

do ustalenia liczebności poszczególnych grup w kolegium elektorów (...) bierze się pod uwagę stan zatrudnienia w uczelni na dzień 31 grudnia roku poprzedzającego wybory do senatu (§ 11 pkt 4)¹².

Oznacza to równy i proporcjonalny udział poszczególnych grup pracowników uczelni w wyborze osoby, która będzie nią zarządzała.

Pracownicy NNA są uwzględnieni w przepisach dotyczących wspólnoty uczelni, jeżeli tylko takie przepisy się pojawiają. W większości z nich pracownicy NNA i nauczyciele akademicy są – bez różnicowania – ujęci w jednej grupie „pracownicy uczelni”, np.

Pracownicy, studenci i doktoranci SGH tworzą samorządną wspólnotę Uczelni, mającą na celu rozwój i przekazywanie wiedzy oraz tworzenie jak najlepszych warunków

¹¹ Statut Akademii Sztuk Pięknych w Katowicach, Akademia Sztuk Pięknych, Katowice 2019.

¹² Statut Akademii Sztuk Pięknych w Krakowie, Akademia Sztuk Pięknych w Krakowie, Kraków 2022.

dla prowadzenia badań naukowych oraz kształcenia studentów, doktorantów i kadr naukowych (§ 2 pkt 4)¹³.

Pracownicy, doktoranci i studenci Uniwersytetu tworzą samorządną, autonomiczną wspólnotę Uczelni (§ 2.1)¹⁴.

Czasami paragraf o wspólnocie uczelni różnicuje obie grupy pracowników wydzielając nauczycieli akademickich oraz pracowników niebędących nauczycielami akademickimi. W niektórych przypadkach grupy te wymieniane są jedna po drugiej, a czasami nauczyciele akademicy są wymieniani jako pierwszy, a pracownicy niebędący nauczycielami akademickimi – jako ostatni członek wspólnoty – po studentach i doktorantach, np.

Wspólnotę Uniwersytetu tworzą: 1) pracownicy Uniwersytetu, w tym: a) nauczyciele akademicy; b) pracownicy niebędący nauczycielami akademickimi; 2) doktoranci; 3) studenci (§ 2 pkt 1.1)¹⁵.

Nauczyciele akademicy, studenci, doktoranci i pracownicy niebędący nauczycielami akademickimi tworzą wspólnotę uczelni (§ 3)¹⁶.

Na jednej uczelni technicznej podziały między poszczególnymi grupami interesariuszy wewnętrznych zarysowane są jeszcze bardziej, bowiem dodatkowo podzielono grupę nauczycieli akademickich na tych, którzy posiadają stopień doktora habilitowanego, i innych:

Samorządną wspólnotę Politechniki tworzą: 1) profesorowie, profesorowie uczelni, zwani także „samodzielnymi nauczycielami akademickimi”, 2) nauczyciele akademicy niewymienieni w pkt 1, zwani także „pozostałymi nauczycielami akademickimi”, 3) pracownicy niebędący nauczycielami akademickimi, 4) doktoranci i studenci (§ 2 pkt 1)¹⁷.

Przepisów poświęconych pracownikom NNA w treściach statutów uczelni jest niewiele. Ponad przytoczone składy senatów i kolegiów elektorskich (także na poziomie wydziałów), pulach przeznaczonych na nagrody rektora i wzmiance w statutach uczelni, niektóre z nich wymieniają rodzaje stanowisk pracowników NNA, czasami zawierają wskazania odnośnie zakresu zadań tych pracowników, a także możliwości prowadzenia przez nich zajęć dydaktycznych.

¹³ Statut Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2023.

¹⁴ Statut Uniwersytetu Morskiego w Gdyni, Uniwersytet Morski w Gdyni, Gdynia 2021.

¹⁵ Statut Uniwersytetu Warszawskiego, Uniwersytet Warszawski, Warszawa 2019.

¹⁶ Statut Uniwersytetu Jagiellońskiego, Uniwersytet Jagielloński, Kraków 2022.

¹⁷ Statut Politechniki Śląskiej, Politechnika Śląska, Gliwice 2019.

Ponad 50 uczelni wyszczególnia w statutach grupy pracowników NNA. Najczęściej pracowników NNA kategoryzują statuty uczelni ekonomicznych. Wszystkie uczelnie poza jedną wymieniają wśród różnych grup pracowników administracji, a niemal wszystkie dodatkowo pracowników bibliotek (jako jedną grupę lub w podziale na różne podgrupy) oraz pracowników obsługi. Pracownicy inżynieryjno-techniczni lub naukowo-techniczni są wymieniani w statutach uczelni medycznych, przyrodniczych, technicznych oraz uniwersytetów, a zatem tam, gdzie studia są odpowiednio sprofilowane i praca tych osób jest niezbędna. Dla porównania tylko cztery uczelnie artystyczne, dwie zawodowe i jedna ekonomiczna wyszczególniają te grupy pracowników. W nielicznych statutach są także wymieniani pracownicy techniczni, wydawnictwa oraz robotnicy. Pojedyncze wzmianki dotyczą także informatyków, techników symulacji medycznej, pracowników żłobka, przedszkola, muzeów, czy archiwów. Większość uczelni wymienia w statutach pracowników NNA zaczynając od pracowników administracyjnych. Niektóre uczelnie rozpoczynają wymienianie pracowników NNA od bibliotekarzy¹⁸, inne od pracowników naukowo-technicznych bądź inżynieryjno-technicznych.

Ponadto statuty niektórych uczelni dopuszczają możliwość prowadzenia zajęć dydaktycznych przez odpowiednio wykwalifikowanych pracowników NNA, jak również dookreślają zakres ich zadań na uczelniach oraz rolę, jaką pełnią. Rola pracowników NNA wiązana jest wówczas z administracją, np.:

Pracownicy AWF niebędący nauczycielami akademickimi tworzą administrację uczelni (§ 38)¹⁹.

Pracownicy niebędący nauczycielami akademickimi wykonują czynności o charakterze administracyjnym, finansowym, gospodarczym, technicznym i usługowym, związane z bieżącym funkcjonowaniem Uczelni, w celu zapewnienia warunków do realizacji jej ustawowych i statutowych zadań (§ 32 pkt 2)²⁰.

Pracownicy niebędący nauczycielami akademickimi zapewniają realizację zadań w zakresie działań administracyjnych Uczelni (§ 98)²¹.

W skład administracji Uniwersytetu wchodzi wszyscy pracownicy niebędący nauczycielami akademickimi (§ 203)²².

¹⁸ Na jednej z nich jest wręcz zapis, że „Pracownikami Uniwersytetu niebędącymi nauczycielami akademickimi są: 1) pracownicy biblioteczni oraz dokumentacji i informacji naukowej; 2) pozostali pracownicy” – por. § 125 Statutu Uniwersytetu Kardynała Stefana Wyszyńskiego, Uniwersytet Kardynała Stefana Wyszyńskiego, Warszawa 2011.

¹⁹ Statut Akademii Wychowania Fizycznego w Krakowie, Akademia Wychowania Fizycznego w Krakowie, Kraków 2019.

²⁰ Statut Politechniki Wrocławskiej, Politechnika Wrocławska, Wrocław 2021.

²¹ Statut Uniwersytetu Medycznego w Białymstoku, Uniwersytet Medyczny w Białymstoku, Białystok 2023.

²² Statut Uniwersytetu Łódzkiego, Uniwersytet Łódzki, Łódź 2023.

Na tym tle wyróżnia się zapis w statucie Uniwersytetu Rolniczego w Krakowie, który określa wspólne obowiązki pracowników uczelni na poziomie meta, nie definiując zadań jako związanych z działalnością podstawową i pomocniczą (administracyjną):

Uczelnia zatrudnia nauczycieli akademickich oraz pracowników niebędących nauczycielami akademickimi, którzy wspólnie, w ramach swoich obowiązków służbowych, dbają o wysoki poziom prowadzonego w Uczelni kształcenia studentów i doktorantów oraz prowadzonych badań naukowych i prac rozwojowych (§ 95 pkt 1)²³.

Są to jednak dość skrótowe postanowienia, które w sposób bardzo ogólny odnoszą się do administrowania uczelnią²⁴.

Z powyższej krótkiej analizy statutów uczelni można wyciągnąć kilka wniosków. Po pierwsze, statuty uczelni naturalnie powielają rozwiązania z aktów prawnych wyższego rzędu. Dotyczy to udziału poszczególnych grup interesariuszy wewnętrznych uczelni w senatach, czy przy podziale środków na nagrody. Nakreślone przez ustawę i akty wykonawcze ramy są trudne do zmiany. Gdyby uczelnie chciały zwiększyć udział pracowników NNA w senacie, wówczas odbyłoby się to kosztem nauczycieli akademickich nieposiadających stopnia doktora habilitowanego; jeżeli uczelnie chciałyby zwiększyć pulę nagród dla pracowników NNA z ustawowego 1% do 2% – tak jak dla nauczycieli akademickich, musiałyby to zrobić z własnych środków. Z tego powodu jedynie nieliczne uczelnie decydują się na takie rozwiązania.

Jednocześnie wydaje się, że wiele uczelni wykorzystuje przyjęte w aktach wyższego rzędu rozwiązania do regulowania innych, podobnych kwestii, które w tych przepisach nie są jednoznacznie rozstrzygnięte. Dotyczy to na przykład składu kolegium elektorów, który najczęściej powiela proporcjonalnie skład senatu danej uczelni. Tymczasem w ustawie Prawo o szkolnictwie wyższym jedynie udział studentów w kolegium elektorów został jednoznacznie zdefiniowany.

Po drugie, trudno znaleźć zależność między sposobem traktowania spraw pracowników NNA w statucie uczelni a jej pozycją w rankingu czy profilem. Przyjmowane rozwiązania mają charakter indywidualny. Niektóre uczelnie nadają podmiotowość swoim pracownikom NNA w większym stopniu, a inne – wręcz przeciwnie. Na uczelniach nieakademickich udział pracowników NNA w strukturach władzy jest większy, co być może wynika ze spłaszczenia struktury hierarchii władzy (mniejszy udział profesorów, większy udział osób z tytułem zawodowym magistra wśród nauczycieli akademickich). Podobną zależność można dostrzec na stosunkowo nowych uczelniach, które być może nie zdążyły zinternalizować silnych hierarchii, a być może są na tyle niewielkie, że i tam hierarchie są stosunkowo spłaszczone.

²³ Statut Uniwersytetu Rolniczego w Krakowie, Uniwersytet Rolniczy w Krakowie, Kraków 2023.

²⁴ A. Machnikowska, *op.cit.*, s. 140.

Po trzecie, na poziomie deklaracyjnym pracownicy NNA są włączeni do wspólnoty uczelni, o czym świadczą odpowiednie zdania w statutach wielu uczelni. Wydaje się jednak, że często nie jest to odzwierciedlone w pozostałych przepisach²⁵.

Niebędący a Będący

Podrozdział ten zatytułowałam nieco przewrotnie zaczynając od Niebędących (nauczycielami akademickimi), a zatem odwracając tradycyjną hierarchię, w której punktem odniesienia są nauczyciele akademicy. Rola i pozycja pracowników NNA jest bowiem z założenia definiowana w kontekście dominującej grupy pracowników – czyli nauczycieli akademickich. Pod wieloma względami jest to zasadne, biorąc pod uwagę, że nauczyciele akademicy prowadzą badania naukowe i działalność dydaktyczną, a zatem zajmują się bezpośrednio działalnością podstawową uczelni. Pracownicy NNA stwarzają im ku temu warunki. Warto jednak pamiętać, że nie jest to relacja zero-jedynkowa. Rola pracowników NNA wykracza niekiedy ponad czyste wsparcie, a uczelnia tak samo nie istniałaby bez badacza czy wykładowcy, jak i bez informatyka, pracownika działu obsługi studenta czy kwestury. Na temat relacji „Będących” i „Niebędących” wypowiadają się w rozdziale 2. interesariusze uczelni, którzy wzięli udział w badaniu fokusowym, więc w tym miejscu chcę podsumować główne różnice i trudności wzajemnych relacji odwołując się do stosownych badań na ten temat. Koncentrują się one na trzech głównych wymiarach: funkcji na uczelni, celów oraz czasu pracy²⁶.

Funkcje: wolność akademicka a biurokratyczna kontrola

W strukturze organizacyjnej uczelni wyodrębnia się trzy główne rodzaje procesów: zarządcze, główne i wspierające²⁷. Nauczyciele akademicy są odpowiedzialni za procesy główne, które obejmują prowadzenie badań naukowych oraz zajęć dydaktycznych. Z kolei pracownicy NNA zajmują się wsparciem procesów głównych

²⁵ Na niektórych uczelniach wspólnota i inkluzywność mają charakter ekskluzywny – w Akademii Sztuk Pięknych stosowane są feminatywy do wszystkich funkcji na uczelni, co jest nowatorskie (znalazłam jeszcze jeden statut uczelni, tym razem medycznej, która do części stanowisk stosuje feminatywy), jednak ta sama uczelnia marginalizuje jedną z grup pracowników – konkretnie: niebędących nauczycielami akademickimi – w strukturach władzy przyznając im jeden mandat elektorski, podczas gdy mandat przysługuje każdemu nauczycielowi akademickiemu ze stopniem doktora habilitowanego – por. §58 Statutu Akademii Sztuk Pięknych w Szczecinie, Szczecin 2023.

²⁶ Opisuję je szerzej w: K. Górak-Sosnowska, *Będący i Niebędący – światy równoległe w społeczności uczelni*, w: *Ekonomia, kultura, wartości, albo trzy oblicza roztropności*, E. Lechman, A. Marszk, P. Parszutowicz, M. Popowska (red.), Politechnika Gdańska, Gdańsk 2022.

²⁷ M. Porter, *Competitive Advantage*, The Free Press, New York 1985.

i zarządczych. W praktyce jednak nauczyciele akademicki zajmują się również pracami o charakterze administracyjnym (co poniekąd wpisane jest w zakres ich obowiązków), a z kolei pracownicy NNA wychodzą w swojej działalności poza procesy wspierające, prowadząc zajęcia dydaktyczne (np. pracownicy biblioteczni) czy współuczestnicząc w badaniach naukowych (np. pracownicy naukowo-techniczni). O ile dla wielu pracowników NNA wejście w zakres działalności nauczycieli akademickich jest powodem satysfakcji (choć niekiedy powiązanej z frustracją wynikającą z nieadekwatności statusu do wykonywanych zadań), dla wielu nauczycieli akademickich prace administracyjne są złem koniecznym²⁸. Starają się je wówczas nierzadko przerzucić na pracowników NNA, zwłaszcza tam, gdzie nie jest jednoznaczne, kto powinien wykonać dane zadanie (np. kto ma zaadresować list, który chce wysłać profesor – on sam czy sekretarka; kto ma przygotować budżet do projektu – wnioskodawca czy pracownik działu obsługi projektów na podstawie wytycznych wnioskodawcy etc.). Te szare strefy między tym, co powinien nauczyciel akademicki, a co powinien pracownik NNA wywołują niekiedy spięcia między tymi dwiema grupami.

W hierarchicznym układzie dwubiegunowym to nauczyciele akademicki zajmują pozycję dominującą, ponieważ to oni posiadają cechy uznawane za pożądane w organizacji, jaką jest uczelnia²⁹. Mogą więc wykorzystywać swoją pozycję do zaspokajania swoich potrzeb. Pracownicy NNA mają za zadanie wykonywać polecenia w wymaganym zakresie bez prawa do wyrażania swojego zdania, a ich ekspercka wiedza jest często dewaluowana albo ignorowana w organizacji³⁰. Allen-Collinson badała na przykład strategie przyjmowane przez pracowników działów obsługi projektów, aby być w stanie rozmawiać z profesorami na w miarę równej pozycji. Niektórzy jej respondenci mówili, że dopiero uzyskanie przez nich stopnia naukowego nadało im właściwą legitymację w oczach swoich rozmówców³¹. Z kolei pracownicy dziekanatów polskich uczelni dysponują szeroką gamą praktyk oporu, które umożliwiają im niewykonywanie nadmiarowych czy nienależących do ich kompetencji zadań, bez wchodzenia w bezpośrednią konfrontację z nauczycielami akademickimi³².

²⁸ M. Cywińska, K. Górak-Sosnowska, U. Markowska-Manista, *Decolonising "Those Who Are Not" in Polish HEIs*, w: *Leading Change in Gender and Diversity in Higher Education From Margins to Mainstream*, A. Cohen Miller, T. Hinton-Smith, F. Mazanderani, N. Samuel (eds.), Routledge, London 2023.

²⁹ M. Bamber, J. Allen-Collinson, J. McCormack, *Occupational Limbo, Transitional Liminality and Permanent Liminality: New Conceptual dDistinctions*, "Human Relations" 2017, vol. 70(12).

³⁰ V. Trowler, *May Subaltern Speak? Researching the Invisible 'Other' in Higher Education*, "European Journal of Higher Education" 2014, vol. 4(1).

³¹ J. Allen-Collinson, *Just 'Non-Academics'? Research Administrators and Contested Occupational Identity*, "Work, employment and society" 2006, vol. 20(2).

³² K. Górak-Sosnowska, U. Markowska-Manista, L. Tomaszewska, *Praktyki oporu stosowane w dziekanatach szkół wyższych*, w: *Administracja uczelni wobec nowych wyzwań. Cyfryzacja procesów, profesjonalizacja obsługi studenta*, K. Górak-Sosnowska, R. Pajewska-Kwaśny (red.), Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2020.

Odmienne funkcje nauczycieli akademickich i pracowników NNA mają jeszcze jeden istotny wymiar. Rola wspierająca realizację procesów głównych przez nauczycieli akademickich zawiera w sobie niewdzięczną rolę ich kontrolowania przez pracowników NNA. Jest to jednak zazwyczaj kontrola złudna, w tym sensie, że to nie pracownicy NNA definiują sami z siebie jej ramy i zasady, ale są raczej swoistymi „postańcami biurokracji”³³. Innymi słowy, przekazują nauczycielom akademickim biurokratyczne reguły i wymagają ich stosowania. Sami pracownicy NNA nie mają zazwyczaj wpływu na to, czego muszą wymagać³⁴, nawet jeżeli z niektórymi zasadami sami się nie zgadzają. To stawia ich w potrójnie niekorzystnej sytuacji. Po pierwsze, wymagają realizacji zasad, które zostały zaprojektowane przez kogoś innego. Po drugie, muszą wymagać respektowania tych zasad od nauczycieli akademickich. Po trzecie, jeżeli zasady są postrzegane jako nieodpowiednie, stają się odbiorcami negatywnej informacji zwrotnej i wówczas zazwyczaj nie wypada im na to zareagować. Warto dodać, że pracownicy NNA faktycznie są czasami twórcami procesów biurokratycznych, co może wynikać zarówno z przepisów prawa powszechnie obowiązującego, jak i konieczności wypełniania obowiązków sprawozdawczych, czy dbałości o kondycję finansową uczelni czy jej wizerunek.

Cele: indywidualne a kolektywne (i niewidoczne)

Pomimo tego, że nauczyciele akademicy i pracownicy NNA pracują razem na tej samej uczelni, a zatem wspólnie powinni działać na jej rzecz, ich cele są odmienne. Nauczyciele akademicy zorientowani są na cele indywidualne – swoje własne, albo swojego zespołu badawczego: przygotowują wnioski projektowe, publikują, prowadzą zajęcia dydaktyczne. Pracownicy NNA wypełniają natomiast cele kolektywne – właściwe dla całej organizacji, zapewniając jej codzienne funkcjonowanie, ale również współtworząc strategię rozwoju uczelni. Innymi słowy, nauczyciel akademicki dobierając sobie porę prowadzenia zajęć dydaktycznych kieruje się swoim interesem, tymczasem pracownik działu organizacji dydaktyki musi mieć na względzie interesy wszystkich nauczycieli, a także samych studentów (to zaś może prowadzić do napięć związanych z odmiennością sprawowanych funkcji).

Osiągnięcia nauczycieli akademickich budują ich prestiż i pozycję, a także pozycję i prestiż uczelni. Osiągnięcia pracowników NNA są niewidoczne. Niewidoczność pracowników NNA sprawia, że są wyłączeni z procesów decyzyjnych na uczelniach³⁵,

³³ J. Allen-Collinson, *op.cit.*, s. 178.

³⁴ K. Górak-Sosnowska, L. Tomaszewska, *Rola dziekanatów w tworzeniu wewnętrznych aktów normatywnych na uczelniach*, „Białostockie Studia Prawnicze” 2020, vol. 25(4).

³⁵ J. Allen-Collinson, *op.cit.*, s. 273.

a ponadto traktowani jako obciążenie, a nie zasób; na pracowników NNA uczelnie nie otrzymują subwencji, pracownicy ci nie przynoszą uczelni bezpośrednio sukcesów poprzez prestiżowe publikacje, czy innowacyjne projekty naukowe lub rozwojowe. Oczywiście w wielu sukcesach nauczycieli akademickich swój udział mają pracownicy NNA, wspierając proces przygotowywania wniosku projektowego pod kątem formalnym, a nierzadko również proceduralnym i merytorycznym (np. analiza smart rezultatów), zapewniają odpowiednie oprogramowanie specjalistyczne, czy organizując z niego szkolenie. Ich rola jest jednak rzadko kiedy doceniana.

Nauczyciel akademicki jest doceniany i wynagradzany za ponadprogramowe, dodatkowe działania. Jeżeli w ocenie parametrycznej miał wypełnić cztery sloty po 100 punktów, a wypełni jeden za 140 czy 200, wówczas na wielu uczelniach zostanie dodatkowo nagrodzony. Pracownik NNA, który przekroczy normę (np. w związku ze zwiększonym naborem na studia będzie obsługiwał nie 500, a 600 studentów), albo „wybronił” uczelnię podczas kontroli projektu, być może będzie mógł odebrać sobie nadgodziny. Raczej nie uzyska dodatkowego wynagrodzenia czy nagrody za to, że wykonuje więcej zadań niż zazwyczaj. Co więcej, jeżeli pracownik NNA wykona zadanie leżące poza zakresem swojej pracy (np. opublikuje artykuł naukowy), nie ma możliwości uzyskania nagrody rektora za działalność naukową; (nie) analogicznie, nauczyciele akademicy mogą otrzymać nagrodę za działalność organizacyjną. Warto dodać, że publikacja naukowa przygotowana przez pracownika NNA może być dowodem jego profesjonalizacji i dotyczyć pracy zawodowej. Uczelnia nie musi zatem doceniać artykułu o laleczkach z epoki Mameluków, autorstwa pracownika zajmującego się zarządzaniem projektami na uczelniach, ale artykuł o strategiach pozyskiwania projektów i ich wpływie na działalność naukową – docenić powinna.

Praca NNA jest niewidoczna³⁶. Staje się widoczna w zasadzie tylko w jednym momencie: kiedy coś nie działa lub nie zostało wykonane. Pracę informatyków zauważa się wtedy, gdy zaciął się rzutnik albo nie działa wi-fi; pracę kwestury dostrzegamy, gdy nastąpiło opóźnienie przelewu. Nie dostrzegamy ich wtedy, gdy sieć działa, a przelew trafia na właściwe konto. Pracę nauczyciela akademickiego widać wtedy, kiedy pojawiają się jej efekty – nowa publikacja, grant czy nagroda³⁷.

³⁶ Co więcej, z badań zrealizowanych wśród kobiet pracujących w administracji uczelni wynika, że ich tożsamość w pracy określa w większym stopniu status NNA (i związana z nim niewidoczność) aniżeli płeć, por. I. Dobson, „Them and Us’ – General and Non-General Staff in Higher Education”, *Journal of Higher Education Policy and Management* 2000, vol. 22(2).

³⁷ J. Szekeres, *The Invisible Workers*, *Journal of Higher Education Policy and Management* 2003, vol. 26(1).

Czas pracy: swobodny a ustalony

Nauczyciele akademickcy cieszą się wolnością akademicką. Prowadzą badania wtedy, gdy mają na to czas i ochotę, zazwyczaj mają także wpływ na to, czym będą się naukowo zajmować. Zajęcia dydaktyczne prowadzą co prawda o określonych porach, ale i w tym zakresie mają możliwość wyboru tematyki i układu swojego planu. Czas pracy nauczycieli akademickich jest elastyczny, a większość ze swoich zadań mogą wykonywać poza murami uczelni. Pracownicy NNA mają zazwyczaj podstawowy czas pracy (ewentualnie równoważny czas pracy). Pracują określoną liczbę godzin w ciągu dnia i określoną liczbę dni w tygodniu. Niektórzy mogą pozwolić sobie na pracę zdalną, jednak zdecydowana większość z nich pracuje w biurach, w murach uczelni. Mają znacznie gorsze warunki urlopu niż nauczyciele akademickcy, w tym na przykład brak urlopu na poratowanie zdrowia.

Nieograniczony czas pracy nauczycieli akademickich i ograniczony do określonych godzin czas pracowników NNA czasami ze sobą nie współgrają. Niektórzy nauczyciele akademickcy oczekują od pracowników NNA dyspozycyjności poza godzinami pracy tych ostatnich (w tym w weekend, np. przed deadline na złożenie wniosku). Stało się to dodatkowo odczuwalne podczas pandemii COVID-19, która zatarła granice pomiędzy czasem służbowym i prywatnym wielu pracowników NNA³⁸. Co więcej, konieczność realizacji celów kolektywnych i zapewnienia uczelni bieżącego funkcjonowania sprawia, że czas pracy pracowników NNA dodatkowo ograniczają „pożary” i „wrzutki”. Pożary odnoszą się do nagłych sytuacji, które wymagają natychmiastowych działań, aby przeciwdziałać wywołanym przez nie negatywnym skutkom (np. podczas dyżuru w dziekanacie nastąpiła awaria systemu do obsługi studentów, w związku z czym pracownicy nie są w stanie efektywnie obsłużyć studentów). Wrzutki z kolei dotyczą niezapowiedzianych i nieprzewidzianych potrzeb ze strony osób znajdujących się wyżej w hierarchii (np. zamówienie przez władze uczelni zestawienia wszystkich pracowników, którzy w ostatnich 4 latach przekroczyli co najmniej dwukrotnie pensum dydaktyczne w podziale na kierunki i tryby studiów). Obie kategorie – pożary i wrzutki – mają charakter egzogenny, a zatem pojawiają się niezależnie od pracowników NNA, którym przypadają w udziale. W życiu zawodowym nauczycieli akademickich nie ma ani wrzutek, ani pożarów.

Czas pracy nauczycieli akademickich i pracowników NNA niesie ze sobą jeszcze jedną konsekwencję. Spędzając jedną trzecią doby na uczelni, pracownicy NNA czują się z nią bardzo mocno związani. Cechują się także wysoką lojalnością wobec

³⁸ K. Górak-Sosnowska, L. Tomaszewska, *Zarządzanie uczelniami w warunkach COVID-19. Perspektywa pracowników niebędących nauczycielami akademickimi*, w: *Administracja uczelni w dobie pandemii*, K. Górak-Sosnowska, L. Tomaszewska (red.), Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2022.

uczelni³⁹, a także większym zaangażowaniem w jej sprawy⁴⁰. Praca na uczelni jest zazwyczaj ich jedyną pracą na etat, a wielu z nich wiąże się z uczelnią niemal na całe swoje zawodowe życie. Nauczyciele akademicy również często wiążą się na stałe z uczelnią, jednak ze względu na elastyczny czas pracy mają możliwość podejmowania się innych zadań, w tym o charakterze zarobkowym.

* * *

Te trzy różnice sprawiają, że nauczyciele akademicy i pracownicy NNA znajdują się po dwóch, przeciwstawnych sobie stronach. To, czy znajdują się między nimi punkty wspólne, zależy w dużej mierze od kultury organizacyjnej uczelni i tego, w jaki sposób jest ona zarządzana. Badania empiryczne omówione w kolejnych rozdziałach ukazują nie tylko pozycję pracowników NNA, lecz również ich relacje z nauczycielami akademickimi.

³⁹ K. Górak-Sosnowska, T. Gigol, R. Pajewska-Kwaśny, *Oddani ponad swoje siły: pracownicy administracyjni szkół wyższych o swojej pracy*, w: *Administracja uczelni wobec nowych wyzwań. Cyfryzacja procesów, profesjonalizacja obsługi studenta*. K. Górak-Sosnowska, R. Pajewska-Kwaśny (red.), Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2020.

⁴⁰ S. Pignata, A. Winefield, C. Privis, C. Boyd, *Awareness of Stress-Reduction Interventions on Work Attitudes: The Impact of Tenure and Staff Group in Australian Universities*, "Frontiers in Psychology" 2016, vol. 7.

Pracownicy niebędący nauczycielami akademickimi w opinii interesariuszy uczelni

Ustawa Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce definiuje w art. 112 pracowników uczelni dzieląc ich na nauczycieli akademickich oraz pracowników niebędących nauczycielami akademickimi⁴². Tak sformułowany podział jest kompletny w tym sensie, że obejmuje bez wyjątku wszystkich pracowników uczelni. Jednocześnie jednak kryterium definiującym obie kategorie jest cecha dystynktywna charakteryzująca tylko jedną z nich – status nauczyciela akademickiego; kategoria druga (niebędący nauczycielami akademickimi – NNA) została określona przez nieposiadanie tej cechy.

Tabela 1. Możliwości skonstruowania nazwy alternatywnej do NNA

NNA	Wyodrębnienie w zbiorze pracowników uczelni jedynie podzbioru nauczycieli akademickich, tam, gdzie to konieczne.
	Rozbicie kategorii „niebędących nauczycielami akademickimi” na kilka podzbiorów – np. pracownicy administracyjni, techniczni, obsługi, bibliotekarze.
	Odniesienie się do tego, co łączy tych pracowników – np. pełnienie funkcji wspierających procesy główne uczelni – np. pracownicy wspierający.
	Wykorzystanie określenia pasującego do największej liczby NNA, tj. administracja uczelni jako określenia parasolowego (analogicznie do pojęcia „nauczyciel akademicki”, zawierającego w sobie osoby, które nie uczą, tj. pracowników badawczych).

Źródło: opracowanie własne.

Jako Forum Administracji Akademickiej podjęliśmy działania, aby zmienić tę nazwę. Problematyczne jednak okazało się znalezienie określenia alternatywnego.

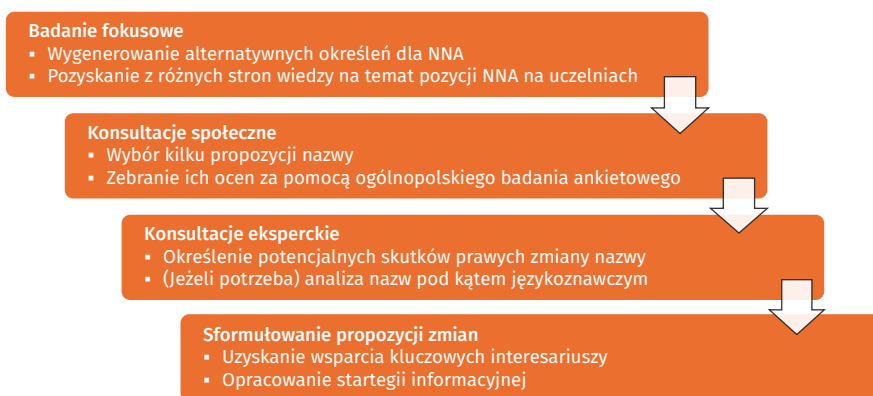
⁴¹ Autorka raportu: Katarzyna Górak-Sosnowska, autorzy badania: Marcin Dąbrowski, Mirosław Filiciak, Katarzyna Górak-Sosnowska, Piotr Majewski, Agnieszka Pantuchowicz, wywiady zrealizował: Piotr Majewski.

⁴² „Pracownikami uczelni są nauczyciele akademicy oraz pracownicy niebędący nauczycielami akademickimi”.

W artykule *Niebędący, czyli kto?*⁴³, opublikowanym trzy lata temu, wskazaliśmy na kilka możliwości, które ilustruje powyższe zestawienie.

Decyzja o tym, w jaki sposób powinni zostać określani pracownicy uczelni o statusie NNA, powinna zostać podjęta z uwzględnieniem głosu tych osób. Z tego względu zdecydowaliśmy się na kilkuetapowy proces, którego rezultatem będzie sformułowanie kilku propozycji zmiany określenia NNA, które zamierzamy przekazać do właściwego ministerstwa z prośbą o rozważenie. Proces ten wygląda następująco:

Rysunek 4. Proces wypracowania zmiany nazwy NNA



Źródło: opracowanie własne.

Raport dotyczy pierwszego elementu tego procesu, tj. wyników zrealizowanych badań fokusowych. Tworząc scenariusz wywiadu fokusowego stwierdziliśmy, że wywiady te są także dobrą sposobnością, by przyjrzeć się relacjom między nauczycielami akademickimi (NA) i NNA oraz ich pozycji na uczelni. Poznanie tych relacji dostarczyło argumentów, dlaczego zmiana nazewnictwa jest tak istotna i może nieść ze sobą większe pozytywne konsekwencje.

* * *

Niniejsze badanie nie powstałoby, gdyby nie wsparcie prof. dr. hab. Romana Cieślaka, Rektora Uniwersytetu SWPS, który nie tylko zainspirował nas do wydłużenia procesu poszukiwania nazwy, ale także połączył z zespołem pracowników Instytutu Nauk Humanistycznych SWPS. W szczególności podziękowania należą się dr. hab. Piotrowi Majewskiemu, prof. SWPS, który przeprowadził wywiady ze wszystkimi gru-

⁴³ K. Górak-Sosnowska, M. Cywińska, L. Tomaszewska, E. Wiśniewska, A. Mielczarek-Taica, I. Senator, *Niebędący, czyli kto?*, Forum Dziekanatów, 2.09.2020, <https://forum-dziekanatow.pl/index.php/niebedacy-czyli-kto/> (dostęp: 9.03.2024).

pami ujętymi w badaniu. Wiedzą praktyczną z zakresu zarządzania uczelnią wsparł proces badawczy dr Marcin Dąbrowski – kanclerz SGH. Niewdzięcznej pracy poprawy transkrypcji wywiadów podjęli się członkowie Forum Administracji Akademickiej – Wioletta Braun, Alina Kowolik, Marek Obszański i Ewa Wiśniewska.

Dziękujemy także uczestnikom grup fokusowych, którzy – mimo pracochłonnego przełomu roku – znaleźli czas na udział w naszym projekcie i podzielili się z nami swoją wiedzą, doświadczeniem i przemyśleniami. To dzięki ich otwartości i nierzadko bezkompromisowości niniejsze opracowanie zdecydowanie wykracza poza kwestie czysto terminologiczne, dotykając spraw ważnych dla funkcjonowania nie tylko NNA, ale i całej uczelni.

Metodologia

Badanie zrealizowano techniką zogniskowanych wywiadów grupowych. Umożliwia ona zderzenie ze sobą poglądów i ocen kilku osób biorących udział w wywiadzie. W przypadku tematu badania technika ta wydawała się najskuteczniejsza. Pozwalała bowiem z jednej strony na generowanie różnych nazw alternatywnych dla określenia NNA, a z drugiej na bieżącą nad nimi dyskusję.

Grupy fokusowe były z jednej strony zróżnicowane, jeżeli chodzi o funkcje pełnione przez ich uczestników, z drugiej zaś egalitarne. Środowisko uczelni jest silnie zhierarchizowane, stąd replikacja tych hierarchii w badaniu mogłaby negatywnie oddziaływać na swobodę wypowiedzi. Ostatecznie utworzono cztery grupy według następujących kryteriów:

- 1) władze uczelni: rektorzy i kanclerze – osoby, które mają władzę, a zarazem szeroką wiedzę na temat funkcjonowania uczelni (nauczyciele akademicy + pracownicy niebędący nauczycielami akademickimi);
- 2) eksperci zajmujący się problematyką szkolnictwa wyższego, a w szczególności zarządzaniem uczelnią (nauczyciele akademicy + pracownicy niebędący nauczycielami akademickimi);
- 3) pracownicy NNA pełniący przede wszystkim funkcje kreacyjne, a zatem tworzący wartość i reprezentujący uczelnię w kontaktach z interesariuszami zewnętrznymi (programy międzynarodowe, PR, transfer technologii, zarządzanie projektami);
- 4) pracownicy NNA pełniący przede wszystkim funkcje wspierające, a zatem osoby zajmujące się obsługą procesów podstawowych na uczelniach (obsługa kształcenia, dziekanat, biblioteka, IT, kwestura).

Każda grupa składała się z 5 osób ($N = 20$). W każdej grupie była maksymalnie jedna osoba z danej uczelni (by umożliwić swobodę wypowiedzi), ponadto podjęto

starania, by każda grupa składała się przynajmniej z jednego mężczyzny i jednej kobiety. W doborze osób do poszczególnych grup zastosowano dwa kryteria:

- posiadanie odpowiedniej wiedzy: zarządczej, eksperckiej lub praktycznej;
- w przypadku grup 1, 3 i 4 zajmowane stanowisko, przy czym w przypadku grup 3 i 4 każda osoba była z jednostki organizacyjnej zajmującej się innym obszarem funkcjonowania uczelni.

Aby zachować anonimowość dyskutantów, przedstawiamy zestawienie dotyczące typów uczelni oraz jednostek administracyjnych wyłącznie w ujęciu zbiorczym. W badaniu wzięły udział osoby pracujące na dużych bądź średnich uczelniach. Są to w większości pracownicy uczelni znajdujących się w pierwszej 20 tegorocznej edycji rankingu „Perspektywy 2023” (10 osób pracuje na uczelniach z pierwszej 10, kolejne 5 – z pierwszej 30, a 5 – na uczelniach plasujących się na miejscach 40–90). Spośród badanych osób 10 pracuje na uniwersytetach, 4 na uczelniach ekonomicznych, po 2 na uczelniach politechnicznych i medycznych oraz 1 na uczelni pedagogicznej. Osoby biorące udział w wywiadach to 5 osób zarządzających uczelniami (2 rektorów i 3 kanclerzy), a ponadto 3 nauczycieli akademickich (NA) oraz 12 pracowników niebędących nauczycielami akademickimi – w tym 10 pracujących na stanowiskach kierowniczych i 2 pracowników liniowych. Pracownicy NNA pracują w bibliotece, IT, dziekanacie, kwesturze, a także jednostkach zajmujących się: transferem technologii, zarządzaniem projektami, promocją, obsługą procesu kształcenia, umiędzynarodowieniem, ponadto jedna zajmuje się administracją wydziału, a jedna jest rzecznikiem ds. etyki.

Wywiady zrealizowano w terminie od końca listopada 2023 do połowy stycznia 2024 r. w formule online. Wszystkie zostały przeprowadzone na podstawie identycznego scenariusza przez jednego badacza – dr. hab. Piotra Majewskiego, prof. SWPS. Scenariusz badania przedstawiamy na rysunku 5.

Wywiady zostały przetranskrybowane, zanonimizowane, a następnie zakodowane za pomocą programu MAXQDA. W toku kodowania wyszczególniono cztery obszary tematyczne:

- rola NNA na uczelniach,
- obszary problematyczne dotyczące funkcjonowania NNA na uczelniach,
- postulaty dotyczące pozycji NNA na uczelniach,
- propozycje alternatywnej nazwy dla NNA.

Można by zatem powiedzieć, że problem zasadniczy – tj. poszukiwanie nazwy alternatywnej dla NNA – stał się niejako tematem pobocznym dyskusji. Nie jest to jednak zgodne ze stanem faktycznym, albowiem zarówno obecna, jak i przyszła nazwa NNA niosą ze sobą określone znaczenie semantyczne. Potencjalna nowa nazwa NNA

definiuje tę grupę nie mniej niż jej położenie i rola względem grupy semantycznie i hierarchicznie dominującej, tj. nauczycieli akademickich.

Rysunek 5. Scenariusz zogniskowanego wywiadu grupowego

Wstęp (ok. 10')

- Przedstawienie moderatora.
- Ogólne wyjaśnienie zasad dyskusji.
- Ogólne przedstawienie tematu.
- Krótkie przedstawienie się uczestników badania.

Wywiad właściwy (ok. 50')

- Prosimy o przedstawienie się i opowiedzenie o swojej roli na uczelni.
- Jaką rolę według Państwa pełni na uczelni administracja?
- Jak Państwo postrzegają określenie „pracownicy niebędący nauczycielami akademickimi”?
- Czy jest ono dla Państwa nacechowane pozytywnie / negatywnie / nie jest nacechowane? Prosimy o uzasadnienie wypowiedzi.
- Chciałbym zebrać Państwa opinie na temat tego, jak chcieliby być Państwo określani? / Jakie określenie najlepiej oddaje istotę Państwa pracy i rolę na uczelni?

Zakończenie i pożegnanie respondentów (ok. 10')

- Dopytanie, czy respondenci chcą coś dodać.
- Zakończenie i pożegnanie.

Źródło: opracował Piotr Majewski.

W dalszej części raportu przedstawiono główne tematy, sposoby ich interpretacji i oceny. Aby oddać ducha dyskusji, a zarazem zachować względną przejrzystość narracji, zdecydowano się na przytoczenie stosunkowo wielu cytatów z wypowiedzi, ale – w większości – w przypisach.

Rola NNA na uczelniach

Określenie roli pracowników NNA na uczelniach okazało się zadaniem trudnym i złożonym. Wynika to w dużej mierze z tego, że pracownicy NNA pełnią na uczelniach wiele zróżnicowanych ról – od strictly kierowniczych, decyzyjnych (np. kanclerz, kustosz), przez kreatywne (np. prawnik, programista), obsługowe (np. sekretarka katedry, pracownik dziekanatu), pośredniczące w kontaktach z otoczeniem zewnętrznym (np. z absolwentami, biznesem, uczelniami zagranicznymi), wspierające działalność naukową (np. pracownicy inżynierscy, laboranci, bibliotekarze), na pracach fizycznych kończąc (np. portier, pracownik porządkowy). Znalezienie wspólnego mianownika dla tych wszystkich funkcji może być zadaniem karkołomnym. Biorąc pod uwagę tę wielość, może wydawać się, że jedyne, co łączy te stanowiska, to brak statusu nauczyciela akademickiego.

Dyskutanci nie tylko zwrócili uwagę na tę wielość – utrudniającą określenie roli, jaką pełnią pracownicy NNA – ale również wskazali na pewne zagrożenie z tym związane:

Pracownicy niebędący, to jakby, generalnie taka grupa niewolników pod pokładem, wszyscy wrzuceni do jednego worka. Nadają ruch statkowi, ale co tam jest na dole, to jakby nas już to nie interesuje. Z mojej perspektywy to jest bardzo mocne obniżenie rangi specjalizacji, kompetencji osób w tej grupie [3a].

Mimo tego, większość z nich zgodziła się co do tego, że jedną z głównych ról pracowników administracyjnych jest wspieranie realizacji procesów głównych uczelni. W ten sposób zazwyczaj definiowali swoją rolę pracownicy NNA biorący udział w badaniu, na co wskazują trzy poniższe cytaty:

My służymy ku temu, żeby wspierać pracowników, którzy wytwarzaliby zysk, gdybyśmy byli organizacją zysku. Więc ja uważam, że i zamówienia, i kanclerz, i dyrektor administracyjny, i pani porządkowa, i pani w bibliotece pełnią funkcje pomocnicze [2e].

Ja widzę rolę administracji jako grupy wspierającej podstawowe procesy realizowane przez uczelnie. Mówię tutaj o dydaktyce i realizacji działalności badawczo-naukowej. Natomiast właśnie szeroko pojęta administracja, pracownicy techniczni, bibliotekarze, to w moim rozumieniu jest wsparcie tych głównych podstawowych procesów [4d].

Jesteśmy w pewnym sensie takim krwioobiegim. Nie pełnimy funkcji serca czy mózgu, natomiast pełnimy funkcję, która umożliwia funkcjonowanie tych pozostałych organów uczelni [2a].

W takim układzie nauczyciele akademicki realizują misję uczelni, prowadząc badania naukowe i działalność dydaktyczną, natomiast pracownicy NNA wspierają ich w realizacji tych zadań. Jeżeli chodzi o zakres zadań, można przyjąć taki podział za zasadny. Problematiczne jednak wydaje się to, że nakłada się on na specyficzną, silnie zhierarchizowaną kulturę uczelni, w której dochodzi do wartościowania zadań: osoby wykonujące zadania podstawowe postrzegane są jako postawione wyżej w hierarchii niż te, które je w tym wspierają. W ten sposób słowa oddające podstawową funkcję NNA takie jak „wsparcie”, „pomaganie”, czy nawet „służebność”⁴⁴ tracą swoje pozytywne konotacje i stają się słowami sytuującymi pracowników NNA na gorszej pozycji. Ilustruje to poniższa wypowiedź:

⁴⁴ Por. także: K. Wysocka, *Jaki uniwersytet, taka internacjonalizacja, czyli o tym, jak i dlaczego kwestia modelu uniwersytetu ma wpływ na jego internacjonalizację na przykładzie Polski*. w: *Czas Internacjonalizacji II. Perspektywy, Priorytety, Projekty*, G. Mazure, B. Siwińska, (red.), Elipsa, Warszawa 2017.

[Rola administracji] może być służebna, ale nigdy służalcza. Nie jesteśmy niewolnikami profesorów i kadry akademickiej i dziekanów. Dąży się do tego, żebyśmy byli faktycznie partnerami w rozmowie z dziekanami i kadrą profesorską. Na pewno jest jeszcze wiele do zrobienia [3b].

Innym problemem, który dostrzegali dyskutanci w wyżej przedstawionym ujęciu, jest to, że role pracowników NNA w coraz większym stopniu wykraczają poza charakter pomocniczy i obejmują działania samodzielne (np. zarządzanie projektem) czy decyzyjne (np. tworzenie aktów wewnątrznormatywnych – co prawda, ich kierunek wyznaczają władze, jednak gro decyzji co do tego, w jaki sposób te akty mają wyglądać, podejmują pracownicy NNA):

To nie jest tak, że pracownicy administracji nie tworzą niczego, tylko wspierają. Na naszym wydziale [nazwa] są pracownicy administracji, którzy prowadzą bardzo poważne projekty. Oni są merytorycznymi kierownikami tych projektów, a nie administracyjnymi pomocnikami [2c].

To nie tylko wsparcie, nie tylko organizacja, ale też często pewne procesy decyzyjne, które zapadają w administracji (...). Oczywiście merytorycznie komponent leży po stronie jednostek właściwych – patrz: wydziały. Natomiast to, w jaki sposób będą te procedury wyglądały, wedle jakich schematów, wedle jakich wzorów dokumentów? Ja bym tego nie ograniczała tylko i wyłącznie do roli wsparcia czy roli organizacji, ale też decyzyjności pod kątem tego, jak pewne rzeczy mają wyglądać [4b].

Wypowiedzi te wskazują na zmieniającą się rolę administracji na uczelniach. Nowe zadania i zmiany w otoczeniu prawnym wymagają od pracowników uczelni kompetencji specjalistycznych. Władze uczelni mogą wyznaczać kierunki działań, jednak rozwiązanie danego problemu czy udoskonalenie danego procesu leży w gestii pracownika administracyjnego o odpowiednio wysokich kompetencjach. W nomenklaturze uczelni zachodnich takie osoby określa się jako *new academic professionals*⁴⁵.

Zmieniającą się rolę administracji dostrzegają także przedstawiciele władz uczelni:

Administracja nie zawsze działa tylko w odpowiedzi na to, co inicjuje świat naukowy i dydaktyczny. Często te inicjatywy pojawiają się z inspiracji pracowników administracyjnych i to administracja staje się kołem napędowym. Myślę o projektach związanych z infrastrukturą, ale też pozyskiwaniem środków zewnętrznych (...). I faktycznie my często czerpiemy i mamy bardzo duże wsparcie od świata nauki i dydaktyki. Natomiast trudno mówić o wsparciu z naszej strony – to jest raczej inicjowanie [1c].

⁴⁵ D. Seбайl, A. Holbrook, S. Bourke, *The rise of 'professional staff' and demise of the 'non-academic': a study of university staffing nomenclature preferences*, "Journal of Higher Education Policy and Management" 2012, 34(5).

Ja bym wydzieliła takie dwie główne grupy: prace wykonawcze, czyli związane z realizacją polityki, strategii uczelni i tego, co jest wypracowywane przez pracowników akademickich. Ale widzę też drugą grupę – to są wszelkie funkcje związane z inicjowaniem działalności, czyli to nie tylko i wyłącznie rola odtwórcza i wykonawcza, ale też inicjująca i wzmacniająca rolę danej uczelni na mapie Polski, Europy, świata [1b].

Powiązany zagadnieniem jest także coraz silniejsze przenikanie się światów NA i NNA na poziomie zadań. Pracownicy naukowo-dydaktyczni nierzadko pełnią funkcje organizacyjne wykraczające poza standardowe 10% czasu swojej pracy. Z kolei pracownicy NNA angażują się coraz częściej w sprawy stricte merytoryczne, ponadto część z nich ma stopnie naukowe i prowadzi zajęcia dydaktyczne⁴⁶. Do tego coraz więcej obszarów funkcjonowania uczelni wymaga ścisłej współpracy osób o różnych specjalizacjach, a niektóre z tych obszarów nie są ściśle zdefiniowane i mogą być wykonywane zarówno przez NA, jak i NNA⁴⁷. Być może w przyszłości różnicowanie ról nie będzie wystarczająco silnym kryterium różnicującym⁴⁸.

Relacje z nauczycielami akademickimi

Choć w scenariuszu wywiadu nie pojawiło się wprost pytanie o relacje z nauczycielami akademickimi, to jednak ten wątek bardzo często pojawiał się w dyskusjach. Nauczyciele akademicki są bowiem naturalnie „drugą”, komplementarną grupą pracowników uczelni, którzy – ze względu na semantykę, a także funkcje – zajmują wyższe pozycje w uczelnianej hierarchii. Rozmowy na ten temat zawierały się między dwoma biegunami – preferowaną (słusznościową) rolą pracowników NNA wobec NA oraz rolą faktyczną. Dychotomię tę odzwierciedla wypowiedź jednej z kierowniczek jednostki administracji centralnej:

W moim odbiorze można by mówić o roli partnerskiej, czyli tak naprawdę administracja współtworzy uczelnię w procesach naukowych, dydaktycznych, a także dotyczących oddziaływania na szersze otoczenie. Natomiast nie mam poczucia, aby

⁴⁶ Por. także: M. Lekston, *Podstawy zatrudniania „innych osób” prowadzących zajęcia dydaktyczne w szkole wyższej*, „Roczniki Administracji i Prawa” 2022, XXII, z. 3.

⁴⁷ „Ta różnorodność ról bardzo się zwiększa. Coraz więcej jest takich zadań na uczelni, gdzie zacierają się granice między tymi dwiema grupami i powoduje, że te grupy muszą ze sobą mocno współpracować. Jeżeli mamy do czynienia z popularyzacją wiedzy, to może to robić i naukowiec, który się tym zajmuje, bo lubi, a może być to bardzo profesjonalna kadra administracyjna, która ma kwalifikacje, wykształcenie i to robi” [1b].

⁴⁸ „My współtworzymy [uczelnię] tak naprawdę na wszystkich szczeblach, we wszystkich rolach współtworzymy ten organizm. (...) Więc wydaje mi się, że jednak rola we współtworzeniu jest istotna na tyle, abyśmy się wszyscy identyfikowali z tą społecznością (...) Nie należy rozróżniać tego tak bardzo biznesowo w sensie procesy główne i procesy pomocnicze” [4c].

administracja była postrzegana partnersko. Myślę, że jest postrzegana albo w roli służebnej, albo w roli hamulcowych [3a].

Perspektywę tę – acz z nieco innej strony – ukazuje wypowiedź jednej z respondentek z grupy 1 (władze):

Z mojej perspektywy pracownicy administracji to jest taki zasób uczelni, który ma funkcje wspierania wszystkich procesów badawczych i dydaktycznych. Czyli jest ważna. Wsparcie tych procesów ma często również funkcję porządkującą, ponieważ akademicy są lekko roztrzępani i zagubieni, więc czasami potrzebne jest podejście bardziej uporządkowane. Administracja pełni ogromnie ważną rolę sprowadzania na ziemię (...) natomiast często jest postrzegana – przyznam szczerze – jako balast stawiający jakieś bariery [1a].

Rozmówcy (zarówno NA, jak i NNA) zdecydowanie preferowali relacje partnerskie nauczycieli akademickich i pracowników niebędących nauczycielami akademickimi, jak również postrzegali pracowników NNA jako profesjonalistów. Z większości wypowiedzi wyłaniał się jednak inny faktyczny obraz pozycji pracowników NNA oraz tego, w jaki sposób są postrzegani przez NA. Pracownicy niebędący nauczycielami akademickimi wielokrotnie zwracali uwagę na to, że ich rola na uczelni postrzegana jest jako gorsza niż nauczycieli akademickich. To, że pracownicy NNA wspierają procesy podstawowe traktowane jest jako mniej istotne, a ich inna wiedza i doświadczenie są niedostrzegane. Wywołuje to różne negatywne uczucia – smutku, przykrości, czy nawet może bólu, na co wskazują dwie poniższe wypowiedzi kierowniczek centralnych jednostek administracyjnych dużych uczelni publicznych:

Postrzeganie roli osób pracujących w administracji i stosunek nauczycieli akademickich do administracji – to wywołuje troszeczkę taki, no nie wiem, trudno powiedzieć, że ból, ale czasami jest to przykre, jak kadra naukowa stawia się na pierwszym miejscu. My jesteśmy w tyle, pomimo że te wszystkie procesy jednak więcej niż wspieramy. Bo naprawdę wydaje mi się, że ta praca opiera się właśnie na pracy administracji. A decyzje oczywiście są ważne, ale my mamy sugestie, my mamy propozycje, my przedstawiamy całą sytuację, my się kontaktujemy ze studentami, z innymi osobami i jednak ta rola jest bardzo ważna. Wydaje mi się, że stosunek właśnie nauczycieli akademickich do nas: tutaj jest wiele do zmiany [4b].

Moje biuro jest od zawsze postrzegane bardzo pozytywnie, nie zbieram żadnych skarg. Oczywiście zawsze się coś pojawi, ale raczej nie mam z tym kłopotów. Niemniej jednak bardzo przykra dla mnie jest pochwała pod tytułem: „no u Pani – jak na administrację – to jest rzeczywiście super”. No, jest mi wtedy bardzo, bardzo smutno, bo czy ja jestem najlepsza z tych najgorszych? No nie brzmi to, prawda? Ja bym chciała usłyszeć: „Super, jestem zadowolony”. Kropka [3c].

Co ciekawe, osoba, której wypowiedź przytoczyła respondentka, najpewniej chciała jej powiedzieć komplement. Nie zdaje sobie sprawy z tego, że wpłata go w uogólnione (być może podświadome) negatywne postrzeganie administracji jako takiej. Podobne przykłady wskazało kilka innych osób. Dotyczyły one nie tylko sytuacji na uczelni, ale również poza nią – np. zdziwienia, że choć respondentka pracuje na uczelni, to nie jest wykładowcą, tylko pracownikiem administracji (a przecież mogłaby być spokojnie wykładowcą, „bo przecież jest taka inteligentna”).

Respondenci w każdej grupie fokusowej odnieśli się do negatywnego traktowania pracowników NNA przez NA. Jak wskazują, wynika ono z dwóch powiązanych spraw. Po pierwsze, według kryterium naukowości, pracownicy NNA mają niższe kompetencje niż NA. I choć ich rola wymaga innych kompetencji niż naukowe, to są oni przez pryzmat braku tych właśnie kompetencji postrzegani⁴⁹. Po drugie, pracownicy NNA mają niższy status niż NA, co staje się kłopotliwe w sytuacji, kiedy pracownik NNA musi zwrócić uwagę NA, że ten czegoś nie dopełnił (w wywiadach pojawiły się przykłady nieprzestrzegania terminu dostarczenia dokumentacji projektowej⁵⁰ czy nieprzestrzegania zakazu wejścia do budynku w czasie pandemii⁵¹) i wówczas NA obraża się na NNA za to, że ten podważa jego status⁵².

Niektórzy respondenci mówili wprost o podrzędnej roli pracowników NNA, która jest niejako wpisana w strukturę uczelni. W grupie 2 (ekspertów) pojawiło się nawiązanie do systemu feudalnego na uczelniach, a także ciekawe porównanie misyjnego charakteru uczelni do swego rodzaju świętości, co sprawia, że pracujący tam profesorowie mają przekonanie o specjalnym, wywyższonym statusie swojej pracy⁵³. Tak opisał to jeden z nich – nauczyciel akademicki pracujący w dużej uczelni publicznej:

Jestem indywidualnym naukowcem będącym na misji odkrywania prawdy. Cała reszta ma wokół mnie biegać – w laboratoriach, ludzie odśnieżający, czyszczący, przygotowujący dokumentację – bo ja mam tę szczególną świętą misję. (...) mam wrażenie, że misja jest w jakimś sensie dominującym myśleniem o pracy akademickiej w innych

⁴⁹ „Czujemy się trochę umniejszani przez naukowców. My nie jesteśmy specjalistami w ich zakresie, my jesteśmy specjalistami w innym zakresie. Mam czasami takie odczucie niezrozumienia” [3e].

⁵⁰ „Ten podział powoduje, że zamiast wspólnoty działającej dla dobra uczelni, mamy różne grupy interesów, które niekoniecznie są tożsame. Także przerzucanie się, kto ma np. zwrócić uwagę profesorowi, kiedy ten robi w projekcie ewidentną głupotę, albo nie dowozi dokumentacji. I się obraża, że ktoś mu zwraca uwagę, co jest dysfunkcyjne z punktu widzenia samej idei składania grantów. Powinien wdrożyć wszystkie uwagi mądrzejszych od siebie, którzy obsługują biurokrację związaną z realizacją projektu” [2b].

⁵¹ „Oczywiście jak się jest kanclerzem to można powiedzieć nauczycielowi akademickiemu, że musi coś zrobić, ale poza kanclerzem, to już nawet ja jako [funkcja] miałam kłopot, żeby powiedzieć profesorowi, że w czasie pandemii nie może wchodzić do budynku” [2e].

⁵² M. Bamber, J. Allen-Collinson, J. McCormack, *Occupational limbo, transitional liminality and permanent liminality: New conceptual distinctions*, „Human Relations” 2017, vol. 70(12).

⁵³ „Uczelnia jest organizacją. Organizacją. Koniec myślenia, że profesor jest kimś ważniejszym, albo że jest pół Bogiem. To jest absurd po prostu. Zwłaszcza, że wśród profesorów mamy ludzi od minus do plus nieskończoności pod względem dorobku naukowego” [2c].

krajach, w których pracowałem, ale nie aż tak mocno. To nie jest tak, że to zupełnie zwykła praca, ale to nie jest misja poszukiwań prawdy [2d].

Powyższy cytat zdaje się wywracać tradycyjny sposób patrzenia na uczelnie, jednak zawiera trafne uwagi odnośnie do pozycji pracowników NNA. Jeżeli patrzeć na uczelnie jako na organizacje, wówczas każdy wykonuje w niej jakieś zadanie. Sposób zorganizowania realizacji tych zadań może mieć charakter hierarchiczny, a może równoległy – wszystko zależy od samych zadań. Pozycje wyższości i niższości nie wynikają z tego, czy ktoś jest NA czy NNA, ale z rodzaju pracy – tak jak dzieje się to np. w firmach badawczych. W przypadku uczelni – zwłaszcza tych najstarszych – złożone relacje hierarchiczne (nie tylko między NA i NNA, ale także w ramach NA – profesor vs. adiunkt vs. asystent i w ramach NNA – administracja centralna vs. administracja wydziałowa) zdają się być naturalnym i tradycyjnym porządkiem rzeczy. Z tego powodu zmiana kultury organizacyjnej mogłaby być problematyczna.

Z kolei pracownicy NNA biorący udział w wywiadach grupowych dostrzegają stopniową, powolną i częściową zmianę charakteru relacji z NA, przy czym zmiana ta – zazwyczaj na plus – wynika z dwóch powiązanych elementów:

- zmiany sposobu postrzegania pracowników NNA w związku z pełnionymi przez nich funkcjami wykraczającymi poza działalność strictly obsługową (np. w zakresie umiędzynarodowienia uczelni, pozyskiwania środków na projekty, transferu technologii)⁵⁴;
- zmiany generacyjnej⁵⁵ – zazwyczaj młodszy pracownicy naukowcy podchodzą do pracowników administracyjnych w sposób bardziej partnerski niż starsi⁵⁶.

Zarazem respondenci podkreślali to, że zmiana charakteru wzajemnych relacji i podniesienie rangi pracowników administracyjnych może wpłynąć pozytywnie na spójność i funkcjonowanie całej uczelni. To jednak wymaga upodmiotowienia pracowników NNA:

Jak to mi jedna z moich współpracownic powiedziała, jest to [bycie określanym jako NNA] uwłaczające. Nie jest miłe być w tej grupie. Nie przynosi to poczucia dumy, żadnej; to nie buduje, nie integruje uniwersytetu jako takiego. Mogłoby się z tym coś

⁵⁴ „Doceniają nas i wiedzą, że pewnych rzeczy może nie tyle nie są w stanie sami zorganizować, bo to nie o to chodzi, ale będą liczyli na wsparcie z naszej strony; będą liczyli na naszą wiedzę, na tę naszą eksperckość, bo w wielu przypadkach oni po prostu takich kompetencji nie mają” [3d].

⁵⁵ Por. także M. Kwiek, *Uniwersytet w dobie przemian instytucji i kadra akademicka w warunkach rosnącej konkurencji*, PWN, Warszawa 2015, s. 38.

⁵⁶ „Takie przykre sytuacje częściej zdarzają się od starszej kadry, takich profesorów tytularnych. To jest taka moja obserwacja. Natomiast im młodsza kadra, tym ten stosunek, to traktowanie, jest inne” [4d]; „Ta starsza kadra profesorska, która pamięta czasy, gdzie faktycznie pełniła taką rolę, powiedziałabym feudalną w stosunku do nas – panów, a my służebną – gdzieś tam odchodzi, a ci młodzi ludzie, którzy mają kontakt z pracownikami administracyjnymi, w tej chwili być może większy, doceniają to, że to my faktycznie jesteśmy tymi *professional services*” [2a].

wreszcie zadziałać, w kierunku upodmiotowienia i docenienia, i podniesienia rangi kadry administracyjnej [3b].

Inni dyskutanci również często podkreślali, że czują się częścią uczelni i że grają z NA do jednej bramki i że współpraca różnych grup pracowników może przełożyć się na efektywniejsze funkcjonowanie uczelni i zwiększenie jej doskonałości naukowej i dydaktycznej.

Postulaty zmian

Postulaty zmian, które zostały wyrażone w dyskusjach, można podzielić na dwie kategorie: zależne od ustawodawcy oraz zależne od władz uczelni. Jeżeli chodzi o pierwszą kategorię, uderzało przekonanie, że właściwe ministerstwo – poprzez zmiany w Ustawie PSWiN – może zachęcić uczelnie do upodmiotowienia pracowników NNA. Może to stać się bezpośrednio – zmieniając nazwę określającą pracowników NNA, ministerstwo da prawny impuls do tego, aby adekwatnie zmienić określenie tej grupy pracowników stosowane na uczelniach⁵⁷. Zmiana taka może oddziaływać na uczelnie także w sposób pośredni – tak jak w przypadku zaleceń, które uczelnie muszą spełnić w przypadku aplikowania o wyróżnienia czy granty międzynarodowe⁵⁸. Logikę tę opisuje jedna z respondentek zajmująca się zarządzaniem projektami na swojej uczelni:

Być może ustawa musiała w jakiś sposób zainspirować uczelnie, żeby się zmieniły. Bo ja obserwuję taką logikę działania, że jeżeli uczelnia musi dostać logo HR, albo GEP z napisem Gender Equality Plan, bo nie może wnioskować o projekty, to zrobi to – nawet nie narzeka, tylko to robi. Jeżeli ustawodawca mówi o tym, że musimy szacować ryzyko, co jest naturalną rzeczą przy realizacji jakichkolwiek projektów, (...) to zaczęliśmy to robić. Więc może niech ustawodawca nie mówi jak, tylko co [3c].

W toku dyskusji wyszczególniono następujące obszary możliwego oddziaływania ministerstwa na uczelnie:

- **Większa reprezentacja:** w organach i gremiach decyzyjnych udział pracowników NNA jest niewspółmiernie nieproporcjonalny do udziału innych członków społeczności uczelni – nauczycieli akademickich i studentów/doktorantów w przypadku publicznej uczelni akademickiej:

⁵⁷ „Zaczniemy przynajmniej od tej nazwy. To są pochodne z różnych pism kierowanych do uczelni, a uczelnia potem niżej stosuje taką nazwę. Więc póki to się nie zmieni, na uczelniach też się nie zmieni” [4a].

⁵⁸ Por. także: E. Pietrzak, *Zrównoważony rozwój i prawa człowieka. O doświadczaniu płci na politechnice, w: Kobiety w centrum życia politycznego, społecznego i gospodarczego*, I. Andruszkiewicz (red.), UAM, Poznań 2023.

- W składzie senatu nie mniej niż 50% miejsc przypada profesorom, nie mniej niż 20% studentom i doktorantom, zaś pozostałym nauczycielom akademickim i NNA – nie mniej niż 25% (art. 29). O ile zatem NNA stanowią osobną grupę pracowników w myśl art. 112, o tyle w tym przypadku zostają połączeni z nauczycielami akademickimi, co negatywnie przekłada się na ich udział w senacie (a tym samym prawo do uczestniczenia w podejmowaniu strategicznych – nie tylko naukowych – decyzji odnośnie ich miejsca pracy)⁵⁹.
- W przypadku wyboru rektora uczelni art. 25 zapewnia jedynie reprezentację studentom/doktorantom (20% elektorów). Reprezentacja pracowników NNA w tym gronie – zazwyczaj znacznie niższa niż studentów – zależna jest od statutów uczelni. Tymczasem liczba pracowników NNA jest porównywalna do liczby pracowników NA. A zatem i w tym przypadku udział pracowników NNA w procesach decyzyjnych jest mocno ograniczony.

Pracownicy NNA dysponują operacyjną wiedzą merytoryczną w zakresie funkcjonowania wielu obszarów działania uczelni – stąd wydaje się zasadne, aby mieli odpowiednią reprezentację w gronach decyzyjnych. Co więcej, często wiążą się z uczelnią na długie lata pracy, więc tym bardziej zależy im na tym, aby aktywnie uczestniczyć w procesie skutecznego zarządzania nią.

- **Zrównanie nagród za wyróżniającą się pracę:** art. 145 Ustawy PSWiN przewiduje, że w przypadku nauczycieli akademickich pula środków na nagrody wynosi 2% rocznych środków przeznaczonych na ich wynagrodzenia, a w przypadku pracowników NNA jest to 1% rocznych środków przeznaczonych na ich wynagrodzenia. Taki zapis umniejsza pracę wykonywaną przez NNA⁶⁰, a ponadto pula nagród jest najpewniej mniejsza, biorąc pod uwagę, że pracownicy NNA zarabiają na uczelniach mniej niż nauczyciele akademicy.
- **Uwzględnienie udziału pracowników NNA w działalności naukowej:** w przypadku pracowników NNA, którzy prowadzą działalność naukową, trudne jest uwzględnianie ich oraz efektów ich pracy w działalności naukowej uczelni. Dotyczy to możliwości wpisania ich publikacji w dorobku uczelni pod kątem oceny parametrycznej⁶¹, czy możliwości wyjazdu na konferencję naukową⁶².

⁵⁹ „Pracownicy administracji i grup ościennych nie mają prawa decyzji, tzn. ich głos waży dużo, dużo mniej, i to tak na poziomie wydziałów, jak i na poziomie Senatu i różnych gremiów decyzyjnych. To jakby jedna rzecz, na którą chciałam zwrócić uwagę, czyli taka strukturalna nierówność” [2e].

⁶⁰ Niektóre uczelnie – np. SGH – samodzielnie wyrównują pulę środków na nagrody, ale brakujący 1% pochodzi z innego źródła i są to jednak przypadki nieliczne.

⁶¹ „W Ustawie Prawo o szkolnictwie wyższym nie mówi się o pracownikach niebędących nauczycielami jako o tych, którzy mogą brać udział w działalności naukowej. Ja u siebie na uczelni mam pracowników technicznych i ci pracownicy techniczni publikują. Publikują dobrze. I mamy bardzo często problem, aby ich zakwalifikować nie do grupy administracji, ale do nauczycieli akademickich” [1e].

⁶² „Mam trudności, aby zabrać ze sobą pracownika administracyjnego na konferencję naukową. Była cała batalia, aby mogli wyjechać jako pracownicy administracji, bo im urlop naukowy nie przysługuje. Ostatecznie

- **Zmiana nazw stanowisk:** obecne nazwy stanowisk (referent, specjalista) brzmią mało atrakcyjnie i prezentują dosyć wąski katalog możliwości. Być może warto byłoby rozważyć zróżnicowanie i „unowocześnienie” nazw stanowisk pracowników NNA biorąc za wzór rozwiązania stosowane na zachodnich uczelniach⁶³.
Z kolei postulaty kierowane do władz uczelni dotyczą włączania pracowników NNA do działań podejmowanych wobec innych części społeczności uczelni. Dotyczy to:
 - **Zainicjowania działań integrujących środowisko NA i NNA** – warto, aby NA i NNA poznali swoją pracę i siebie nawzajem⁶⁴, nie tylko przez pryzmat funkcji pełnionych na uczelni (choć jest to pierwszy krok), ale i poprzez wspólne projekty (również unijne)⁶⁵, czy inne wspólne przedsięwzięcia integrujące poziomo⁶⁶.
 - **Wspólnego otrzymywania nagród:** na jednej z uczelni z grupy 2 (ekspersi) NA i pracownicy NNA otrzymują wspólnie podczas posiedzenia Senatu nagrody I stopnia. Pozostali dyskutanci wskazali, że nagrody dla NA i NNA przyznawane są oddzielnie⁶⁷. Wspólne otrzymywanie nagród wskazałoby na profesjonalizm obu grup, a nie dystynkcję wywołaną przynależnością do tej czy innej podkategorii.
 - **Większego uwzględnienia roli pracowników NNA w systemach wynagradzania** – przy czym chodzi tu nie tyle o pensje zasadnicze, co o regulaminy wynagradzania za pracę dodatkową. Na niektórych uczelniach pracownicy NNA mają zdecydowanie mniejszy zakres możliwych dodatków, a także znacznie mniejsze maksymalne kwoty niż dla NA nawet na najniższym stopniu kariery⁶⁸. To samo

udało się, a przecież to było z korzyścią dla nich, rozwojowo i z korzyścią dla naukowców, którzy nie znali francuskiego. A że wszystko odbywało się po francusku i arabsku, byśmy sobie tam nie poradzili” [1a].

⁶³ „Czasami te stanowiska trochę tracą myśzką: jakiś referent, starszy referent, młodszy specjalista – może to można jakoś bardziej sexy nazwać. I to chyba też wpłynie na poczucie fajniejszego stanowiska pracy” [1b].

⁶⁴ „Myślę, że jest mało okazji do takiej współpracy, aby administracja i pracownicy naukowci wiedzieli, kto co robi, i aby mogli wzajemnie docenić swoją pracę” [1a].

⁶⁵ Wiele projektów UE było skierowanych na działania integrujące np. współpracę międzynarodową i po jej zainicjowaniu w projektach była ona naturalnie kontynuowana – por. *Action 17: Enhance public research institutions’ strategic capacity*, European Research Area, Komisja Europejska, <https://european-research-area.ec.europa.eu/sites/default/files/2024-01/EU%20lv%20rep%20Action%2017.pdf> (dostęp: 9.03.2024) oraz *Action 17: Research Management Initiative – Enhancing the strategic capacity of Europe’s public research performing and funding organisations*, ERA Policy Agenda – Action 17 – April 2022, Komisja Europejska, https://era.gv.at/public/documents/4606/17_-_Enhance_public_research_institutions_strategic_capacity_explanatory_document_4Fflm4c.pdf (dostęp: 9.03.2024).

⁶⁶ „Wielu nauczycieli akademickich i pracowników administracji zaangażowanych jest w projekty międzynarodowe – to też w dużym stopniu zmienia relacje in plus (...); w tym momencie widać, że na administrację patrzy się jak na profesjonalistów” [1d]; „Dużym problemem jest brak zrozumienia między jedną a drugą grupą” [1e].

⁶⁷ „U nas też są oddzielnie nagrody dla pracowników: oddzielnie dla akademików i oddzielnie dla pracowników administracji. Dla mnie jest to wstydlive” [2d]; „My mamy dwa święta. Jednego dnia mamy uroczyste wręczenie nagród pracownikom akademickim, a drugiego dnia uroczyste wręczenie nagród pracownikom nieakademickim. Czyli mamy święto. Nie, że jest tylko przelew, ale to są dwa różne dni” [2b].

⁶⁸ „Pracownicy, którzy są niebędącymi, mieli po pierwsze tylko jedną linijkę, gdzie dla pozostałych pracowników było 8. Tamte linijki miały kwoty najniższe dwukrotnie wyższe od jedynej maksymalnej podanej dla pracowników niebędących, czyli z założenia na najniższym stopniu kariery pracownik będący nauczycielem ma mieć dwa razy wyższy zarobek niż najwyższy w swojej karierze pracownik niebędący. I to jest, uważam,

dotyczy podziału środków na wynagrodzenia – zaczyna się od przydzielenia środków dla NA, a następnie to, co zostaje, otrzymują NNA⁶⁹.

- **Większej swobody w tworzeniu nazw stanowisk** – w tym przypadku chodzi nie tyle o zmianę przepisów zewnętrznych, co o umożliwienie stosowania tytułów bardziej marketingowych czy biznesowych w przypadku osób pracujących na stanowiskach wymagających kontaktów z otoczeniem zewnętrznym; stanowiska typu „specjalista ds. administracyjnych” są nierzadko niezrozumiałe i odbierane krytycznie⁷⁰.
- **Włączenia pracowników NNA do grup ujętych w kodeksie etycznym**⁷¹, co stawiałoby ich w pozycji partnerów funkcjonujących w tym samym środowisku normatywnym oraz integrowało z pozostałymi częściami społeczności akademickiej⁷².
- **Stworzenia pracownikom NNA ścieżek kariery** (na wielu uczelniach takie ścieżki określone są wyłącznie dla nauczycieli akademickich)⁷³.

Istotną kategorią postulatów kierowanych pośrednio do władz uczelni jest **również praca nad zmianą kultury organizacyjnej uczelni**, w której relacje między NA i NNA miałyby bardziej partnerski charakter. Zmiana taka jest niezbędna na dwóch poziomach – oba mają charakter pragmatyczny, jednak dotyczą różnych grup osób. W pierwszym przypadku chodzi o wysoko wyspecjalizowanych pracowników NNA, których uczelnie starają się pozyskać z rynku i którzy niekiedy przeżywają szok kulturowy na uczelniach:

Mam wrażenie, że jak chcielibyśmy na uczelni zatrudnić dobrych prawników i finansistów i specjalistów od zamówień publicznych i będziemy o nich mówić, że mają

krzywdzące, i niestety wiem, że przynajmniej w przypadku uczelni technicznych, jest to zjawisko częste w całej Polsce” [3c].

⁶⁹ „Kiedy na przykład dzielimy środki na wynagrodzenia, zawsze pierwsza jest grupa nauczycieli akademickich. Potem to, co zostanie, jest przeznaczone na grupę niebędących nauczycielami akademickimi. Dla mnie osobiście to jest szeregowanie pracowników. Przy całym szacunku dla moich władz rektorskich, którzy są naprawdę bardzo dobrymi, fajnymi ludźmi, z którymi bardzo dobrze się współpracuje – oni pracują na uczelni od zawsze. I dla nich ten podział jest oczywisty” [1e].

⁷⁰ „U nas w [nazwa uczelni] jest taka możliwość a *propos* stanowisk i ich nazywania – oprócz tej formalnej nazwy (...) – tytułowania się inaczej, oczywiście za zgodą przełożonego, bardziej marketingowymi, biznesowymi tytułami. I to jest dopuszczalne w komunikacji z biznesem, z otoczeniem zewnętrznym (...). Nie podpisujemy się tymi naszymi sztywnymi i często krytycznie odbieranymi przez otoczenie nazwami stanowisk” [3b]; „Tylko że to jest dla nas takie jakby trochę półlegalne. Ludzie myślący racjonalnie wiedzą, że mniej działała, jak się przedstawia «specjalista administracyjny» niż jakoś inaczej typu «broker innowacji»” [3e]

⁷¹ Por. także: M. Miłoś, *Regulacja odpowiedzialność dyscyplinarnej nauczycieli akademickich, studentów oraz doktorantów w statucie uczelni wyższej*, w: *Innowacje i konserwatyzm 2.0: polskie uczelnie w procesie przemian*, D. Antonowicz, A. Machnikowska, A. Szot (red.), Wydawnictwo UMK, Toruń 2020.

⁷² „Postępowanie dyscyplinarne to jest postępowanie, w którym przyglądamy się potencjalnym naruszeniom zasad etyki. W komisjach np. studenckich, doktoranckich są i doktoranci, i studenci, i nauczyciele akademicy. Natomiast wyłączamy z tego pracowników administracji, których łatwo ukarać, łatwo zwolnić itd. Z jakiegoś względu oni się w ten system nie wpisują” [3a].

⁷³ „Z tego loga HR [Excellence in Research] sporo wynika i nadal sporo modyfikacji robionych jest w strategii względem nauczycieli, a bardzo niewiele względem niebędących. Nie wiem, jak u Państwa, u nas ścieżki awansu nie ma jako takiej opisanej, czyli gdzie zaczynam, gdzie mogę skończyć i co mam po drodze zrobić” [3c].

być służebni, czy pomocniczy, to sami się już ośmieszamy i nigdy ich nie ściągniemy. Uczelnia nie może być miejscem atrakcyjnym dla profesjonalistów zajmujących się naprawdę super szczegółowymi, ważnymi sprawami. I nie możemy traktować ich jak piętaszków. To się nie może udać. Nawet semantycznie o nich mówimy, w takich small-talkach, jako o pracownikach znajdujących się półkę niżej. To oni pójdą do każdej korporacji, nie tylko nie za te pieniądze, ale po to, żeby byli traktowani poważnie [2d].

W drugim przypadku chodzi o pracowników NNA jako takich, którzy mogą, ale nie muszą być wysoko wykwalifikowanymi specjalistami, a nadal powinni zasługiwać na szacunek ze strony NA. Niskie miejsce w strukturze uczelni sprawia równolegle, że pracownicy NNA sami tkwią w tych rolach. Podsumowały to dwie pracownice administracji centralnej w dwóch różnych grupach fokusowych:

Owszem, rola usługowa, bo realizujemy usługi dla kogoś, ale tak naprawdę celem powinno być osiągnięcie partnerstwa, bycie partnerem... Ciężka praca, wydaje się, nad świadomością naukowców, ale też administracji – żeby czuła, że może [3e].

Mam wrażenie, że w administracji mamy niejednokrotnie poczucie niższości przez to, że wiele lat byliśmy traktowani źle. W związku z powyższym sami niejednokrotnie ustawiamy się w takiej roli niższej, więc trzeba pracować zarówno nad tymi, którzy uważają, że jesteśmy niżsi, jak i nad tymi, którzy uważają się za niższych, żeby to zmienić i po prostu jakoś – tak, kropla draży skałę [2a].

Upodmiotowienie pracowników NNA powinno dotyczyć nie tylko tych wysoko kwalifikowanych czy osób pełniących funkcje kierownicze, ale także – a może przede wszystkim – pracowników liniowych jednostek znajdujących się na niższych szczeblach w strukturze uczelni (jednostki obsługowe, administracja wydziałowa).

Co ciekawe, uczestnicy grupy 1 (władze uczelni) również odnosili się do profesjonalizacji pracowników NNA, jednak traktowali to jako istniejący już zasób, a nie postulat. Według nich na uczelniach – zwłaszcza niepublicznych⁷⁴ – pracuje coraz więcej wysoko wykwalifikowanych pracowników NNA, dzięki którym uczelnie doskonalą swoje procesy i stają się bardziej konkurencyjne:

Na uczelniach prywatnych rola administracji jest zasadniczo różna – to znaczy tam już się faktycznie nie tyle docenia, co raczej stawia się na tę administrację, bo wtedy można mówić o rozwoju [1c].

⁷⁴ Por. także: K. Górak-Sosnowska, E. Wiśniewska, *W poszukiwaniu szczęśliwego dziekanatu*, w: *Dziekanat w procesie zmian. Nowa rzeczywistość prawna i organizacyjna*, K. Górak-Sosnowska, R. Pajewska-Kwaśny (red.), Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2019.

Może te szkoły prywatne zrozumiały, że jest taka nisza, zbiór administracji związany ze szkolnictwem wyższym, naprawdę mocno profesjonalny. Ale do nas te osoby też trafiają i to jest naprawdę świetnie wyszkolona profesjonalna kadra; każda z tych osób [1b].

Co więcej, pojawienie się wysoko wykwalifikowanych pracowników administracyjnych, wymuszone zmianami w otoczeniu uczelni, staje się katalizatorem dla doceniania pracowników NNA na uczelniach.

Propozycje alternatywnej nazwy dla NNA

Propozycje alternatywnej nazwy dla określenia NNA pojawiały się na kanwie dyskusji na tematy strategiczne, które zostały opisane powyżej. Prezentujemy je pod koniec, ponieważ są one swoistym podsumowaniem opisanych powyżej wyzwań i problemów. To one nadają tym propozycjom ramy interpretacyjne i kontekst niezbędny do pokazania toku rozumowania stojącego za poszczególnymi wyborami.

Większość dyskutantów zgadzała się co do potrzeby zmiany nazwy NNA na inną. Część z nich poprzestawała na tym, że kwestia zmiany nazwy NNA jest (bardzo) ważna, natomiast niektóre osoby używały określeń silnie emocjonalnych, aby wyrazić swoje niezadowolenie z obecnego określenia np.:

Chyba wszyscy zgadzamy się ze sobą tutaj, że nazwa jest skandaliczna. Można powiedzieć śmiało: jakby stawianie nas w opozycji i od razu w takim negatywnym kontekście – niebędący jako gorszy; jako tacy, którzy nie posiadają czegoś, co jest cenione w naszym świecie akademickim [3b].

Dla mnie to jest bardzo wyraźnie pejoratywne sformułowanie „pracownicy niebędący nauczycielami akademickimi”, to znaczy, że jest to grupa pozbawiona pewnych kompetencji, czyli nie ma własnych kompetencji, nie ma własnego wkładu, nic nie wnosi, tylko jest grupą, która ma czegoś mniej, w coś się nie wpisuje [3a].

Na problem nazwy NNA specyficznie zareagowały osoby z grupy fokusowej 1 (władz uczelni). Początkowo nie zastanawiały się nad tą nazwą, jednak w toku przygotowywania się do udziału w badaniu oraz rozmów z innymi pracownikami zmieniały zdanie:

Przyznam się, że kompletnie się nad tym nie zastanawiałam. Nie myślałam nigdy, że to może być wykluczające. (...) Ale potem zaczęłam myśleć: No dobrze, a teraz odwróćmy sytuację. (...) Jak ja bym się czuła, gdybym na przykład była nauczycielem akademickim i została nagle nazwana pracownikiem niebędącym administracją. I w ten sposób pomyślałam, że może warto jednak nad tym tematem się pochylić i znaleźć coś innego, bo jednak tak czy inaczej, jest to wykluczające [1d].

Nie był to temat, który był w mojej głowie. Przez pierwsze kilka minut zastanawiałam się, no ale jak to jest, że to taki duży temat. Ale im dłużej ta myśl we mnie kiełkowała, to muszę przyznać, że jest to straszne niedopatrzenie, żeby definiować pewną grupę ważnych ludzi przez negację. Myślę, że to nieprawdopodobne – bo to określenie funkcjonuje z nami od bardzo dawna – że nikogo to do tej pory nie ruszyło i nie było rozmów na ten temat [1b].

Pracownicy administracyjni nie przechodzili podobnego toku myślenia. Dla większości z nich określenie „niebędący nauczycielami akademickimi” było od razu nacechowane jednoznacznie negatywnie. Być może różnica ta wynika z innego umocowania osób pełniących funkcje zarządcze i innych pracowników administracyjnych. Wysoka pozycja kanclerza w strukturze uczelni może powodować obojętność wobec tego, jak nazywa się grupa pracowników, z której się wywodzi, ponieważ i tak zajmuje jedno z najwyższych stanowisk⁷⁵.

Były jednak i takie osoby, którym nie przeszkadzała nazwa NNA. Uzasadniały to na trzy sposoby:

- problem leży gdzie indziej – w kulturze organizacyjnej uczelni, której nie da się zmienić nazwą⁷⁶,
- stosunek do NNA nie zależy od ich określenia, ale od kultury osobistej niektórych pracowników⁷⁷,
- rzadko spotyka się w praktyce użycie określenia NNA⁷⁸.

W toku dyskusji pojawiły się dwa rodzaje postulatów. Pierwszy dotyczył tego, aby nie wyodrębniać pracowników NNA z puli pracowników uczelni – a jeżeli jest ku temu potrzeba, wydzielić w stosownych miejscach kategorię NA. Drugi postulat dotyczył zmiany określenia pracowników NNA na jakąś inną.

Postulat niewyodrębniania pracowników NNA w Ustawie i określenia ich na najwyższym poziomie ogólności jako „**pracownicy uczelni**” pojawiał się najczęściej i to

⁷⁵ Taką samą zależność – już poza grupami fokusowymi – odnotowano w rozmowach z innymi osobami zajmującymi kluczowe stanowiska na swoich uczelniach, albo pracujących na uczelniach o płaskich strukturach i partnerskich relacjach. Te osoby nie zwracają uwagi na to, czy są „będące” czy „niebędące”, ponieważ są traktowane w sposób partnerski i/lub nie muszą starać się o podwyższenie swojego statusu.

⁷⁶ „Te różnice to nie jest kwestia nazwy. Ten problem z kulturą organizacyjną to nie jest kwestia postfeudalności, to też jest bardzo dużo różnic strukturalnych, z którymi moim zdaniem niewiele można zrobić na tym etapie” [2e].

⁷⁷ „Myślę, że te kwestie takiego gorszego traktowania troszkę zależą niestety od kultury. Pytanie, co możemy z tym zrobić? Nie jestem pewien, czy nazwa coś może zmienić” [4c].

⁷⁸ „Nie stykamy się z tym też znowu przesadnie często. Najczęściej, kiedy wydawane jest jakieś zarządzenie, albo przyznawane są podwyżki i jest podział na będących, niebędących, i wówczas ten podział widać w tytule dokumentu, w tytule zarządzenia – pojawia się w pierwszym lub drugim paragrafie” [3b]; „Zobaczcie, Państwo, my między sobą rozmawiając mówimy: administracja, administracja, administracja, a ustawodawca mówi «niebędący». Więc może rzeczywiście nie nadużywa się słowa «niebędący» w takiej codziennej nomenklaturze, z wyjątkiem oczywiście oficjalnych zarządzeń czy regulacji, gdzie to się musi – z racji przepisów powiązanych – pojawić. Niemniej jednak ciągle pokutuje ta nasza rola, być może pogłębianą tą nazwą” [3c].

w zasadzie wbrew założonemu tematowi dyskusji, które dotyczyć miały zmiany nazwy NNA, a nie pozbawienia NNA odrębności. Można jednak przyjąć, że określenie „pracownicy uczelni” mogłoby się sprawdzić z kilku powodów:

- nie różnicuje i nie stawia w opozycji do siebie NA i NNA⁷⁹,
- jest inkluzywne i pokazuje spójność uczelni⁸⁰,
- na swój sposób podnosi status pracowników NNA sytuując ich w tej samej kategorii co NA⁸¹.

Jednocześnie nie oznacza to, że dyskutanci dążą do całkowitego zrównania NA i NNA. Zdają sobie sprawę, że NA są grupą szczególną, której prawa określa szczególnie Ustawa PSWiN:

W zasadzie wszyscy jesteśmy pracownikami uczelni i tak naprawdę to nie my jesteśmy szczególną grupą. Szczególną grupą właśnie są nauczyciele akademicki. W związku z tym zastanawiałam się, czy nie powinno to być tak, że są pracownicy uczelni, a w tej grupie są szczególne osoby – nauczyciele akademicki [2a].

W toku dyskusji zostały sformułowane ponadto następujące propozycje nazwy alternatywnej dla NNA:

- **Kadra administracyjna/administracja akademicka** – analogicznie do określenia parasolowego stosowanego wobec nauczycieli akademickich. Niektórym osobom nie podobało się słowo „kadra”, sformułowanie „administracja akademicka” nie wywołało negatywnych komentarzy. Problematiczne jednak mogłoby być równanie do góry i do dołu, a zatem zebranie do jednej kategorii „administracja” bardzo zróżnicowanych grup pracowników, które nie czują się administracją (np. bibliotekarze), dla których określenie „administracja” mogłoby mieć charakter dewaluujący (np. IT), czy takich osób, których włączenie do grupy „administracja” mogłoby oddziaływać dewaluująco na inne osoby z tej grupy (np. pracownicy fizyczni)⁸². Zarazem określenie to wydaje się najbardziej pojemne z tych, które zostały wymyślone w toku dyskusji⁸³.

⁷⁹ „Nie chciałabym, żeby administracja była w opozycji do pracowników akademickich, tak jakby administracja nie była częścią akademii” [3a].

⁸⁰ „Zastanowiłabym się nad tym, po co ten podział w ogóle jest. Po co jest ta nazwa pracownicy niebędący nauczycielami akademickimi, czy rzeczywiście to nie może być tak, że to są pracownicy uczelni, którzy pełnią różne funkcje, tak jak w każdej firmie” [2a].

⁸¹ „No przykre jest takie rozróżnienie. Ja może niekoniecznie zwracam uwagę na takie niuanse, natomiast jest to duże rozróżnienie, że są osoby, które tworzą jakąś określoną grupę, natomiast wszyscy pozostali to są ci inni. To jest to rozróżnienie pejoratywne – jesteśmy traktowani jako ta grupa gorsza” [3d].

⁸² „Mamy cech bibliotekarzy. Na pewno nie będą chcieli nazywać się administracją. Mamy IT, nie będą chcieli nazywać się administracją. I mamy też np. osoby, które zajmują się sprzątaniami, z którymi z kolei administracja nie będzie chciała się utożsamiać. Więc paradoksalnie to uogólnienie może być błędzeniem negatywnym” [4c].

⁸³ „W naszym regulaminie pracy mamy siedem różnych grup pracowniczych, które wchodzą do katalogu «administracja». Trudno jest znaleźć jakąś inną nazwę, inny termin, który by pogodził interesy wszystkich” [1c].

- **Administracja z określonymi podgrupami**, np. pracownicy administracyjni, techniczni i obsługi/pracownicy obsługi, wsparcia i wsparcia eksperckiego – a zatem wyszczególnienie kilku podgrup w ramach NNA, które pozwoliłyby wspólnie na dopełnienie tego zbioru. W pierwszym przypadku podział opiera się na rodzajach stanowisk, natomiast drugi ma pokazać szczególny rodzaj wiedzy i kompetencji, które stoją za stanowiskami⁸⁴.
- Nazwa, która byłaby **analogiczna do angielskiej *professional services***, a zatem doprowadziłaby do strukturalnego zrównania NA i NNA, a jednocześnie podkreśliła profesjonalny charakter NNA⁸⁵. Niestety, jak zauważyło kilku rozmówców, nazwy angielskojęzyczne brzmią lepiej⁸⁶, ale są trudne do odtworzenia w języku polskim⁸⁷.

Zarazem jedna nazwa **nie znalazła aprobaty: pracownicy wsparcia/wspierający** – choć wielu dyskutantów zgadzało się z tym, że wspieranie działalności podstawowej uczelni jest ich głównym zadaniem, a słowo „wspierający” ma generalnie pozytywne konotacje, to jednak w specyficznym, zhierarchizowanym kontekście uczelni zostaje ono sprowadzone do relacji służalczości i/lub poddaństwa. Z tego powodu nie jest ono satysfakcjonujące ani dla pracowników NNA⁸⁸, ani dla przedstawicieli władz uczelni⁸⁹.

⁸⁴ „Można w kategorii «administracja uczelni» wyspecyfikować podgrupy, można je opisać, pokusić się o stworzenie dokumentu, który opisuje tę administrację w szczegółach, czyli w tych podgrupach i może to by było wyjście. Natomiast znalezienie innej nazwy, która by wszystkie zawody wykonywane na uczelni włączała do jednego worka tak, aby każdy czuł się w miarę zagospodarowany przez tę nazwę, będzie bardzo trudne, jeżeli nie będzie to «administracja» [1c]; „Kadry administracyjne i techniczne, albo po prostu «administracja», a wewnątrz powinniśmy te grupy wyodrębnić – kadry zarządzające, kadry inne... Tu można byłoby wprowadzić taki drobny katalog” [1b].

⁸⁵ „Ja bym poszła jeszcze bardziej w profesjonalizm, bo pracownicy administracyjni to też są profesjonalści, myślę, że każdy z nas może to o sobie powiedzieć. I na uczelniach zagranicznych tak to funkcjonuje, że to nie jest pracownik administracyjny kojarzący się z przerzucaniem papierów, powiedzmy z jednej strony biurka na drugą, tylko to jest profesjonalista. Tak, może to być specjalista, profesjonalista, ekspert” [3d]; „Moja konstruktywna propozycja brzmi, żeby coś ze słowem «specjalistyczny», albo «wyspecjalizowani», czyli że nauczyciele akademicy i pracownicy specjaliści, może specjaliści nie – bo to stanowisko, ale specjaliści, wyspecjalizowani, coś w tym znaczeniu, dlatego że specjalizacja jest czymś, co konotacyjnie brzmi dobrze” [2c].

⁸⁶ „...te nomenklatury [zagraniczne] są jakieś takie przyjemniejsze. Jest jakiś *senior advisor, officer...*” [3c].

⁸⁷ „...to jest bardzo, bardzo szeroka nomenklatura. Myślę, że można by było ją w jakiś sposób zaimplementować tutaj w naszym środowisku. Natomiast tłumaczenie byłoby taką kalką językową, a w tym przypadku niekoniecznie o to chodzi” [3d].

⁸⁸ „...rozmawiałem na ten temat z wieloma osobami z administracji właśnie i określenie «wspierająca» nie jest satysfakcjonujące dla administracji” [2c].

⁸⁹ „...w przypadku wsparcia faktycznie brakuje tej innowacyjności, brakuje tego pomysłu, kreatywności. To słowo zabiera ten oddźwięk” [1b].

Podsumowanie

Pracownicy NNA pełnią na uczelniach zróżnicowane funkcje i zadania. Są to zarówno prace fizyczne, jak i administracyjne o charakterze kreatywnym, usługowym, czy wreszcie działania o charakterze decyzyjnym czy reprezentacyjnym. To sprawia, że zdefiniowanie pracowników NNA poprzez zakres ich zadań jest niezwykle trudne, o ile w ogóle wykonalne. Trzonem ich pracy jest wspieranie realizacji procesów podstawowych na uczelniach – badań, dydaktyki i współpracy z otoczeniem – jednak nie można powiedzieć, że jest to wyłącznie obsługa NA. Co więcej, niektórzy nauczyciele akademicki angażują się w działania o charakterze administracyjnym, z kolei NNA – w działalność naukową czy dydaktyczną, a niektórzy mają stopnie naukowe, co dodatkowo utrudnia wytyczenie jednoznacznej linii demarkacyjnej między tym, co jest naukowe, a tym, co jest nienaukowe. Wynikają z tego dwa wnioski: po pierwsze, pracownicy NNA mają bardzo szerokie i zróżnicowane kompetencje (wydaje się, że szersze niż NA, którzy zajmują się nauką lub dydaktyką); po drugie, sfery aktywności NA i NNA zazębiają się.

Relacje między NA i NNA mają charakter hierarchiczny, a nie partnerski. NA znajdują się w hierarchii uczelni nad NNA. Tego typu relacje wydają się nieefektywne z dwóch powodów. Po pierwsze, działalność uczelni uzależniona jest nie tylko od jakości nauki i dydaktyki, ale także obsługi tych procesów. Dobrze działająca i upodmiotowiona administracja pozytywnie przełoży się na jakość nauki i dydaktyki, dając im odpowiednie zaplecze. Po drugie, hierarchiczne, a niekiedy wręcz feudalne relacje NA i NNA utrudniają pozyskanie z rynku wysoko wyspecjalizowanych pracowników NNA. Osoby biorące udział w badaniu uważają taki stan rzeczy za krzywdzący i nieefektywny z punktu widzenia funkcjonowania uczelni.

Zmiana określenia „pracownicy niebędący nauczycielami akademickimi” na inne, bardziej inkluzywne i mniej dyskryminujące, powinna być elementem szerszej strategii zmian w kulturze organizacyjnej uczelni, w kierunku relacji partnerskich osób współpracujących w jednej organizacji i wspólnie realizujących jej misję. NA i NNA pełnią odmienne funkcje i mają odmienne kompetencje, które razem umożliwiają funkcjonowanie uczelni. Pewne zmiany w Ustawie PSWiN mogłyby dać dodatkowy impuls do zmiany sposobu postrzegania pracowników NNA na uczelniach. Jednak inicjatywa w tym zakresie powinna wyjść od władz uczelni.

Konsultacje środowiskowe określenia „pracownicy niebędący nauczycielami akademickimi”

Znalezienie określenia alternatywnego do funkcjonującego obecnie w Ustawie Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce „pracownicy niebędący nauczycielami akademickimi” jest zadaniem niezwykle trudnym. Zakłada bowiem konieczność znalezienia określenia, które definiowałoby – bez wyjątku – wszystkich tych pracowników uczelni, którzy nie należą do kategorii „nauczyciele akademicy”. Tymczasem są to osoby, które na uczelniach pełnią najprzeróżniejsze funkcje – można by rzec, znacznie bardziej różnorodne niż „nauczyciele akademicy”, którzy prowadzą badania, zajęcia dydaktyczne, a dodatkowo niewielką część swojej pracy poświęcają na działalność organizacyjną.

Nowe określenie pracowników NNA powinno być nie tylko funkcjonalnie zbliżone do obecnego, ale również odpowiednio brzmieć w języku polskim⁹⁰, a także uzyskać akceptację pracowników NNA. Niniejszy raport zawiera wyniki konsultacji środowiskowych zrealizowanych wśród pracowników NNA odnośnie do zmiany określenia „pracownicy niebędący nauczycielami akademickimi” na inne. Konsultacje zostały przeprowadzone w lutym–kwietniu 2024 r. w związku z realizowaną przez Forum Administracji Akademickiej (d. Stowarzyszenie Forum Dziekanatów) inicjatywą wypracowania alternatywnej nazwy dla pracowników NNA.

Pierwszym etapem było badanie jakościowe zrealizowane w formie zogniskowanych wywiadów grupowych z pracownikami reprezentującymi trzy grupy zawodowe: władze uczelni, ekspertów zajmujących się szkolnictwem wyższym oraz pracowników NNA. Na podstawie raportu z tego badania (por. rozdział 2) opracowano trzy warianty określeń alternatywnych, które – wraz z wariantem zakładającym utrzymanie nazwy

⁹⁰ Stąd chociażby niemożność wykorzystania doświadczeń brytyjskich, gdzie *non-academics* zastąpiono określeniem *professional services* – nieprzetłumaczalnym na język polski.

dotychczasowej – stały się podstawą konsultacji środowiskowych, tj. etapu drugiego. Kolejny etap zakłada konsultacje eksperckie w zakresie potencjalnych skutków prawnych wywołanych przez potencjalną zmianę nazwy.

Ostatnim etapem jest sformułowanie propozycji zmiany określenia pracownicy NNA i przekazanie jej do Ministra Nauki, a równolegle podjęcie działań upowszechniających wyniki obu badań. Zdajemy sobie bowiem sprawę z tego, że choć język kształtuje rzeczywistość, to sama zmiana nazwy pracowników NNA nie jest wystarczająca do tego, aby zaczęli być postrzegani jako równoprawni pracownicy uczelni oraz jednostek badawczych⁹¹. Zakładana zmiana nazwy jest zatem celem samym w sobie, ale jednocześnie pełni funkcje instrumentalne – ma bowiem wywołać dyskusję w środowisku, a następnie zmianę kultury organizacyjnej na uczelniach.

* * *

Sukces niniejszego badania zależał w dużej mierze od tego, w jaki sposób do naszej inicjatywy podeszł środowisko akademickie. To dzięki jego zaangażowaniu udało się nam uzyskać tak wiele odpowiedzi. W dystrybucję ankiety zaangażowali się członkowie naszego Stowarzyszenia, a także konferencje rektorów, organizacje i sieci branżowe, portale internetowe, jak również rektorzy i kanclerze niektórych uczelni. To dzięki nim niemal dwie trzecie respondentów wzięło udział w naszej ankiecie, dowiadując się o niej z mailingu uczelni. Istotnym kanałem dystrybucji okazali się także koledzy i koleżanki z pracy, którzy oddolnie wsparli proces rozsyłania ankiet tam, gdzie nie dotarliśmy odgórnie.

Nie sposób wymienić tu wszystkich osób zaangażowanych w dystrybucję linku do naszej ankiety, chcielibyśmy jednak za wsparcie naszej inicjatywy podziękować: prof. dr. hab. Teofilowi Jesionowskiemu – Przewodniczącemu Konferencji Rektorów Polskich Szkół Technicznych; prof. dr. hab. Marcinowi Gruchale – Przewodniczącemu Konferencji Akademickich Szkół Medycznych; prof. CC dr. hab. Stanisławowi Mockowi – Przewodniczącemu Konferencji Akademickich Uczelni Niepublicznych; dr. Mieczysławowi Błońskiemu – Prezesowi Polskiej Unii Edukacyjnej.

⁹¹ Literatura wskazująca na taki stan rzeczy jest stosunkowo rozbudowana – por. np. M. Cywińska, K. Górak-Sosnowska, U. Markowska-Manista, *Decolonising "Those who are not" in Polish HEIs*, w: *Leading change in gender and diversity in higher education from margins to mainstream*, A. Cohen Miller, T. Hinton-Smith, F. Mazanderani, N. Samuel, Routledge, London 2023; K. Górak-Sosnowska, E. Wiśniewska, *A happy dean's office: but is there one? The case of Polish HEIs*, w: *Management and Administration of Higher Education Institutions in Times of change*, A. Visvizi, M. Lytras, A. Sarirete (eds.), Emerald, Bingley 2019; K. Górak-Sosnowska, U. Markowska-Manista, L. Tomaszewska, *Praktyki oporu stosowane przez pracowników dziekanatów szkół wyższych*, w: *Administracja uczelni wobec nowych wyzwań. Cyfryzacja procesów, profesjonalizacja obsługi studenta*, K. Górak-Sosnowska, R. Pajewska-Kwaśny (red.), Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2020; K. Górak-Sosnowska, L. Tomaszewska, *Zarządzanie uczelniami w warunkach COVID-19. Perspektywa pracowników niebędących nauczycielami akademickimi*, w: *Administracja uczelni w dobie pandemii*, K. Górak-Sosnowska, L. Tomaszewska (red.), Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2022.

Szczególne podziękowania należą się także dwóm osobom zaangażowanym w ten projekt od pierwszego etapu: dr. Marcinowi Dąbrowskiemu – Kanclerzowi Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie – oraz prof. dr. hab. Romanowi Cieślakowi – Przewodniczącemu Komisji ds. Komunikacji i Odpowiedzialności Społecznej Konferencji Rektorów Akademickich Szkół Polskich.

Dziękujemy także władzom organizacji branżowych za oddolne wsparcie procesu pozyskiwania respondentów: Anecie Trojanowskiej – Wiceprzewodniczącej Rady Szkolnictwa Wyższego i Nauki Związku Nauczycielstwa Polskiego; Ewie Kiszce – Przewodniczącej IROs Forum; Annie Kiryrow-Radzkiej – Prezesce Stowarzyszenia Prom; dr Annie Cybulko – Prezesce Akademickiej Sieci Bezpieczeństwa i Równości; dr. Jędrzejowi Leśniewskiemu – Wiceprzewodniczącemu Konferencji Dyrektorów Bibliotek Akademickich Szkół Polskich; Waldemarowi Dzieniszowi – Przewodniczącemu TUPMO oraz Pawłowi Płatkowi – Wiceprzewodniczącemu PACTT. Za nagłoszenie naszej inicjatywy w serwisach internetowych podziękowania należą się „Forum Akademickiemu”, Narodowej Agencji Wymiany Akademickiej oraz Radzie Szkolnictwa Wyższego i Nauki ZNP.

Na zakończenie tej sekcji chcemy także serdecznie podziękować wszystkim osobom, które poświęciły swój czas i zdecydowały się oddać swój głos, a nierzadko zostawić obszerny komentarz. To dzięki nim nasz raport nie tylko odpowiada na pytanie o to, w jaki sposób „pracownicy niebędący nauczycielami akademickimi” chcą być określani, ale także opowiada o statusie tych osób na uczelniach, ich potrzebach i dążeniach.

Metodologia

Konsultacje środowiskowe zrealizowaliśmy za pomocą kwestionariusza ankiety umieszczonego na platformie MS Forms. Kwestionariusz składał się z dwóch części: dotyczącej wyboru sposobu określania pracowników NNA oraz danych metryczkowych.

W instrukcji respondenci zapoznali się z naszym projektem, a także kryteriami wyboru czterech określeń pracowników NNA:

Poniżej znajdują się cztery propozycje dotyczące określenia „pracownicy niebędący nauczycielami akademickimi”. Każda z nich ma pewne uzasadnienie, które przedstawiamy w tym miejscu. W następnym kroku będziemy prosić Pana/Panią o wybór określenia najbardziej odpowiedniego. A oto propozycje:

1) Pracownicy uczelni: Jest to określenie obejmujące obie dotychczasowe grupy. Ze zbioru „pracownicy uczelni” wydzielano by – w razie potrzeby – wyłącznie podzbiór „nauczyciele akademicki”. Pracownicy niebędący nauczycielami akademickimi nie

mieliby swojego odrębnego określenia. Zawieraliby się w szerszym zbiorze „pracownicy uczelni”.

Kolejne dwie propozycje mają wspólne uzasadnienie. Zbiór „nauczycieli akademickich” obejmuje m.in. pracowników badawczych, którzy nie prowadzą działalności dydaktycznej. Jest to zatem określenie zbiorcze: nie każdy nauczyciel akademicki jest nauczycielem. Być może na tej samej zasadzie można by przyjąć, że każdy pracownik niebędący nauczycielem akademickim może być określany zbiorczo jako „administracja”. Propozycje brzmią następująco:

2) Administracja akademicka: nazwa analogiczna do nauczycieli akademickich.

3) Pracownicy administracji i obsługi: nazwa zbiorcza obejmująca dwie największe grupy pracowników niebędących nauczycielami akademickimi.

Może być też tak, że obecna nazwa jest odpowiednia i nie należy jej zmieniać, a zatem powinna brzmieć:

4) Pracownicy niebędący nauczycielami akademickimi.

Wreszcie, może być też tak, że mają Państwo inną propozycję – stąd miejsce na „inne”.

Wybrane do głosowania pojęcia zostały wygenerowane w ramach zrealizowanych wywiadów grupowych oraz w ramach analizy sposobów określania pracowników NNA w systemach prawnych innych państw. Respondenci byli proszeni o wybranie tego, którym chcieliby być określani, a następnie o ocenę tych pojęć na skali od –2 do +2. Taki zabieg pozwolił nam na określenie, jakie pojęcie jest najbardziej preferowane wśród pracowników NNA, a także na zbadanie, jaki mają sentyment do poszczególnych określeń. Drugie pytanie stanowi ponadto dodatkowe zabezpieczenie dla pierwszego – w przypadku, gdyby wybór, który uzyskał najwięcej głosów, nie mógł zostać wprowadzony w życie, nadal dysponujemy wystarczającymi danymi do tego, aby zaproponować inne określenie.

W kolejnym kroku pytaliśmy respondentów o dane metryczkowe: rodzaj uczelni (publiczna/niepubliczna, akademicka/nieakademicka), profil uczelni (uniwersytet, uczelnia techniczna, medyczna, ekonomiczna...), a także stanowisko, staż pracy na uczelni i rodzaj wykonywanej pracy. Podczas konstruowania metryki do naszego badania zdecydowaliśmy się na dwa zabiegi:

- Po pierwsze, ograniczyliśmy szczegółowość przekazywanych informacji do danych ogólnych, uniemożliwiających identyfikację respondentów. Z tego powodu w badaniu nie ma informacji np. o liczbie uczelni, których pracownicy wzięli udział w badaniu, ponieważ zebranie danych o uczelni, na której respondenci pracują, spowodowałoby, że wielu z nich nie udzielałoby odpowiedzi anonimowo⁹².

⁹² Na przykład: podanie stanowiska + rodzaju wykonywanej pracy + nazwy uczelni + stażu pracy umożliwia w wielu przypadkach identyfikację respondenta, zwłaszcza jeżeli pełni funkcje kierownicze na danej uczelni (np. zakres danych: „kierownik + pracownik działu zajmującego się współpracą z otoczeniem + Wyższa Szkoła Dowlolna + staż pracy 5–10 lat” daje duże prawdopodobieństwo zidentyfikowania respondenta, bo

- Po drugie, przyjmując, że kluczową zmienną różnicującą oceny poszczególnych określeń NNA będzie wykonywana praca, zdecydowaliśmy się na rozbudowanie kafeterii odpowiedzi⁹³, a dodatkowo zachęcenie respondentów do innego sposobu określenia swojej pracy, jeżeli przygotowane przez nas możliwości nie były dla nich satysfakcjonujące. Z tego powodu uzyskaliśmy stosunkowo dużo odpowiedzi „inne”, które z jednej strony oznaczały dużo dodatkowej pracy przy analizie, jednak z drugiej – dostarczyły sporo cennego materiału do badań.

Kwestionariusz ankiety został zamieszczony na MS Forms i był dostępny online w dniach od 28 lutego do 10 kwietnia 2024. Dystrybucję linku do kwestionariusza prowadziliśmy na trzy różne sposoby:

- 28 lutego rozesłaliśmy zaproszenie do udziału w badaniu członkom Forum Administracji Akademickiej z prośbą o dystrybucję linku na swoich uczelniach. Uzywanie w ciągu 3 dni niemalże 1 tys. odpowiedzi utwierdziło nas w przekonaniu, że temat jest ważny.
- Od 1 do 16 marca rozsyłaliśmy prośby o przekazanie zaproszenia do naszego badania do konferencji rektorów zrzeszających uczelnie danego typu⁹⁴, a także do organizacji branżowych⁹⁵. Liczba odpowiedzi wzrosła lawinowo, co umożliwiło rozpoczęcie kolejnego sposobu dystrybucji.
- Od 5 marca informacja o prowadzonych konsultacjach była dostępna w Internecie. Zagrożenie związane z zanieczyszczeniem próby było już stosunkowo niewielkie, a dodatkowo zminimalizowaliśmy je dodając pytanie o to, w jaki sposób respondent dowiedział się o naszej inicjatywie. Respondentów, którzy zauważyli kwestionariusz w Internecie, jest 14% w całej próbie.

Chronologiczny przyrost liczby odpowiedzi ilustruje poniższy rysunek.

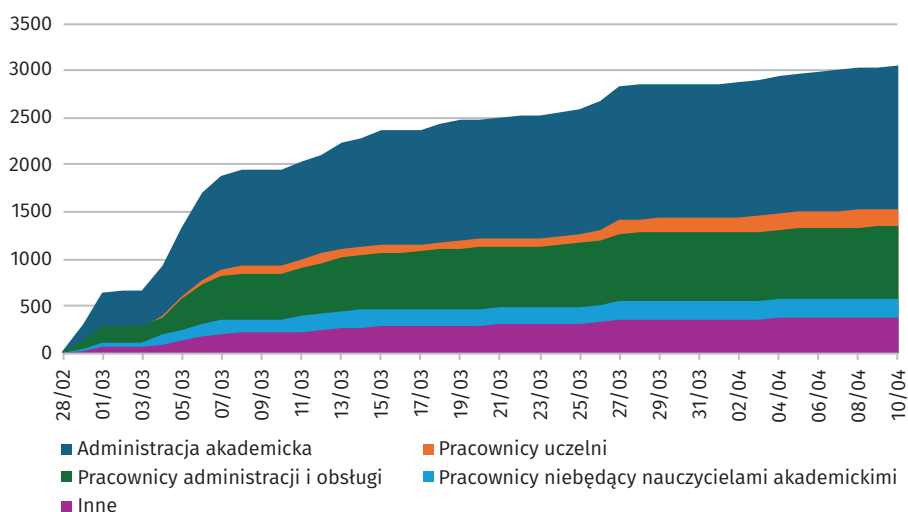
nawet jeżeli w WSD są dwa działy współpracy z otoczeniem – dział zajmujący się współpracą z biznesem i dział zajmujący się współpracą międzynarodową, to jeden z kierowników może pracować na uczelni 7 lat, a drugi 3 lata).

⁹³ Inspiracją dla utworzenia tej listy były istniejące na różnych uczelniach regulaminy wynagradzania lub regulaminy pracy. Ostateczna kafeteria: archiwista; informatyk; kustosz; bibliotekarz; dokumentalista; mechanik, technolog, konstruktor, mistrz, magazynier; pracownik działu finansowego (kwestura, księgowość); pracownik dziekanatu; pracownik działu ds. analiz i/lub sprawozdawczości; pracownik działu kadr; pracownik działu kształcenia; pracownik działu ds. projektów, badań, transferu technologii; pracownik działu prawnego; pracownik działu współpracy z otoczeniem (krajowym, międzynarodowym); pracownik promocji; pracownik rekrutacji; pracownik sekretariatu (biura); pracownik gospodarczy, woźny, portier, dozorca, strażnik ochrony mienia, szatniarz, kierowca, technik, magazynier, konserwator, rzemieślnik, pomoc laboratoryjna, porządkowa; pracownik naukowo-techniczny, inżynierijno-techniczny, techniczny; robotnik.

⁹⁴ Nasza akcja uzyskała wsparcie Konferencji Rektorów Polskich Szkół Technicznych, Konferencji Rektorów Akademickich Uczelni Medycznych, Konferencji Rektorów Akademickich Uczelni Niepublicznych i Polskiej Unii Edukacyjnej.

⁹⁵ Link do kwestionariusza dystrybuowały: International Relations Offices Forum (IROs Forum), Stowarzyszenie PRom, Akademicka Sieć Bezpieczeństwa i Równości, Konferencja Dyrektorów Bibliotek Akademickich Szkół Polskich, Forum Biur Zarządzania Projektami Uczelni Technicznych (TUPMO), Porozumienie Akademickich Centrów Transferu Technologii (PACTT) oraz Związek Nauczycielstwa Polskiego (ZNP).

Rysunek 6. Struktura wyboru sposobu określenia pracowników NNA w ujęciu chronologicznym



Źródło: opracowanie własne.

Próba badania nie ma charakteru losowego, jednak ze względu na liczbę uzyskanych odpowiedzi oraz względnie stały rozkład preferencji (w ciągu pierwszego tygodnia struktura preferencji nazwy ustabilizowała się, a maksymalne odchylenia nie przekraczały 2%), można stwierdzić, że z dużym prawdopodobieństwem odzwierciedla ona faktyczne nastroje i preferencje wśród pracowników NNA na polskich uczelniach.

Według danych GUS w 2022 roku w polskich instytucjach szkolnictwa wyższego zatrudnionych było 72 125 pracowników NNA, w tym 64 109 na uczelniach publicznych oraz 7736 na uczelniach niepublicznych⁹⁶. W naszym badaniu wzięty udział 6832 osoby, czyli 9,47% populacji pracowników NNA, w tym 10,46% pracowników NNA zatrudnionych na uczelniach publicznych oraz 3,81% pracowników NNA zatrudnionych na uczelniach niepublicznych.

Zebrany materiał okazał się obszerny nie tylko pod względem liczby odpowiedzi, ale również liczby komentarzy, jakimi podzielili się z nami respondenci: 1011 osób (14,8%) pozostawiło przynajmniej jeden komentarz w swoim kwestionariuszu. Z tego powodu zdecydowaliśmy się na zastosowanie metod mieszanych do analizy danych. Do analizy ilościowej wykorzystaliśmy Excel (tabele przestawne) oraz komponenty Stat i MaxDictio w programie MAXQDA. W ten sposób uzyskaliśmy podstawowe roz-

⁹⁶ Tablica 1(42). Nauczyciele akademicki oraz pracownicy niebędący nauczycielami akademickimi według typów instytucji systemu szkolnictwa wyższego i nauki oraz województw, w: *Szkolnictwo wyższe i jego finanse*, GUS, Warszawa 2023.

kłady statystyczne odpowiedzi i tabele krzyżowe umożliwiające porównanie preferencji alternatywnych określeń NNA według różnych kryteriów. Jakościową analizę treści zrealizowaliśmy za pomocą MAXQDA tworząc drzewo kodowe do zamieszczonych komentarzy (treść i sentyment).

Niniejszy raport podzielony jest na kilka części. W pierwszej omawiamy przekrojowo preferencje odnośnie do wyboru alternatywnego określenia dla pracowników NNA. W części drugiej przedstawiamy preferencje szczegółowe pracowników NNA według rodzaju wykonywanych zadań na uczelniach, poświęcając szczególną uwagę tym, którzy wyróżniają się na tle innych. W ostatniej części prezentujemy wyniki analizy komentarzy respondentów, które dopełniają obraz tego, w jaki sposób do naszej inicjatywy, ale i swojej pracy podchodzą pracownicy NNA zatrudnieni w szkolnictwie wyższym. Prezentację wyników zaczniemy jednak od krótkiego opisu naszej próby.

Charakterystyka próby

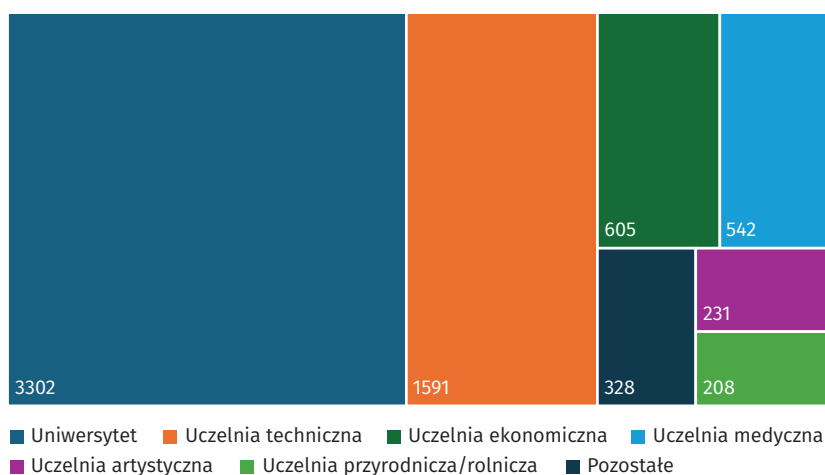
W badaniu wzięły udział 6832 osoby. Zdecydowana większość z nich pracuje na uczelniach publicznych (95%) o profilu akademickim (98%). Na uczelniach niepublicznych zatrudnionych jest 4% badanych, a w nieakademickich – 1%; pozostałe osoby pracują w instytutach badawczych albo nie podały informacji na ten temat. Większość respondentów pracuje na uniwersytetach (48%), uczelniach technicznych (23%), medycznych (9%) i ekonomicznych (8%). Na te cztery profile uczelni przypada 88% respondentów. Pozostałe rodzaje uczelni są słabiej reprezentowane, co wynika albo z mniejszej liczby pracowników (np. na uczelnie artystyczne przypada 3% odpowiedzi, mimo że są to zazwyczaj małe jednostki), albo mniejszej reprezentacji (np. na uczelnie pedagogiczne przypada 1% odpowiedzi, choć z pewnością pracuje w nich proporcjonalnie więcej osób).

Nasi respondenci pełnią na uczelniach różne funkcje. Największy zbiór w próbie stanowią pracownicy liniowi (55%), kolejno pod względem liczebności plasują się osoby zajmujące stanowiska samodzielne (21%) i kierownicze (kierownik lub dyrektor w jednostce organizacyjnej; 19%, w tym 1% to kanclerze i kwestorzy, a zatem przedstawiciele władz administracyjnych uczelni).

Zakres zadań respondentów jest szeroki i odzwierciedla złożoność kategorii NNA na uczelniach. Najliczniejszą podgrupę stanowią pracownicy zajmujący się obsługą studentów (pracownicy dziekanatów, biur obsługi studenta, działów stypendialnych – 15%), a drugą – pracownicy sekretariatów (rektoratu, biura wydziału, biura dziekana i in. – 13%). Znaczną kategorię respondentów stanowią także pracownicy naukowo-techniczni, inżynierjno-techniczni i techniczni oraz bibliotekarze (po 10%).

W próbie znaleźli się także pracownicy następujących działów: IT, kształcenie, współpraca z otoczeniem (programy międzynarodowe, biura karier) oraz projektów (działy zarządzania projektami, nauki, transferu technologii; każdy od 4 do 6%). Nieco mniej licznie reprezentowani są pracownicy rekrutacji, promocji, działów finansowego (kwestura, księgowość), infrastruktury i nadzoru, analiz i sprawozdawczości, kadr, a także prac kreatywnych (wydawnictwo, redakcja, grafika; każdy od 2 do 3%). W próbie znaleźli się także pracownicy działów zamówień publicznych i inwestycji, prawnicy, archiwiści, przedstawiciele władz administracyjnych uczelni (kwestorzy, kanclerze), oraz pracownicy wykonujący prace fizyczne (woźny, portier, dozorca, pracownik gospodarczy etc.; po 1%).

Rysunek 7. Struktura profili uczelni

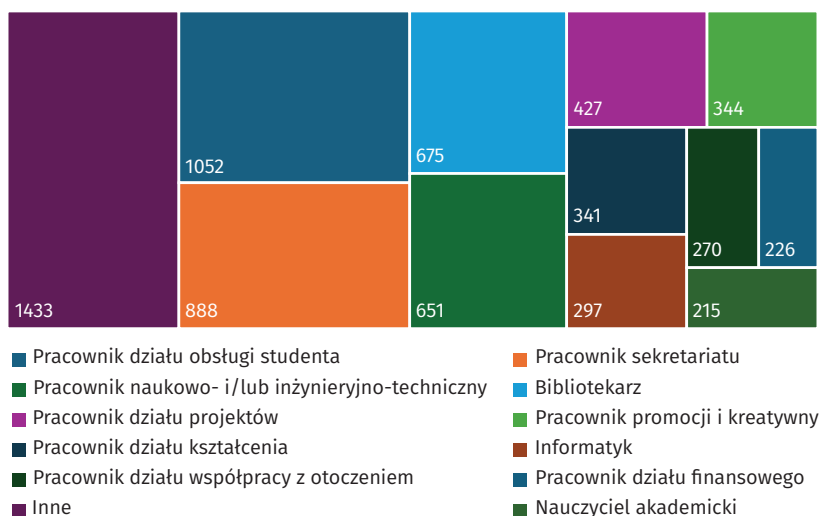


Źródło: opracowanie własne.

Ze względu na to, że rodzaj wykonywanych zadań w największym stopniu różnicuje ocenę poszczególnych nazw alternatywnych dla NNA, a także dla przejrzystości metodologicznej, zdecydowaliśmy się na uporządkowanie i posortowanie tej kategorii odpowiedzi. W danych surowych 15% osób wpisało bowiem „inne” jako wykonywane zadania. W większości przypadków udało się dopisać te osoby do jednej z istniejących kategorii bez jej zmiany (np. „sekretarka dziekana” została dopisana do kategorii „pracownik sekretariatu (biura) rektora/prorektora/institutu/katedry/centrum dydaktycznego/inne”, a pracownik Centrum Transferu Technologii do kategorii „pracownik działu ds. projektów, badań, transferu technologii”), natomiast czasami nieznacznie poszerzyliśmy zakres danej kategorii (np. do „pracowników dziekanatów” dopisywaliśmy pracowników działów stypendialnych i obsługi stu-

denta zmieniając nazwę kategorii na „pracownik działu obsługi studenta”). W trakcie tych czynności wyodrębniliśmy także trzy dodatkowe kategorie: a) pracowników kreatywnych – a zatem tłumaczy, redaktorów, organizatorów wydarzeń popularyzujących naukę etc., b) pracowników działów zamówień publicznych i inwestycji, oraz c) pracowników działów infrastruktury i nadzoru. W przypadku 163 (2%) osób nie byliśmy w stanie przyporządkować odpowiedzi do wykonywanej pracy (np. „praca biurowa”, „administracja centralna”), a kolejne 364 (5%) nie podało żadnej informacji.

Rysunek 8. Struktura wykonywanych zadań



Źródło: opracowanie własne.

Specyficzną kategorię respondentów stanowią nauczyciele akademicki, dla których również utworzyliśmy dodatkową kategorię. Przygotowując kwestionariusz ankiety przyjęliśmy, że kierujemy ją wyłącznie do pracowników NNA jako do osób, które są podmiotem w naszym projekcie, albowiem to ich dotyczy zmiana nazwy. Mimo tego, że w instrukcji i komunikatach informowaliśmy o tym, że liczymy na odpowiedzi NNA, w próbie znalazło się 215 nauczycieli akademickich. Jest to efekt niezamierzony, ale ciekawy z punktu widzenia naszego badania, albowiem daje pewne porównanie tego, co o zmianie nazwy NNA myślą NA i NNA (nawet jeżeli próba NA jest jeszcze mniej reprezentatywna).

Struktura próby wskazuje, że pewne grupy pracowników NNA są w niej najpewniej wystarczająco reprezentowane, czy nawet nadreprezentowane, a niektóre – niedoreprezentowane. Stosunkowo liczne są grupy pracowników zajmujących się obsługą studenta czy pracą w sekretariatach. Być może wynika to z wielkości tych

działów oraz usieciowienia pracowników (kolektywnego charakteru pracy, w dużej mierze na miejscu, na uczelni). Wydaje się także, że znaczny udział w próbie mają bibliotekarze oraz pracownicy naukowo- i/lub inżynieryjno-techniczni. W tym przypadku może to wynikać z potrzeby zaznaczenia odrębności swoich grup w ramach puli pracowników NNA. Z kolei pracownicy zajmujący się obsługą – wykonujący zadania fizyczne – są w próbie zdecydowanie niedoreprezentowani. Z tego powodu z trzech kategorii w metryce zdecydowaliśmy się na utworzenie jednej wspólnej, zawierającej szeroki przekrój wykonywanych zadań (pracownik gospodarczy, woźny, portier, dozorca, strażnik ochrony mienia, szatniarz, kierowca, technik, magazynier, konserwator, rzemieślnik, pomoc laboratoryjna, porządkowa, mechanik, technolog, konstruktor, mistrz, magazynier, robotnik), a i tak liczy ona łącznie jedynie 101 osób. Może to wynikać z innego charakteru pracy – mniejszego wykorzystywania służbowych kanałów komunikacji elektronicznej, a także odrębności tych grup od pozostałych – wykonujących zadania niewiążące się z pracą fizyczną.

Nasi respondenci mają zróżnicowany staż pracy na uczelni. Najwięcej osób ma staż pracy do 10 lat (42%, w tym 23% – do 5 lat). Kolejna grupa pracuje na uczelni nie więcej niż 20 lat (32%). Osoby ze stażem dłuższym stanowią 26%, w tym 7% powyżej 30 lat. Najmłodszy staż pracy są pracownicy promocji, rekrutacji, a także osoby wykonujące zadania wymagające pracy fizycznej. W przypadku tych grup ponad 40% ma staż pracy na uczelni poniżej 5 lat. Osoby najdłużej związane z uczelnią to nauczyciele akademicki (42% pracuje na uczelni ponad 20 lat) oraz bibliotekarze (odpowiednio 41%).

Preferencje alternatywnej nazwy dla NNA

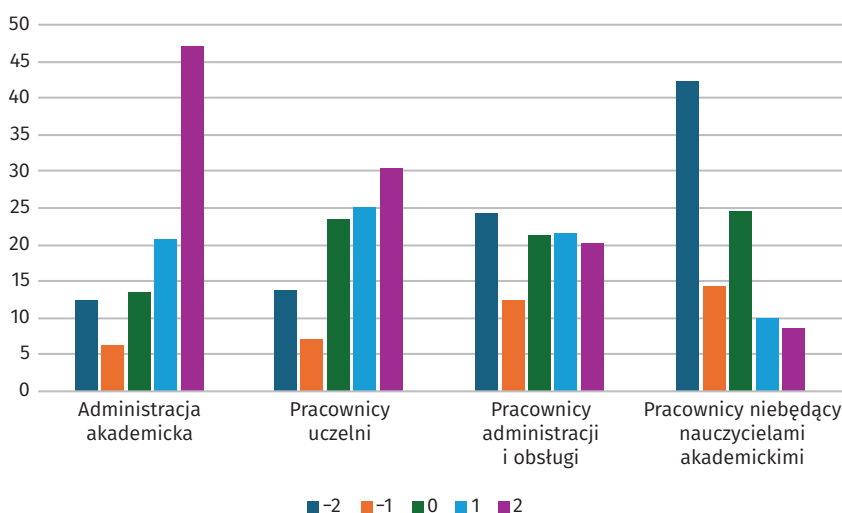
Respondenci mieli do wyboru cztery nazwy NNA – trzy nowe (pracownicy uczelni, administracja akademicka, pracownicy administracji i obsługi) i czwartą dotychczasową (pracownicy niebędący nauczycielami akademickimi). Rozkład odpowiedzi przedstawia się następująco:

- administracja akademicka – 44,2%,
- pracownicy uczelni – 22,2%,
- pracownicy administracji i obsługi – 19,5%,
- pracownicy niebędący nauczycielami akademickimi – 8,3%.

Pozostałe 5,8% przypadło na inne określenia, które wskazywali respondenci. Wśród nich najwięcej głosów zebrała „administracja uczelni” i określenia pokrewne (2,5%), „pracownicy wsparcia” bądź „pracownicy wspierający” (0,9%) oraz „pracownicy akademicki” (0,3%).

Następnie respondenci zostali poproszeni o ocenę poszczególnych nazw na skali $<-2; +2>$. Najwyżej została oceniona nazwa „administracja akademicka” – 68% osób oceniło ją pozytywnie, w tym 47% bardzo pozytywnie. Osób, które negatywnie oceniły tę nazwę, było 19%. Jest to zarazem nazwa, która w największym stopniu skłania do oceny – neutralny stosunek do niej deklarowało jedynie 14% badanych (w pozostałych przypadkach było to od 21% do 25%). Ponad połowę pozytywnych wskazań uzyskało także określenie „pracownicy uczelni” (55%, w tym 30% bardzo pozytywnie). Osób negatywnie oceniających to określenie było 21%. Określenie „pracownicy administracji i obsługi” miało najbardziej równomierną ocenę – podobało się 41% badanych, a nie podobało – 37%. Z kolei określenie dotychczasowe „pracownicy niebędący nauczycielami akademickimi” uzyskało 56% ocen negatywnych (w tym 42% bardzo negatywnych). Określenie to podoba się jedynie 19% badanych.

Rysunek 9. Ocena określeń pracowników NNA (%)



Źródło: opracowanie własne.

Według kryterium liczby głosów oddanych na daną nazwę, jak również oceny poszczególnych pojęć, niekwestionowanym liderem jest „administracja akademicka”. Warto jednak przyrzeć się rozkładowi preferencji w zależności od różnych zmiennych demograficznych, by zweryfikować, czy preferencja określenia „administracji akademickiej” jest powszechna. W tym celu przeanalizowaliśmy rozkład odpowiedzi na pytanie pierwsze – tj. wybór preferowanego określenia pracowników NNA – pod kątem zmiennych metryczkowych dotyczących miejsca zatrudnienia i samego zatrudnienia naszych respondentów.

Wybór preferowanej nazwy a miejsce zatrudnienia

Miejsce zatrudnienia nie wpływa istotnie na preferencje sposobu określania pracowników NNA. Analizie poddaliśmy trzy cechy miejsca zatrudnienia: profil kształcenia (akademicka/nieakademicka), status uczelni (publiczna/niepubliczna) oraz profil uczelni (uniwersytet, uczelnia techniczna, medyczna, ekonomiczna, rolnicza i przyrodnicza i inne⁹⁷).

Pracownicy uczelni akademickich nieco częściej wybierają określenie „pracownicy uczelni” niż pracownicy uczelni nieakademickich, którzy z kolei nieco częściej preferują określenia „administracja akademicka” oraz „pracownicy administracji i obsługi”. Różnice wynoszą 5–6%, a ze względu na niewielką liczbę pracowników uczelni nieakademickich w próbie (1%), trudno ze sobą porównywać oba zbiory. W przypadku statusu uczelni odmienny sposób postrzegania nazw „pracownicy uczelni” i „administracja akademicka” jest bardziej widoczny. Pracownicy uczelni niepublicznych częściej (o 9 p.p.) wybierają określenie „pracownicy uczelni”, a pracownicy uczelni publicznych – „administracja akademicka” (o 6 p.p.). I w tym przypadku dane są nieporównywalne, albowiem niemal dwie trzecie respondentów z uczelni niepublicznych pochodzi z jednej uczelni, w której istnieje specyficzny podział pracowników na pion akademicki i organizacyjny. Z wypowiedzi wielu pracowników tej uczelni wynika, że określenia te są dobrze przyjęte.

Profil uczelni różnicuje preferowaną nazwę w niewielkim stopniu. Pracownicy wszystkich rodzajów uczelni najczęściej wybierają określenie „administracja akademicka” (od 41% do 58%). W przypadku uczelni rolniczych i przyrodniczych „administracja akademicka” uzyskała 32% wskazań – najmniej ze wszystkich uczelni. Różnica ta może wynikać ze stosunkowo dużego udziału pracowników naukowo- i/lub inżynierjno-technicznych oraz bibliotekarzy wśród respondentów, a te grupy pracowników są najbardziej sceptyczne do określenia „administracja akademicka”. Oceny określenia „pracownicy uczelni” są stosunkowo stabilne i oscylują wokół 20–24%. Niższe wyniki uzyskało to określenie na uczelniach ekonomicznych (15%). Pozostałe dwa określenia cechują się dość dużą stabilnością wyników: „pracownicy administracji i obsługi” uzyskali od 19% do 25% wskazań, a „pracownicy niebędący nauczycielami akademickimi” – 5–9%; jedynie na uczelniach rolniczych i przyrodniczych określenie to uzyskało 18% wskazań.

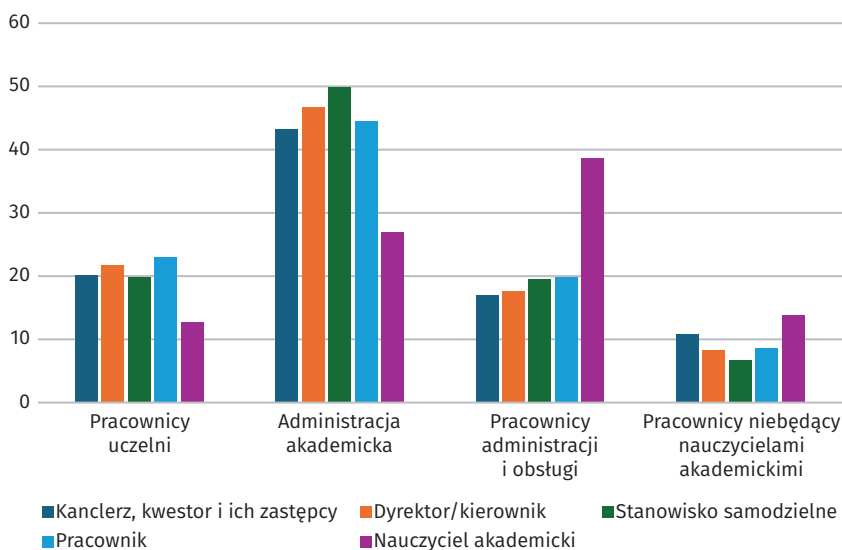
⁹⁷ Liczba respondentów z pozostałych rodzajów uczelni nie przekraczała 100 osób.

Wybór preferowanej nazwy a rodzaj zatrudnienia

Dane o zatrudnieniu dotyczą stażu pracy, stanowiska (kierownik/pracownik/stanowisko samodzielne) oraz rodzaju wykonywanych zadań. Staż pracy nie różnicuje istotnie preferencji wyboru nazwy (różnice między poszczególnymi kategoriami wiekowymi nie przekraczają 2–3 p.p.). Jedynie osoby o największym, ponad 30-letnim stażu pracy w mniejszym stopniu niż inni preferują określenie „administracja akademicka”, a w większym „pracownicy uczelni”. Stanowisko nie różnicuje istotnie preferencji odnośnie do nazwy. Jedyny wyjątek stanowią nauczyciele akademicy, którzy zostali wyodrębnieni jako osobna kategoria.

Nauczyciele akademicy jako jedyna grupa preferują określenie pracowników NNA jako „pracownicy administracji i obsługi”. Uzyskało ono 39% wskazań w porównaniu do 17–20% wskazań w przypadku innych grup. Nauczyciele akademicy w najmniejszym stopniu wybierają określenie „administracja akademicka” (27% wskazań w porównaniu do 43–50% w przypadku innych grup) i nieco mniej częściej określenie „pracownicy uczelni” (13% w porównaniu do 20–23% w przypadku pozostałych grup). Innymi słowy, określenia, które sytuowałyby pracowników NNA w tej samej albo podobnej kategorii co nauczyciele akademicy, zyskały wśród tych ostatnich znacznie mniejsze poparcie.

Rysunek 10. Preferowane nazwy według stanowiska/statusu (%)



Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 11. Preferowane nazwy według rodzaju wykonywanej pracy (%)



Źródło: opracowanie własne.

Wykonywana praca jest kryterium, które w największym stopniu determinuje wybór preferowanego określenia pracowników NNA. Związek między wykonywaną pracą a preferowanym sposobem określania wydaje się intuicyjnie naturalny. Różnice między wyborami poszczególnych grup zawodowych ilustruje powyższe zestawienie. Ukazuje ono zgodność dużej części pracowników NNA co do preferowanej nazwy, a zarazem odmiennność pewnych podgrup.

Zdecydowana większość grup preferuje określenie „administracja akademicka”. Są to wszystkie podgrupy tradycyjnie zaliczane do pracowników administracyjnych (pracownicy działów analiz, sprawozdawczości, kwestury, infrastruktury, kadr, kształcenia, obsługi studenta, projektów, prawnego, współpracy z otoczeniem, zamówień publicznych, promocji, rekrutacji i sekretariatów, a także kanclerze i kwestorzy), jak również archiwiści i informatycy (choć ci ostatni w zdecydowanie mniejszym stopniu). A zatem, zdecydowana większość zarówno pracowników uczelni, jak i podgrup zawodowych wybiera określenie „administracja akademicka”.

Trzy grupy pracowników preferują określenie „pracownicy uczelni”. Są to bibliotekarze, pracownicy kreatywni oraz pracownicy naukowo- i/lub inżynieryjno-techniczni. W przypadku pracowników naukowo- i/lub inżynieryjno-technicznych preferencja określenia „pracownicy uczelni” jest szczególnie silna. Jedna grupa zawodowa – pracownicy obsługi – preferuje określenie „pracownicy administracji i obsługi” (*ex aequo* z określeniem „pracownicy uczelni”). Żadna z podgrup nie zdecydowała się na dotychczasową nazwę „pracownicy niebędący nauczycielami akademickimi” jako określenia pierwszego wyboru.

Z powyższego rozkładu odpowiedzi można wyciągnąć następujące wnioski:

- Większość pracowników NNA preferuje określenie „administracja akademicka”. Dotyczy to zarówno większości rozumianej jako liczba pracowników NNA, jak również jako liczba działów, w których pracują.
- Jedna z grup – pracownicy naukowo- i/lub inżynieryjno-techniczni – zdecydowanie nie odnajduje się w określeniu „administracja akademicka”. Zdecydowanie preferują nazwę „pracownicy uczelni”. Co więcej, znaczna ich część (19%) wybiera dotychczasową nazwę NNA nad jakiegokolwiek określenie ze słowem „administracja”.
- Kilka grup pracowników nie ma jednoznacznych preferencji odnośnie do nazwy całej grupy pracowników NNA:
 - bibliotekarze oraz pracownicy kreatywni wybierają porównywalnie często określenia „pracownicy uczelni” i „administracja akademicka”,
 - archiwiści wybierają porównywalnie często określenia „administracja akademicka” oraz „pracownicy administracji i obsługi”,
 - pracownicy obsługi preferują porównywalnie określenia „pracownicy uczelni” oraz „pracownicy administracji i obsługi”,

- informatycy wybierają w miarę po równo wszystkie trzy określenia: „pracownicy uczelni”, „administracja akademicka” oraz „pracownicy administracji i obsługi”.

Projekt zmiany nazwy pracowników NNA powstał w celu nadania tym pracownikom semantycznej podmiotowości i sprawczości. Choć zdecydowana większość z nich jest za zmianą tego określenia na „administracja akademicka”, warto przyrzeć się preferencjom i opiniom tych grup zawodowych, które w mniejszym stopniu odnajdują się w tym pojęciu. Inaczej mogłoby dojść do sytuacji, w której – wybierając nazwę, która uzyskała wskazanie większości – dojdzie do dyskryminacji osób pracujących w mniej licznych grupach zawodowych.

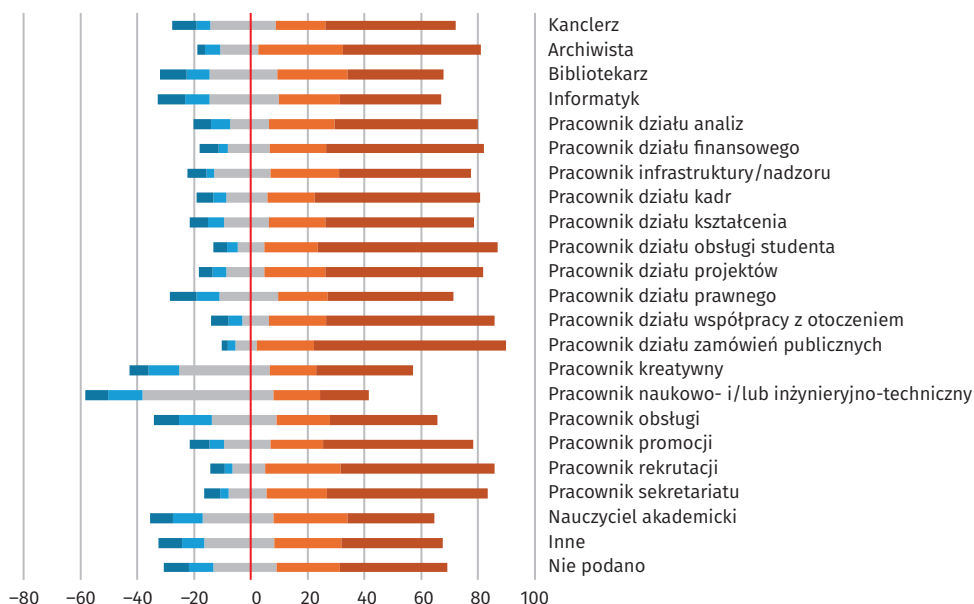
Szczegółowe preferencje określenia pracowników NNA według grup zawodowych

Wiedząc, że wykonywana praca w największym stopniu determinuje ocenę określeń alternatywnych dla dotychczasowej nazwy NNA, w dalszej części opracowania przedstawiamy oceny poszczególnych określeń, koncentrując się na specyfice poszczególnych grup zawodowych. Oceny poszczególnych pojęć będziemy przedstawiać od tych, które uzyskały najwyższe oceny, do tych, które zostały ocenione najniżej. Rysunki ilustrujące rozkłady odpowiedzi umieszczono na kolejnych stronach.

Najlepiej oceniono określenie „administracja akademicka”. Najwyżej ocenili je pracownicy sekretariatów, rekrutacji, promocji, zamówień publicznych, współpracy z otoczeniem, projektów, obsługi studentów, kształcenia, kadr, finansów i analiz. Ponad 50% respondentów w każdej z tych grup oceniło nazwę „administracja akademicka” zdecydowanie pozytywnie. Określenie to uzyskało ponad 50% ocen pozytywnych w każdej grupie zawodowej oprócz pracowników naukowo- i/lub inżynieryjno-technicznych (w tym przypadku ocen pozytywnych jest 34%). Zarazem połowa tych pracowników negatywnie ocenia określenie „administracja akademicka”. Oprócz tej grupy, 25% pracowników kreatywnych jest zdecydowanie przeciwna takiemu określeniu. W pozostałych grupach pracowników NNA zadeklarowanych przeciwników „administracji akademickiej” jest od 5% do 15%.

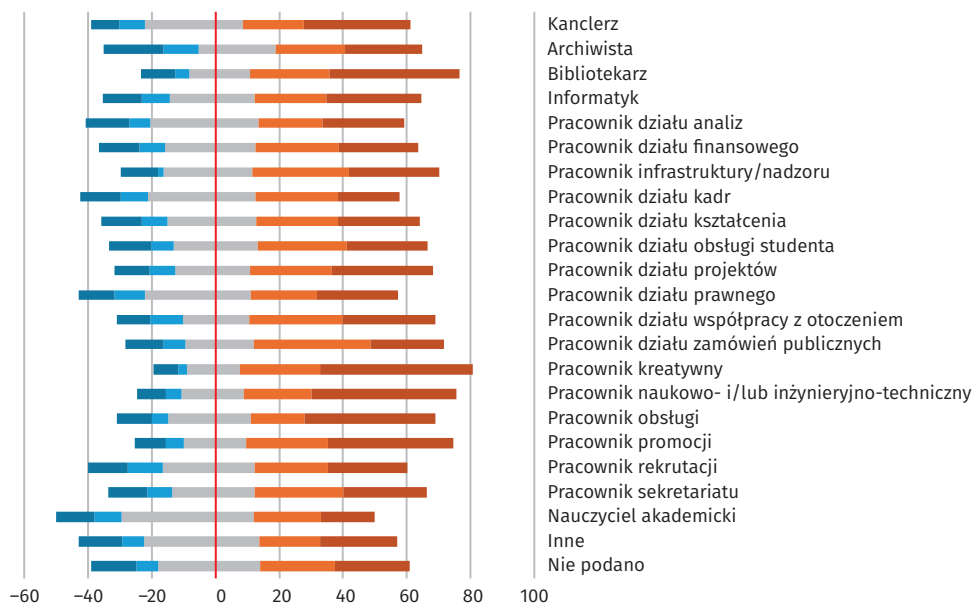
„Pracownicy uczelni” to określenie, które uzyskało drugą najlepszą ocenę z czterech przedstawionych. Nazwa ta wywołuje zdecydowanie bardziej umiarkowane oceny. Pozytywnie w ponad 50% przypadkach oceniają ją pracownicy promocji, obsługi, naukowo- i/lub inżynieryjno-techniczni, kreatywni, bibliotekarze i kanclerze (w tym zdecydowanie pozytywnie – od 33% do 48% tych grup pracowników). Żadna grupa nie ocenia tej propozycji zdecydowanie negatywnie.

Rysunek 12. Ocena określenia „administracja akademicka” (%)



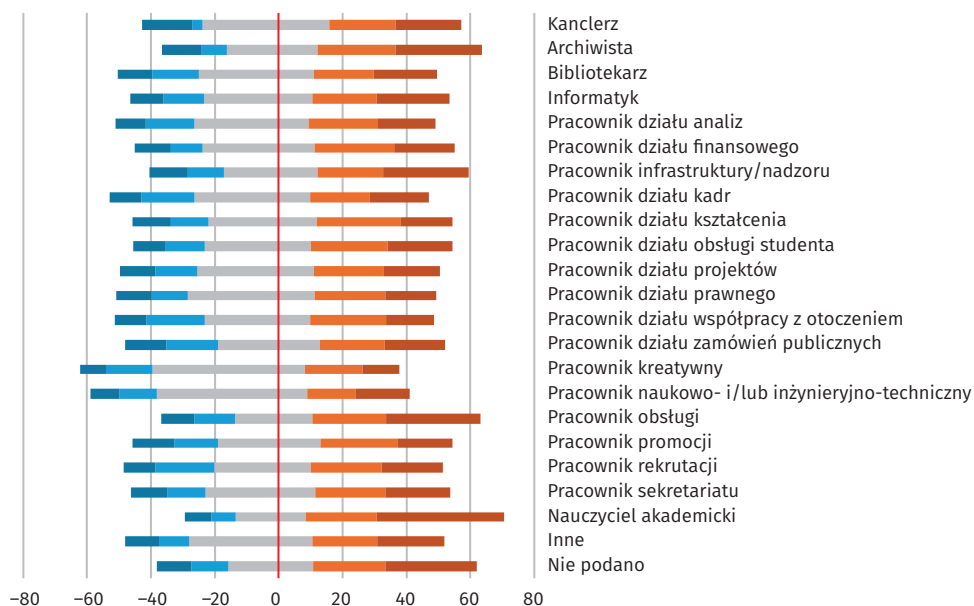
Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 13. Ocena określenia „pracownicy uczelni” (%)



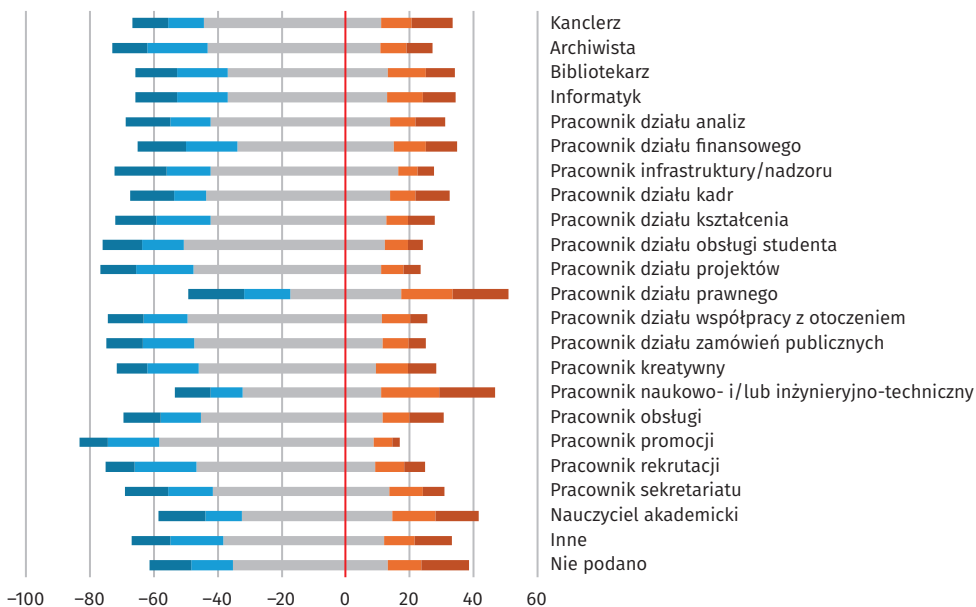
Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 14. Ocena określenia „pracownicy administracji i obsługi” (%)



Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 15. Ocena określenia „pracownicy niebędący nauczycielami akademickimi” (%)



Źródło: opracowanie własne.

Co ciekawe, największymi przeciwnikami takiego określenia są nauczyciele akademicy (38% respondentów nie podoba się takie określenie pracowników NNA).

Nieznacznie gorsze oceny uzyskało określenie „pracownicy administracji i obsługi”. Określenie to zostało ocenione pozytywnie przez ponad 50% respondentów wśród pracowników obsługi i archiwistów (w tym zdecydowanie pozytywnie przez 27–29%), a także przez nauczycieli akademickich, którzy są jego największymi entuzjastami (62% ocen pozytywnych). Nazwa „pracownicy administracji i obsługi” uzyskała ponad połowę ocen negatywnych wśród pracowników naukowo- i/lub inżynieryjno-technicznych oraz kreatywnych. Poza kilkoma grupami (pracownikami obsługi, infrastruktury i nadzoru, archiwistami i kanclerzami, a także – dodatkowo – nauczycielami akademickimi), pojęcie to ma dość zdecydowane grupy przeciwników wśród pozostałych grup pracowników NNA.

Dotychczas obowiązujące określenie „pracownicy niebędący nauczycielami akademickimi” uzyskało najniższe oceny. W żadnej grupie respondentów nie uzyskało ono ponad połowy ocen pozytywnych; największy odsetek takich ocen przypada na grupy pracowników naukowo- i/lub inżynieryjno-technicznych (36%), pracowników działów prawnych (33%) oraz – dodatkowo – nauczycieli akademickich (27%). W pozostałych przypadkach udział odpowiedzi pozytywnych waha się od 8% do 22%. Określenie „pracownicy niebędący nauczycielami akademickimi” jest postrzegane zdecydowanie negatywnie przez ponad połowę pracowników działów współpracy z otoczeniem, promocji i obsługi studenta. Dodatkowo ponad połowa pracowników sekretariatu, rekrutacji, obsługi, kreatywnych, zamówień publicznych, projektów, kadr, działów finansowych, analiz, a także kanclerzy, archiwistów, bibliotekarzy i informatyków ocenia je negatywnie. Dwie grupy zawodowe – pracownicy działów prawnych i pracownicy naukowo- i/lub inżynieryjno-techniczni – oraz nauczyciele akademicy są nieco mniej negatywnie nastawieni do tej nazwy (od 32% do 44% ocen negatywnych).

Aby usystematyzować oceny utworzyliśmy wskaźnik średniej oceny poszczególnych pojęć według wzoru:

$$\frac{-2 \cdot \text{liczba ocen zdecydowanie negatywnych} + (-1) \cdot \text{liczba ocen raczej negatywnych} + \text{liczba ocen raczej pozytywnych} + 2 \cdot \text{liczba ocen zdecydowanie pozytywnych}}{\text{suma ocen}}$$

Wyniki uśrednione potwierdzają wcześniejsze wyniki: silną preferencję określenia „administracja akademicka” dla większości grup zawodowych poza pracownikami naukowo- i/lub inżynieryjno-technicznymi, którzy jako jedyni oceniają tę nazwę negatywnie, oraz preferowanie określenia „pracownicy uczelni” przez bibliotekarzy, pracowników kreatywnych i naukowo- i/lub inżynieryjno-technicznych.

Rysunek 16. Średnia ocena poszczególnych określeń

	Pracownicy uczleni	Administracja akademicka	Pracownicy administracji i obsługi	Pracownicy niebędący nauczycielami akademickimi
Kancelarz	0,30	0,78	0,08	0,67
Archwista	0,49	1,02	0,35	0,72
Bibliotekarz	0,86	0,53	0,11	0,62
Informatyk	0,45	0,58	0,08	0,59
Pracownik działu analiz	0,25	1,02	0,09	0,70
Pracownik działu finansowego	0,37	1,10	0,07	0,54
Pracownik infrastruktury/nadzoru	0,54	0,88	0,28	0,84
Pracownik działu kadr	0,19	1,07	0,17	0,71
Pracownik działu kształcenia	0,38	1,02	0,00	0,79
Pracownik działu obsługi studenta	0,46	1,32	0,06	1,00
Pracownik działu prawnego	0,07	0,79	0,24	0,03
Pracownik działu projektów	0,59	1,11	0,06	0,99
Pracownik działu współpracy z otoczeniem	0,60	1,28	0,10	0,93
Pracownik działu zamówień publicznych	0,51	1,38	0,06	0,95
Pracownik kreatywny	1,00	0,28	0,45	0,80
Pracownik naukowo- i/lub inżynierijno-techniczny	0,87	0,36	0,40	0,24
Pracownik obsługi	0,66	0,57	0,43	0,75
Pracownik promocji	0,80	1,03	-	1,21
Pracownik rekrutacji	0,29	1,21	0,03	0,92
Pracownik sekretariatu	0,45	1,17	0,08	0,75
Nauczyciel akademicki	0,14	0,48	0,65	0,40
Inne	0,15	0,52	0,01	0,62
Nie podano	0,27	0,65	0,35	0,43

Źródło: opracowanie własne.

Widać także silną preferencję nauczycieli akademickich do określania pracowników NNA jako „pracowników administracji i obsługi”.

W dalszej części opracowania skoncentrujemy się na analizie komentarzy, w szczególności tych, które zostały pozostawione przez grupy zawodowe, których preferencje wyboru nazwy są nieco (lub bardziej) odmienne od tych, które wybrali pracownicy administracyjni uczelni.

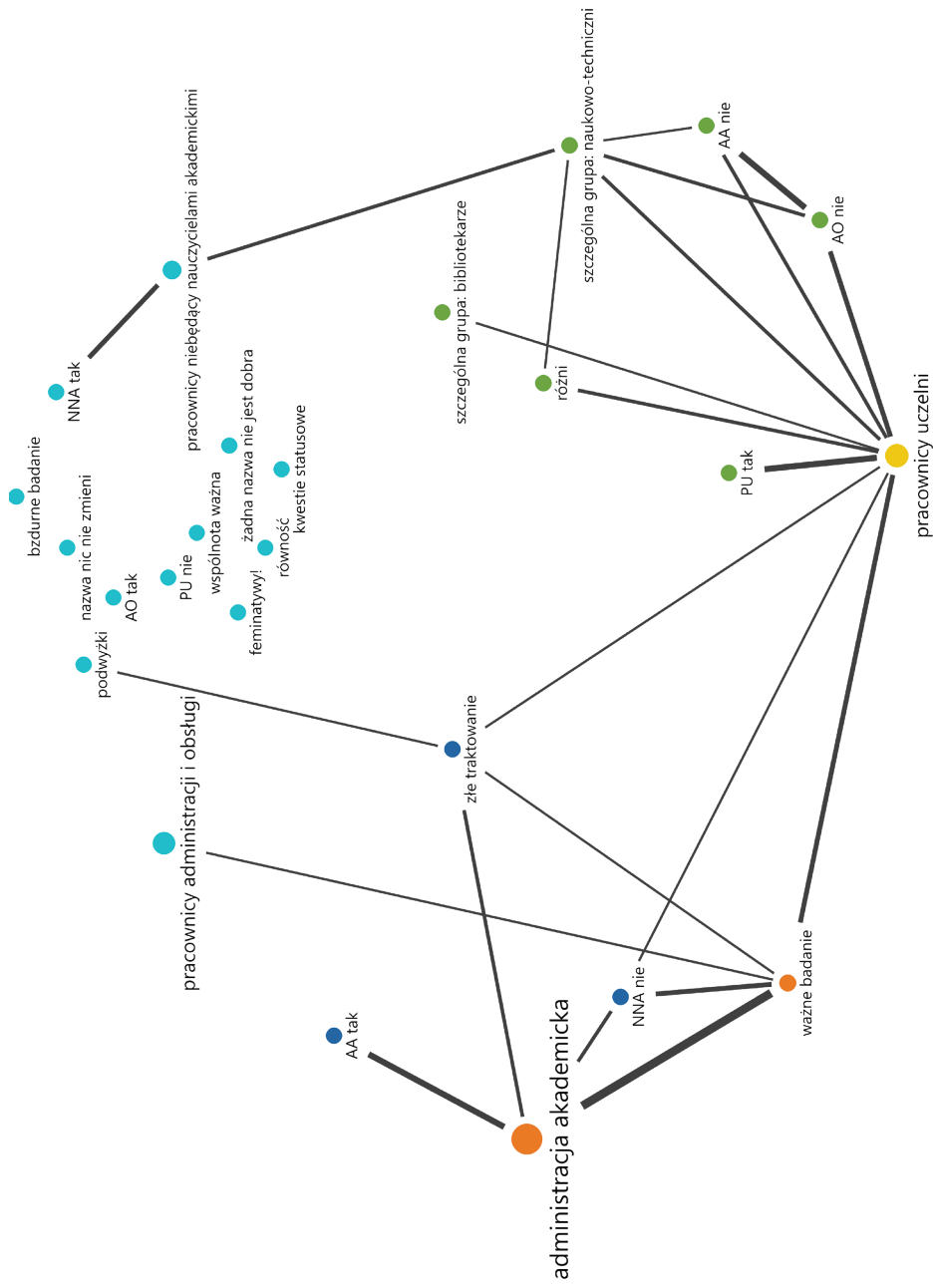
Uzasadnienia preferencji określeń NNA

Przygotowując kwestionariusz staraliśmy się pozostawić naszym respondentom dużo swobody w zakresie wyrażania swoich opinii i myśli. Z tego powodu trzy pytania były otwarte: jedno umożliwiało wpisanie swojej propozycji nazwy pracowników NNA, a dwa – komentarzy: do nazwy i ogólnie pod koniec kwestionariusza. Zebrany w ten sposób materiał jest obszerny – uzyskaliśmy 395 propozycji innych określeń pracowników NNA oraz 1306 komentarzy (na 6832 respondentów).

Komentarze zostały zakodowane w programie MAXQDA przez troje koderów, aby zapewnić możliwie dużą spójność. Treść komentarzy odnosiła się do oceny poszczególnych propozycji określeń NNA oraz dodatkowych opinii przekazywanych nam, czy to w związku z badaniem, czy sytuacją danej osoby na uczelni. Na tej podstawie wyróżniliśmy kilkanaście powtarzających się tematów, które zostały zakodowane. Listę kodów, ich definicje oraz przykłady zastosowania ilustruje zestawienie dołączone w formie aneksu na końcu raportu. Zachęcamy do zapoznania się z nim, albowiem przykłady dobrze oddają klimat poszczególnych kategorii wypowiedzi.

Wymienione grupy zawodowe angażowały się w pisanie komentarzy w różnym stopniu. Najwięcej komentarzy (proporcjonalnie do liczby respondentów) pozostawili pracownicy kreatywni, którzy także w największym stopniu proponowali inne określenia pracowników NNA niż te wymienione przez nas. Porównywalnie dużo komentarzy zostawili nauczyciele akademicki, a także osoby, które podały rodzaj wykonywanej przez siebie pracy w sposób tak ogólny, że nie dało się ich przyporządkować do żadnej kategorii. W tych trzech grupach komentarz zostawiała co piąta osoba badana. Najmniej skłonni do pozostawienia komentarza byli pracownicy infrastruktury/nadzoru, informatycy, pracownicy działu finansowego, prawnego oraz rekrutacji. W tych grupach mniej niż 10% respondentów pozostawiło komentarz.

Rysunek 17. Rozkład komentarzy do poszczególnych określeń NNA



Źródło: opracowanie własne.

Analiza wszystkich komentarzy zdecydowanie przekracza ramy tego raportu. Zdecydowaliśmy się zatem na ograniczenie prezentacji komentarzy do kilku wybranych grup zawodowych, które zostały wyszczególnione w poprzedniej części opracowania. Są to grupy, które zdecydowanie przeciwstawiały się określeniu „administracja akademicka” – pracownicy naukowo- i/lub inżynieryjno-techniczni, oraz takie, które preferowały określenie „pracownicy uczelni” – bibliotekarze i pracownicy kreatywni. W opracowaniu przedstawiamy także opinie pracowników działów obsługi studenta jako „przedstawicieli” grup pracowniczych jednoznacznie preferujących określenie „administracja akademicka”, a także grupę informatyków, którzy są grupą najbardziej podzieloną odnośnie do nazwy, a zarazem grupą, która w najmniejszym stopniu dostrzega sens definiowania tożsamości pracowników NNA. Dwie istotne grupy – pracowników obsługi oraz archiwistów – pominęliśmy ze względu na niewielką liczbę komentarzy umożliwiających analizę treści.

W tej części analizy zdecydowaliśmy się na przeznaczenie znacznej przestrzeni na wypowiedzi naszych respondentów. Wierzymy, że w ten sposób – własnymi słowami, nierzadko krytycznymi – lepiej oddadzą swoje myśli i odczucia niż my poprzez parafrazę czy syntezę. Na tę ostatnią przyjdzie jeszcze czas w ostatniej części niniejszego opracowania.

Uzasadnienia wyborów pracowników działów obsługi studenta

Pracownicy obsługi studenta (dziekanatów, biur spraw studenckich, działów stypendialnych) są przykładem grupy zawodowej, która zdecydowanie wybiera określenie „administracja akademicka”. Motywacje tego wyboru ilustruje mapa kodowa uzasadnień.

Pracownicy działów obsługi studenta uważają postulat zmiany nazwy NNA za bardzo istotny, widząc w nim szansę na poprawę swojego statusu na uczelni:

Popieram inicjatywę zmiany i docenienie osób pracujących na uczelniach.

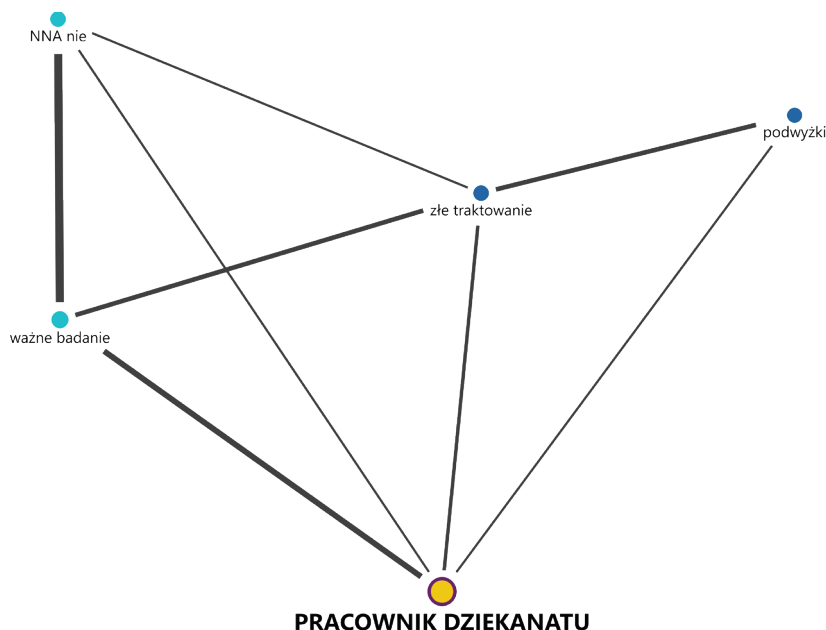
Bardzo dobry pomysł na zmianę tego określenia, dotychczasowe określenie kojarzy się z „gorszym” stanowiskiem pracy w uczelni.

Z podkreśleniem ważkości badania łączy się często wyjaśnienie, z jakiego powodu określanie kogoś słowem „niebędący” jest niewłaściwe – np.:

Pracownicy niebędący nauczycielami akademickimi to bardzo krzywdzące określenie. Mam wrażenie, że zawsze jesteśmy traktowani jak ci ostatni.

„Niebędący” zakłada wykluczenie, niebyt, podział na tych będących i niebędących.

Rysunek 18. Mapa kodowa komentarzy pracowników dziekanatu



Źródło: opracowanie własne.

Innym tematem ważnym dla pracowników działów obsługi studenta jest ich niski status na uczelniach i złe traktowanie – nie tylko pod względem finansowym, ale także hierarchicznych relacji i poczucia wykluczania np.

Problem polega, że przy obecnych stosunkach na uczelniach najbardziej odpowiednie określenie to „Knechci, stajenni i dziewczki służebne” – niestety traktuje się administrację jak służbę na średniowiecznym zamku.

Bardzo dobra inicjatywa, w końcu chciałabym istnieć na uczelni, a nie jak zawsze być niebędącym niemającym nic do powiedzenia, nieistniejącym i pomijanym, członkiem społeczności akademickiej.

Życzyłabym sobie po 20 latach pracy na uczelni zarabiać więcej niż pensja minimalna, zatem „pracownicy doceniani” byłoby najlepszą opcją.

Warto zauważyć duży ładunek emocjonalny w tych wypowiedziach. Nowe określenie „administracja akademicka” ma być jednym z bodźców do dostrzeżenia i docenienia pracy i kompetencji pracowników działów obsługi studenta. Niektórzy wierzą, że będzie to początek zmiany na lepsze, inni uważają, że problem ma charakter strukturalny i nie da się go rozwiązać samą nazwą:

Problemem nie jest nazewnictwo, tylko sposób, w jaki pracownicy naukowcy odnoszą się do pracowników administracji i obsługi, warto popracować nad lepszą komunikacją i zmianą zachowań oraz podziałem.

Nie zmienia to jednak faktu, że ze zmianą określenia „niebędących” na pracowników administracji akademickiej wiąże się nadzieja na ich upodmiotowienie na uczelniach jako równoważnych nauczycielom akademickim pracowników.

Uzasadnienia wyborów pracowników naukowo- i/lub inżynieryjno-technicznych

Grupa zawodowa pracowników naukowo-/inżynieryjno-technicznych w największym stopniu przeciwstawia się określeniu „administracja akademicka”. Mapa kodowa komentarzy pozostawionych przez tę grupę jest niezwykle rozbudowana, co wynika nie tylko z jej dużej liczebności, ale także z potrzeby podzielenia się swoją opinią – często krytyczną i wobec proponowanych nazw, i wobec swojego statusu na uczelniach.

W swoich komentarzach pracownicy naukowo- i/lub inżynieryjno-techniczni przede wszystkim podkreślali szczególny status swojej grupy zawodowej⁹⁸:

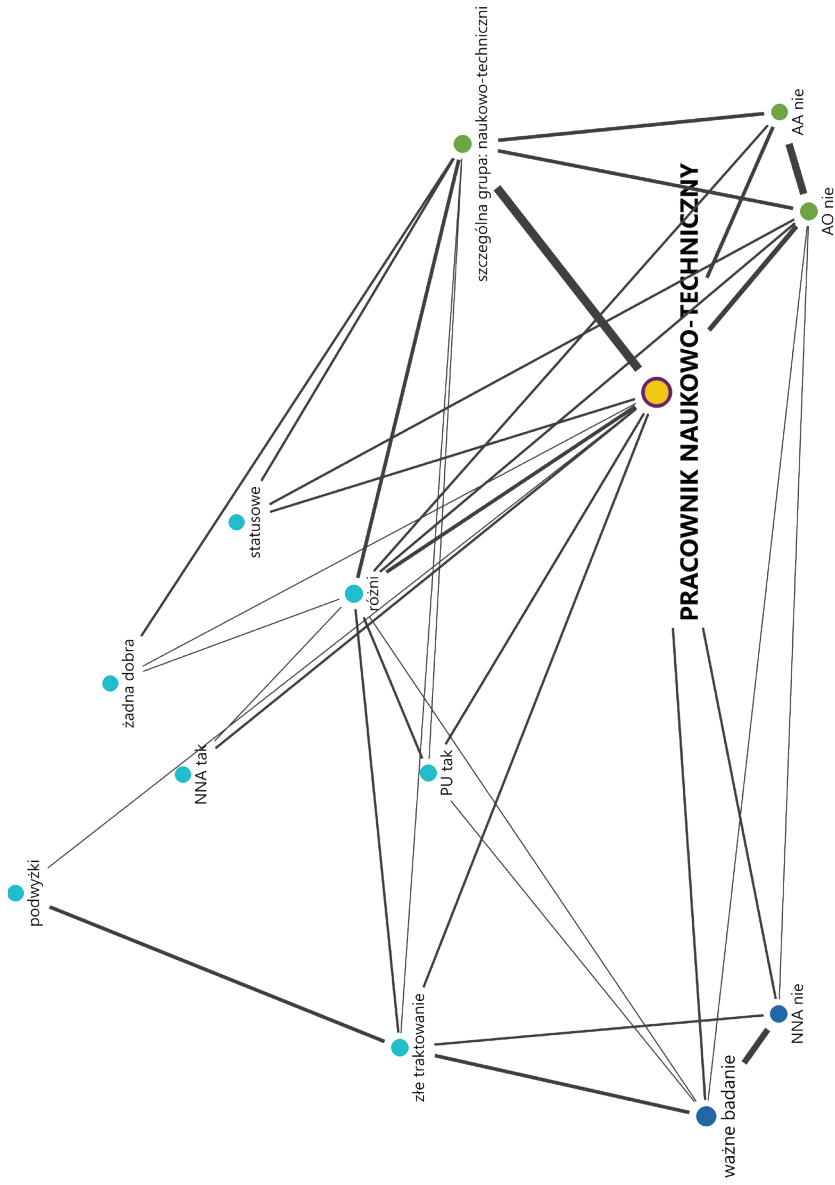
Pracownicy niebędący nauczycielami akademickimi to nie tylko administracja i obsługa. Są to również pracownicy inżynieryjno-techniczni, w tym pracownicy laboratoriów, nie uważam, żeby pomijanie ich w nazwie grupy było ok.

Wszystkie te „sprecyzowane” określenia wykluczają pracowników będących specjalistami inżynieryjno-technicznymi, którzy stanowią kluczową podporę dla nauczycieli akademickich w procesie dydaktycznym. Co więcej, bez ich pracy i doświadczenia na wydziałach o charakterze eksperymentalno-badawczym pracownicy naukowcy w zasadzie pozbawieni są możliwości publikacji swoich dokonań, gdyż specjalistyczne analizy, którymi należy poprzeć wyniki eksperymentów wykonywane są na skomplikowanej aparaturze obsługiwanej wyłącznie przez specjalistów inżynieryjno-technicznych. Pomijanie tej niemałej grupy pracowników uniwersytetu uważam za zdecydowanie krzywdzące.

Szczególny rodzaj wykonywanych zadań sprawia, że pracownicy naukowo- i/lub inżynieryjno-techniczni nie chcą być określani jako pracownicy administracji czy pracownicy obsługi:

⁹⁸ Co ciekawe, K. Sowa zalicza ich do ostatniej grupy wśród dominujących na uczelni w kolejności: pracownicy naukowcy, dydaktyczni i techniczni – por. K. Sowa, *Gdy myślę uniwersytet...*, Wydawnictwo UJ, Kraków 2009, s. 48.

Rysunek 19. Mapa kodowa komentarzy pracowników naukowo- i/lub inżyniersko-technicznych



Źródło: opracowanie własne.

Pracownicy niebędący nauczycielami nie zawsze są administracją uczelni, np. pracownicy inżynieryjno-techniczni, którzy nie są też pracownikami obsługi. Pracownicy uczelni to szerokie, ale bardzo dobre określenie.

Specjaliści w danej dziedzinie nigdy nie będą administracją, ale obawiam się, że w określeniach na zawsze nią zostaną.

O ile dla pracowników wykonujących pracę typowo administracyjną określenie „administracja akademicka” jest nobilitujące, o tyle dla pracowników naukowo- i/lub inżynieryjno-technicznych jest ono deprecjonujące. Zdecydowanie chcą się odróżnić od innych pracowników NNA:

Wybrałam opcję „pracownicy uczelni”, ponieważ należę do grupy pracowników inżynieryjno-technicznych. Niestety, określanie grupy, do której należymy, „administracją” splota naszą pozycję w tej grupie, w moim odczuciu, jeszcze bardziej niż „NNA”. Nasza grupa jest jeszcze mniej zauważalna – nikogo nie obchodzi, że zajęcia laboratoryjne na wszelkich wydziałach ścisłych i biologicznych są przygotowywane przez ludzi, o których istnieniu nie zawsze wiedzą nawet studenci i wyżej postawieni pracownicy uczelni. W wypadku mojego pracodawcy, nasza grupa została wcielona w „Biuro”, co powoduje ogromne problemy komunikacyjne nawet z innymi pracownikami z grupy NNA – administracją, którzy nie wiedzą, że, a jeśli już, dlaczego istniejemy i że mamy inne obowiązki niż np. referenci.

Pracownicy naukowo- i/lub inżynieryjno-techniczni odnajdują się najlepiej w określeniu „pracownicy uczelni”, które jest na tyle inkluzywne, że zawiera w sobie wszystkie grupy zawodowe reprezentowane na uczelni:

Popieram wycofanie określenia pracownicy niebędący nauczycielami akademickimi. Jest niepraktyczne i długie, a już skrót, który się czasem stosuje NNA, w pierwszym skojarzeniu łąduje obok AA, NN. Zanim rozpoczęłam pracę na [xxx] wydawało mi się, że na uczelniach pracownicy dzielą się na nauczycieli akademickich i pracowników uczelni. Nauczyciel akademicki/pracownik naukowy, który jest takim specjalistą w swojej dziedzinie, że uczy na kilku uczelniach (jeszcze jakiś czas temu to było powszechne i normalne) i pracownik uczelni, który jest trwale związany etatem z daną jednostką akademicką.

Pracownicy zajmujący się badaniami, naukowo-techniczni, pracownicy obsługi (np. portier, magazynier, sprzątac/sprzątaczką) raczej nie mogą być nazwani administracją. Wydaje się więc słuszne, aby byli to pracownicy uczelni, a poszczególne grupy by miały szczegółowe nazewnictwo.

Niezależnie od uwag do propozycji alternatywnych nazw dla NNA, pracownicy naukowo- i/lub inżynieryjno-techniczni zwracają często uwagę na swoją złą pozycję na uczelniach – niedocenywanie, niezrozumienie dla zadań, jakie wykonują, a także

nieadekwatne wynagrodzenie. Podobnie jak w przypadku pracowników działów obsługi studentów, wypowiedzi tych (a także tych cytowanych powyżej) mają w sobie duży ładunek emocjonalny:

Kiedy NA zrozumieją, że bez NN nie przetrwają na swojej uczelni (bo NN nie jest jej częścią!) ani jednego dnia i przestaną nas traktować jak parobków.

...Jako prowadzący zajęcia w ramach godzin zleconych na umowę zlecenie uważam się także za nauczyciela akademickiego, którym formalnie nie jestem, bo nie jestem zatrudniony na etacie, a powinienem. OSZCZĘDNOŚCI kosztem MOJEJ osoby i innych!

W związku z wartością bliską pensji minimalnej pracowników niebędących nauczycielami akademickimi warto także rozważyć nazwę „Tania siła robocza”.

Grupa respondentów zajmujących stanowiska naukowo- i/lub inżynierijsko-techniczne nie szczędziła ani nam, ani swoim uczelniom gorzkich słów. Mimo to, wiele osób z tej grupy doceniało inicjatywę zmiany określenia „niebędący nauczycielami akademickimi”:

Dziękuję za zajęcie się sprawą, mam nadzieję, że dzięki temu grupa pracowników naukowo-technicznych zostanie dostrzeżona szerzej niż tylko nieprawdziwie jako pracownicy administracyjni, co najczęściej ma miejsce.

Jestem zadowolona z powodu zainteresowania tym tematem wstydliwie zamiatanym pod dywan. Tematem, który sprawia, że pomimo wieloletniej pracy na uniwersytecie i godzin poświęconych również studentom, odnosiłam wrażenie, że nie jestem częścią społeczności akademickiej.

Pracownicy naukowo- i/lub inżynierijsko-techniczni mieli zdecydowanie większą trudność w odnalezieniu się w przedstawionych nazwach niż pracownicy typowej administracji. Mieli zarazem znacznie większą wrażliwość na zróżnicowanie stanowisk i rodzajów wykonywanych prac na uczelniach – często akcentowali specyfikę swojej grupy, ale czasami podkreślali wielość różnych stanowisk:

Z przedstawionych propozycji – „pracownicy uczelni” – oddaje w pełni wszystkie grupy pracowników „niebędących nauczycielami”, czyli pracowników administracji, pracowników inżynierijsko-technicznych, pracowników obsługi (portierów, strażników, szatniarzy, osoby sprząające), bibliotekarzy i informatyków.

Na wielu uczelniach są zatrudnieni również pracownicy inżynierijsko-techniczni, których charakter pracy jest zupełnie inny niż pracowników administracji czy obsługi. W związku z tym, zaproponowane alternatywne określenia, w mojej opinii, nie przedstawiają w pełni wszystkich grup „pracowników niebędących nauczycielami akademickimi”. To samo może dotyczyć bibliotekarzy. Zaproponowałam inne określe-

nie, ale i tak wydaje mi się, że nie obejmuje wszystkich. Jeśli tak trudno jest znaleźć satysfakcjonujące wszystkich ogólne określenie, może należałoby określić poszczególne grupy pracowników bardziej szczegółowo: – pracownicy uczelni: – nauczyciele akademicy, – pracownicy naukowcy, – administracja, – pracownicy inżynieryjno-techniczni, – obsługa, – bibliotekarze.

Co ciekawe i zarazem istotne, obie grupy – pracowników działów obsługi studenta i pracowników naukowo- i/lub inżynieryjno-technicznych – mają podobne wyzwania, oczekiwania i problemy: poczucie nieadekwatnego traktowania, niedoceniań ich pracy, nieadekwatnego wynagrodzenia. Obie grupy chcą zmiany swojego statusu na lepszy, ale różnią się w kwestii tego, jak powinna nazywać się grupa pracowników NNA.

Uzasadnienia wyborów bibliotekarzy

Grupa zawodowa bibliotekarzy jest drugą, obok pracowników naukowo- i/lub inżynieryjno-technicznych grupą, która miała trudność z odnalezieniem się w określeniu „administracja akademicka”, choć w tym przypadku opinie były zdecydowanie mniej krytyczne. O ile pracownicy naukowo- i/lub inżynieryjno-techniczni byli w swoich ocenach krytycznie nastawieni do niemalże wszystkich propozycji, o tyle bibliotekarze byli w swoich opiniach podzieleni – choć większość chciała być nazywana „pracownikami uczelni” i odrzucała określenia „administracja akademicka” czy „pracownicy administracji i obsługi”, niektórzy dopuszczali możliwość stosowania takich określeń dla swojej grupy zawodowej.

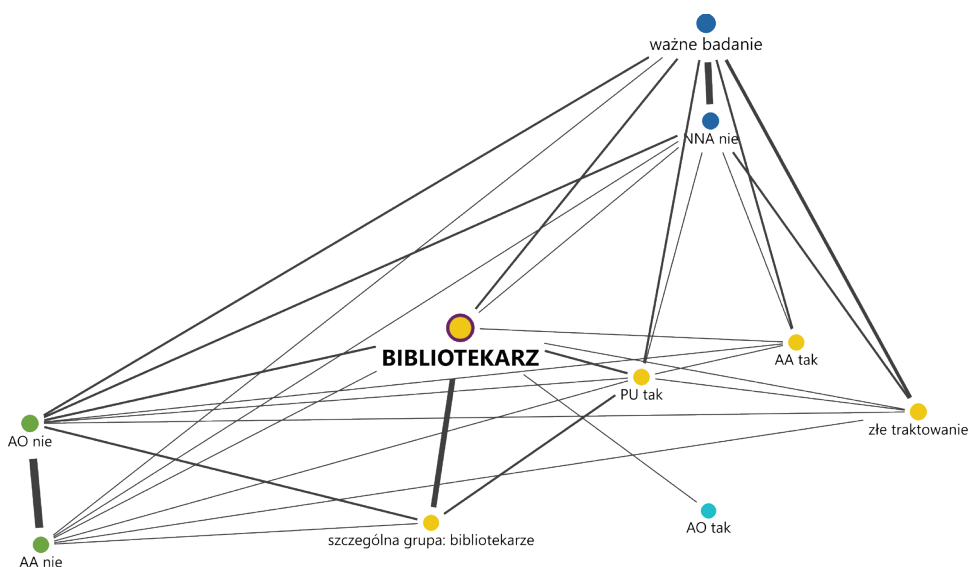
W swoich uwagach bibliotekarze podkreślali przede wszystkim specyfikę swojej grupy, która sprawia, że znajdują się pomiędzy grupami NA i NNA, formalnie należąc do tej ostatniej⁹⁹. Odnoszą się zarazem do swojego utraconego statusu. Innymi słowy, odrębność wynika zarówno z innego charakteru pracy, jak również z pamięci kolektywnej o usankcjonowanym formalnie odrębnym statusie tej grupy i związanymi z nim prawami:

Jako pracownik biblioteki w ogóle mam mieszane odczucia, gdyż nie czuję się ani pracownikiem administracji, ani nauczycielem akademickim. Mimo że posiadam stopień doktora, jestem zrównana z administracją, co w mojej ocenie nie jest prawidłowe. Bibliotekarzom powinno się przywrócić dawne stopnie bibliotekarskie i związane z nimi przywileje.

⁹⁹ Por. także: H. Hollender, *Mityczny polski bibliotekarz, prawie naukowiec*, I Kongres Bibliotek Szkół Wyższych, nr 26, https://www.ebiboj.s.pl/index.php/Mat_konf/issue/view/64 (dostęp: 9.03.2024).

Są jeszcze pracownicy – szczególnie w bibliotekach uczelnianych – posiadający tytuły i stopnie naukowe i prowadzący działalność badawczą, którzy w wyniku reformy Gowina stracili status NA i zostali włączeni do grupy „administracji i obsługi”, choć nią *de facto* nie są.

Rysunek 20. Mapa kodowa komentarzy bibliotekarzy



Źródło: opracowanie własne.

Zdecydowanie najlepiej odnajdują się bibliotekarze w określeniu „pracownicy uczelni”. Uzasadniają to w podobny sposób co pracownicy naukowo- i/lub inżynierjno-techniczni, czyli inkluzywnością tego pojęcia:

Najmniej kontrowersyjna jest nazwa „pracownicy uczelni” z wyodrębnieniem nauczycieli akademickich. W pozostałych zupełnie zignorowani zostali pracownicy biblioteki, a przecież bibliotekarze też stanowią odrębną grupę pracowników i mimo iż nie mają statusu nauczycieli, bardzo często prowadzą zajęcia ze studentami w zakresie korzystania z usług biblioteki czy baz danych.

Pracownicy uczelni – ta opcja brzmi moim zdaniem najlepiej. Włącza także pracowników biblioteki akademickiej (moje miejsce pracy), tym bardziej, że biblioteka to nie tylko „obsługa”, ale także szereg innych działań niezwiązanych z obsługą.

Pracownicy bibliotek na różne sposoby odnoszą się do możliwości określania ich jako pracownicy administracji czy obsługi. W przypadku określenia „administracja

akademicka” pojawiają się czasami komentarze pozytywne, podobne w wydźwięku do tych zamieszczanych przez pracowników działów obsługi studenta:

Administracja akademicka brzmi uniwersalnie. W jakiś sposób docenia większość osób pracujących na uczelni, dzięki którym cały system działa, jak należy. Często tych ludzi nie widzi się na co dzień, a tylko od decyzji przełożonego zależy, czy w ogóle będą zauważeni (premie, awanse).

Określenie „pracownicy uczelni” bez dodatkowych „podzbiorów” wydaje się rzeczywiście najbardziej inkluzywne i sprawiedliwe, obawiam się jednak, że ze względów praktycznych mogłoby nie być użyteczne, dlatego jako swój główny wybór wskazałam „administrację akademicką”. Niemniej to pierwsze określenie również mi odpowiada.

Inni bibliotekarze przeciwstawiają się temu określeniu. Tym razem retoryka jest podobna do zastrzeżeń zgłaszanych przez pracowników naukowo- i/lub inżyniersko-technicznych. Bibliotekarze są przeciwni określaniu ich jako administracja ze względu na swoje bezpośrednie zaangażowanie w działalność naukową i nieprzystawalność tego pojęcia do pracy wykonywanej przez tę grupę:

Wśród pracowników niebędących nauczycielami akademickimi jest grupa bibliotekarzy akademickich (naukowych), osób, które wspierają procesy naukowe i proces kształcenia w uczelniach; prowadzą dydaktykę biblioteczną, realizują zajęcia na zlecenie wydziałów w zakresie akademickich kompetencji informacyjnych; uczestniczą w projektach badawczych wspomagając nauczycieli akademickich. Zaliczenie tej grupy do pracowników administracji czy administracji i obsługi jest krzywdzące.

Przywołani powyżej „pracownicy obsługi” również wywołują różne oceny. Część bibliotekarzy jest przeciwna temu określeniu traktując je jako krzywdzące:

Z klasyfikacją bibliotekarzy są problemy, a przez to są czasem pomijani przy decyzjach, bo nie do końca wiadomo, do jakiej grupy należą. Nie są nauczycielami akademickimi, chociaż czasem prowadzą zajęcia dydaktyczne; nie są administracją „centralną”, jeśli obok biblioteki głównej są też filie wydziałowe. Niezbyt chcieliby być też zaliczani do „obsługi”, jak ochroniarze czy pracownicy sprzątający...

Określenie obsługa, a jeszcze bardziej „służba biblioteczna” wydaje się pejoratywne/umniejszające/poniżające.

Niektórzy uważają to określenie za dopuszczalne odnosząc je do obsługi danej grupy interesariuszy uczelni:

Nazwa odnosi się do wszystkich pracowników Uczelni, którzy wykonują prace administracyjne (dziekanaty, kwestura, biura organizacyjne, wydawnictwa) oraz prace związane z obsługą studenta (np. biblioteki, dziekanaty).

Wielu pracowników bibliotek dystansuje się od określenia „pracownicy niebędący nauczycielami akademickimi”, wskazując na jego dyskryminujący i krzywdzący charakter. Przytaczane powody nie różnią się od tych przedstawianych przez inne grupy zawodowe:

Dziękuję za Państwa inicjatywę. Określenie jakiegokolwiek grupy pracowniczej nie powinno zawierać konotacji negatywnej, dyskryminującej, czy bezpodstawnie wskazującej na „braki?” (niebędący, tzn. niezasługujący?!) lub wskazujący na gorszy sort, tzn. nieprzynależenie do sztucznie promowanej „elity”?! (niebędący nauczycielem). Zarówno administracja, jak i pracownicy obsługi bywają super specjalistami, tak jak nauczyciele – tylko niektórzy zasługują na to miano, i wskazywanie, że jedna grupa istnieje, a inna jest „niebędąca” deprymuje i mocno piętnuje.

„Pracownicy niebędący nauczycielami akademickimi” przede wszystkim jest potwornie długie i niepraktyczne. Nie wyobrażam sobie tłumaczenia tego zwrotu moim włoskim czy niemieckim kolegom. I tak na marginesie – pracując jako kustoszka zajmująca się muzealnymi kolekcjami akademickimi w jednej uczelni, posiadając dwa fakultety i doktorat oraz doświadczenie jako adiunkt, aktualnie prowadzę też wykłady na innych uczelniach, posiadam spore, udokumentowane doświadczenie nauczyciela akademickiego, osobiście odczuwam więc pewien rozdźwięk, nieadekwatność określenia w stosunku do zajęć i kompetencji. Wielu spośród moich kolegów uważa podobnie. Wiem też, że „pracownicy niebędący nauczycielami akademickimi” – oczywiście nie tylko ci mający wyższe kompetencje od niektórych nauczycieli akademickich – często są po prostu przez tych ostatnich upokarzani, ich zasługi są umniejszane, generalnie – są dyskryminowani.

Pracownicy bibliotek czasami zwracali w swoich wypowiedziach uwagę na złe traktowanie na swoich uczelniach. Wypowiedzi te dotyczyły albo relacji z nauczycielami akademickimi, albo – wspomnianej wyżej – utraty przywilejów związanych z ich grupą¹⁰⁰:

Bibliotekarzy akademickich, którzy zdali egzamin państwowy na bibliotekarza dyplomowanego, pozbawiono przywilejów w postaci dłuższego urlopu i 36 h tygodnia pracy (Ustawa 2.0), a wykonują zadania z zakresu świadczenia usług bibliotecznych, prowadzą dydaktykę oraz badania naukowe. Często mają też stopnie naukowe np. doktor. Uzasadnione wydaje się wyodrębnienie tej grupy pracowników i nazwanie ich bibliotekarzami akademickimi (naukowymi); opracowanie ścieżki awansu dla tej grupy po likwidacji egzaminu państwowego i stanowiska bibliotekarza dyplomowanego.

¹⁰⁰ Por. także: I. Gredka, *Wymiar urlopu wypoczynkowego bibliotekarzy niebędących nauczycielami akademickimi*, „Santander Art And Culture Law Review” 2015, nr 1.

Mimo trudności w odnalezieniu się w kategorii „administracja”, wielu pracowników bibliotek doceniało wysiłek podjęty w celu zmiany określenia „niebędący nauczycielem akademickim” licząc na poprawę pozycji tej grupy pracowniczej:

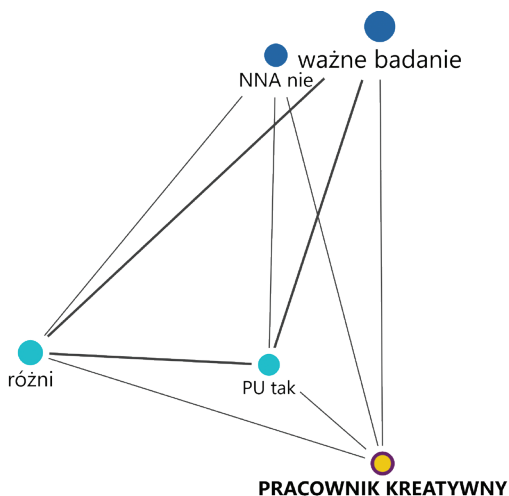
Swego czasu istniało równie niefortunne określenie w stosunku do bibliotekarzy z podziałem na: bibliotekarzy dyplomowanych i służbę biblioteczną. Dobrze, że obecnie istnieje większa wrażliwość na sprawy nazewnictwa grup pracowniczych.

Ponownie – dziękuję za podjęcie tej kwestii. Czuję się mocno związana z uczelnią i studentami, i chciałabym, żeby określenie mojego stanowiska/grupy pracowników, do której należę, mogło to podkreślać.

Uzasadnienia wyborów pracowników kreatywnych

Grupa zawodowa pracowników kreatywnych jest reprezentowana w badaniu przez stosunkowo niewielką liczbę pracowników, jednak pozostawiła dość dużo komentarzy. Koncentrowały się wokół określenia „pracownicy uczelni” jako preferowanego przez pracowników kreatywnych, a także na podkreśleniu zróżnicowania pracowników NNA na uczelniach. Pracownicy kreatywni pozytywnie odnosili się do postulatu zmiany nazwy. Co ciekawe, w przypadku tej grupy stosunkowo niewiele komentarzy dotyczących nazw miało wydźwięk negatywny. Nie pojawiła się także kategoria dotycząca złego traktowania czy poczucia niedoceny na uczelni.

Rysunek 21. Mapa kodowa komentarzy pracowników kreatywnych



Źródło: opracowanie własne.

Pracownicy kreatywni są grupą nastawioną na innych interesariuszy na uczelniach. Dostrzegali wielość stanowisk i wykonywanych zadań na uczelniach. Była to także grupa pracowników, którzy dość często proponowali jeszcze inne, własne, określenia pracowników NNA jako „pracowników wsparcia”, „wsparcia akademickiego”, „wspomagających nauczycieli akademickich”. Niektórzy z nich zwracali także uwagę na feminatywy czy konieczność używania inkluzywnego języka:

Tylko „pracownicy uczelni” są według mnie adekwatną nazwą, ponieważ można nie należeć ani do administracji, ani do obsługi. Z kolei definiowanie kogoś jako nienauczyciela jest tak samo adekwatne, jak definiowanie kogoś jako nie-kwestora.

Szukając nowego określenia nie należy zapominać o feminatywach. Teraz te propozycje nadal nie są o mnie.

Pracownicy kreatywni definiują siebie jako „pracowników uczelni”, jednak rzadko przez negację innych określeń (poza „niebędący nauczycielami akademickimi”). Podkreślają raczej to, że określenie „pracownicy uczelni” łączy:

Pracownicy uczelni to wszystkie osoby mający wkład w budowanie zasobów i marki swojego miejsca pracy. Określenie to wyrównuje statusy wszystkich pracowników, jest sprawiedliwe i ułatwia nazewnictwo, ale też dostęp do wszystkich możliwości, które oferuje Uczelnia. Ujednolica tożsamość osób pracujących w tym samym miejscu.

Jednocześnie negatywnie odnoszą się do określenia „niebędący nauczycielami akademickimi”, wskazując – podobnie jak inne grupy – na jego dyskryminujący i wykluczający charakter:

„Pracownicy niebędący nauczycielami akademickimi” jest utworzone za pomocą negacji i jakby trochę sugeruje, że czegoś nam brakuje...; –)

Określenie „niebędący nauczycielem akademickim” przyczynia się do utrwalania poglądu, że na uczelni to profesorowie są punktem odniesienia, a więc wszyscy inni z założenia są mniej ważni i mniej kompetentni.

Pracownicy kreatywni pozytywnie postrzegają badanie i postulat zmiany. Także w tym przypadku wielu z nich jest nastawionych na dobro wspólnoty uczelni:

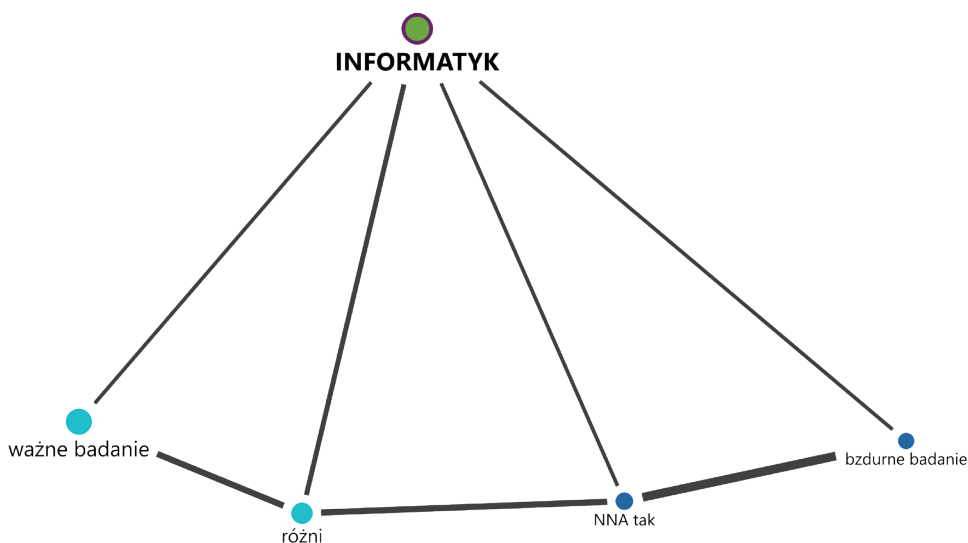
Bardzo cenna inicjatywa, świadcząca o uważności na potrzeby wszystkich osób pracujących na uczelniach.

Cieszę się, że ta kwestia została w końcu poruszona. Należałoby ją traktować jako początek wypracowywania szeroko pojętej polityki równości. Jest bowiem wiele kwestii wymagających poprawy w zakresie traktowania pracowników administracji akademickiej przez kadrę nauczycielską.

Uzasadnienia wyborów informatyków

Grupa zawodowa informatyków została wybrana do porównania ze względu na swój szczególny stosunek do przedmiotu naszego badania. Jest to – można by powiedzieć na podstawie preferencji określenia – grupa o niesprecyzowanej szerszej tożsamości zawodowej, tzn. takiej, która wykracza poza własną grupę (informatyków). Informatycy to nie tylko grupa, która miała dość równomiernie rozłożone preferencje odnośnie do alternatywnych określeń dla „niebędących nauczycielami akademickimi”, ale także to z jej szeregów pochodziło stosunkowo dużo komentarzy wskazujących na całkowite niezrozumienie podjętej w badaniu kwestii.

Rysunek 22. Mapa kodowa komentarzy informatyków



Źródło: opracowanie własne.

Negatywne i nieco prześmiewcze komentarze pozostawiali także pracownicy naukowo- i/lub inżynierijsko-techniczni, jednak w ich przypadku wydaje się, że wynikało to z poczucia niemocy, braku wiary w to, że zmiana nazwy może mieć realne, pozytywne konsekwencje dla ich sytuacji, a także poczucia wykluczenia proponowanymi nazwami. W przypadku informatyków komentarze te negują zasadność badania i związanych z nim postulatów. Co więcej, grupa ta w zasadzie nie uskarża się na złe traktowanie na uczelni, niski status i bardzo rzadko artykułuje w komentarzach kwestie finansowe.

Komentarze informatyków zawierają się na dwóch skrajnych biegunach. Jeden dotyczy negacji sensu badania i chęci pozostania przy dotychczasowej nazwie (niekoniecznie związanej zawsze z negacją badania):

Kombinujecie jak koń pod górę. „Szukamy innej nazwy, ale nie potrafimy jej znaleźć” – to po co szukacie? Jako pracownik administracji uważam, że najlepsze jest określenie, które obowiązuje.

Jest to zupełnie poprawna forma, proszę nie tworzyć nowych określeń, skoro to określenie funkcjonuje od lat. Mi ono nie przeszkadza, co najwyżej osobom niedowartościowanym, o niskiej samoocenie.

Drugi biegun zawiera komentarze pozytywne – tak dla całego badania i jego potrzeby, jak również doceniające i dostrzegające wielość pracowników NNA na uczelniach:

Można by rozróżnić jednak tę grupę według pełnionych funkcji – inna jest rola typowej administracji, inna pracowników przygotowujących preparaty czy to w biologii, czy w doświadczeniach chemicznych (w tym na pracowni dla studentów), inna informatyków, jeszcze inna bibliotekarzy czy archiwistów, a jeszcze inna, choć równie istotna pracowników dbających o czystość, bezpieczeństwo, stan techniczny budynków czy sprzętu.

Dobry pomysł, dopiero po przeczytaniu Waszego tekstu uświadomiłem sobie, że faktycznie jest to krzywdzące dla administracji akademickiej.

Ciekawy, nawet jeżeli jednostkowy, jest komentarz ostatni – wskazuje on na wcześniejszy brak krytycznej refleksji odnośnie do określenia „niebędący nauczycielami akademickimi” jako określenia grupy własnej. Podobnymi refleksjami dzielili się uczestnicy badania fokusowego, które zrealizowaliśmy na etapie wcześniejszym tego projektu¹⁰¹, w grupie władz uczelni (rektorów i kanclerzy). Można zatem przypuszczać, że osoba o stosunkowo wysokim statusie (w hierarchii władzy czy hierarchii finansowej) nie będzie zwracać szczególnej uwagi na to, w jaki sposób jest określana szersza grupa zawodowa, do której się zalicza; jej wysoki status buduje odrębność i sprawia, że jest ona jakby poza tą grupą.

¹⁰¹ *Pracownicy niebędący nauczycielami akademickimi. Raport z badania*, oprac. K. Górak-Sosnowska, Stowarzyszenie Forum Dziekanatów, Warszawa, styczeń 2024 r.

Wnioski i rekomendacje

Chociaż celem niniejszego badania było wybranie na podstawie konsultacji środowiskowych najlepszego określenia alternatywnego dla dotychczasowego „niebędący nauczycielami akademickimi”, zebrane dane umożliwiły poznanie poglądów i opinii różnych grup pracowników – nie tylko na temat samego określenia, ale i na temat ich funkcjonowania i umiejscowienia w strukturach uczelni. Z tego powodu finalną część raportu podzielimy na dwie części: a) uwagi ogólne, a na ich podstawie b) propozycje nazw alternatywnych dla NNA.

Wnioski ogólne

Przynależność do grupy zawodowej w największym stopniu definiuje sposób postrzegania i wybór określenia alternatywnego dla „pracowników niebędących nauczycielami akademickimi”. Wydaje się to naturalne, że wykonywana praca determinuje poczucie tożsamości zawodowej danej grupy pracowniczej w większym stopniu niż profil czy status uczelni. Zarazem coraz większa specjalizacja zadań realizowanych przez pracowników NNA doprowadza do fragmentaryzacji tej grupy, którą zdaje się łączyć przede wszystkim nadany status formalnym „pracowników niebędących nauczycielami akademickimi”.

Fragmentaryzacja związana z wielością zadań sprawia, że niezmiernie trudne jest znalezienie określenia definiującego całość populacji pracowników niebędących nauczycielami akademickimi. Z pewnością na poziomie ilościowym takim określeniem mogłaby być „administracja akademicka”, za którą opowiada się ponad 44% badanych, jednak określenie to nie zostało wybrane przez wszystkie grupy jako określenie pierwszego wyboru, a jedna z nich – pracownicy naukowo- i/lub inżyniersko-techniczni – wyraźnie przeciwstawia się określaniu ich jako administracja. Jednym z celów naszego badania i całego projektu było znalezienie określenia, które by identyfikowało i upodmiotowiło pracowników NNA. Nazwa większości, która wyklucza mniejszość, nie jest w tym sensie optymalnym rozwiązaniem.

Badanie ukazało dwa diametralnie przeciwstawne sposoby rozumienia pojęcia „administracja”. Dla pracowników jednostek typowo administracyjnych (działek, sekretariaty, obsługa projektów, działy kształcenia etc.) określenie „administracja akademicka” ma zdecydowanie pozytywny wydźwięk i nobilitujący charakter, dopełniając określenie „nauczyciel akademicki”. Jednak dla pracowników niektórych innych działów określenie „administracja” – nawet „akademicka” – ma charakter deprecjujący. Samo pojęcie kojarzy im się z pracą biurową, a tym samym ani nie nobilituje, ani nie zachęca przez włączenie.

Wiele grup pracowników NNA postrzega sytuację swojej grupy zawodowej – czy to tej węższej, czy szerszej (całej grupy NNA) – jako gorszą niż nauczycieli akademickich. Ich praca jest niewidoczna, niezrozumiała, niedoceniana, a sami są traktowani jako pracownicy drugiej kategorii (co na swój sposób wybrzmiało również w ocenach i opiniach nauczycieli akademickich, dla których pracownicy NNA to głównie administracja i obsługa). Na niewłaściwe, krzywdzące relacje na uczelniach zwracali uwagę przedstawiciele wszystkich grup zawodowych oprócz prawników i pracowników obsługi, a przytaczane przykłady były często długie i zawierały duży ładunek negatywnych emocji. Znaczna część tych komentarzy miała wymiar finansowy – a część odnosiła się do niedawnych podwyżek wynagrodzeń w szkolnictwie wyższym, kiedy to nauczyciele akademicki otrzymali proporcjonalnie do swojego wynagrodzenia większą kwotę niż pracownicy NNA. Wiele jednak miało charakter strukturalny i statusowy. Jest to z pewnością kwestia wymagająca zmian, która z pewnością nie będzie łatwa – zakłada bowiem zmiany w kulturze organizacyjnej wielu uczelni.

Wątki statusowe, hierarchizujące pojawiały się niekiedy w wypowiedziach pracowników NNA. Niektórzy pracownicy administracyjni czuli się ważniejsi niż pracownicy obsługi, a pracownicy naukowo- i/lub inżynierijno-techniczni – ważniejsi niż administracja; swoją szczególną rolę na uczelniach podkreślali także niektórzy bibliotekarze i informatycy. Wydaje się, że hierarchiczne postrzeganie relacji między różnymi grupami NNA wynika po części z hierarchii zawodów, a po części z próby nabycia godności zawodowej poprzez ustanowienie negatywnej grupy odniesienia.

Równocześnie wiele wypowiedzi w badaniu wskazywało na coś zupełnie innego – empatię, inkluzję i dbałość o różnych członków społeczności uczelni. Wielu pracowników NNA doceniało pracę innych grup zawodowych, odnosiło się do nich z dużą czułością (np. „sympatyczni Panowie Portierzy”). Co ciekawe, znaczna część respondentów przywiązywała dużą wagę do języka – w komentarzach pojawiły się uwagi odnośnie do braku feminitywów w naszych propozycjach¹⁰², czy braku słowa „pracownicy” w propozycji „administracja akademicka”, dzięki któremu ludzi nie określałoby abstrakcyjne pojęcie (administracja), ale to kim są (pracownicy). Wydaje się, że różnego rodzaju działania równościowe, związane z dostępnością, inkluzywnością uczelni – które przecież w dużej mierze opracowywane i wdrażane są przez pracowników NNA – przełożyły się na praktykę: dostrzeżeniem własnego wykluczenia dyskryminującym określeniem i uważnością na słowo oraz nabyciem i praktycznym wykorzystaniem wiedzy i kompetencji z zakresu dostępności, inkluzywności i otwartości na osoby o różnych potrzebach.

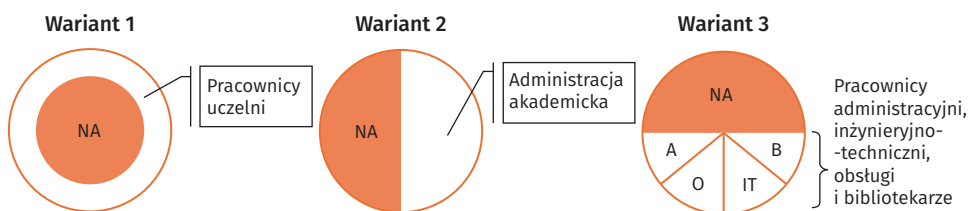
¹⁰² Wydaje się nam jednak, że polskie prawo – a do jego zmiany dążymy – nie zawiera póki co feminitywów, więc tego wątku nawet nie próbowaliśmy podnieść.

Na podstawie zebranych danych i komentarzy zmodyfikowaliśmy dwa z pierwotnych określeń i postaraliśmy się opracować kilka propozycji zmiany nazwy „niebędący nauczycielem akademickimi”. Uważamy, że każde rozwiązanie z poniższych będzie lepsze niż dotychczasowe.

Rekomendacje dotyczące zmiany określenia „pracownicy niebędący nauczycielami akademickimi”

Pomimo przedstawionych powyżej trudności w znalezieniu optymalnej nazwy dla pracowników NNA, jesteśmy przekonani, że należy podjąć starania zmierzające do jej zmiany. Wyniki konsultacji wskazują bowiem, że jedynie 8% badanych NNA chce nadal być określana jako „pracownicy niebędący nauczycielami akademickimi”. Proponujemy trzy warianty podstawowe i dwa mieszane. Każdy z nich niesie ze sobą pewne korzyści i ograniczenia.

Rysunek 23. Możliwe warianty określenia alternatywnego NNA



Legenda: NA – nauczyciele akademicy.

Źródło: opracowanie własne.

Na rysunku 23 przedstawiamy **trzy warianty podstawowe** w ujęciu graficznym, a następnie (poniżej) omawiamy każdy z nich.

Wariant 1. Rezygnacja z wyodrębnienia podkategorii „pracowników niebędących nauczycielami akademickimi” wśród pracowników uczelni.

Ten wariant zakłada, że w szkołach wyższych zatrudnieni są „pracownicy uczelni”, a wśród nich grupę szczególną – wyodrębnianą w razie potrzeby – stanowią „nauczyciele akademicy”. Innymi słowy, w grupie pracowników uczelni grupę szczególną (objętą szczegółowymi regulacjami) stanowią „nauczyciele akademicy”. Określenie „pracownicy uczelni” wybrało 22% respondentów. Kierowali się zazwyczaj jedną z trzech przyczyn. Sformułowanie „pracownicy uczelni”:

- a) jest inkluzywne i nie tworzy podziałów między różnymi grupami pracowników;
- b) przekłada się na wyższy status NNA poprzez włączenie ich do wspólnej kategorii z nauczycielami akademickimi (a równocześnie nadal nobilituje nauczycieli akademickich jako szczególną grupę pracowników uczelni);
- c) jest na tyle ogólne, że obejmuje wszystkich pracowników uczelni – w tym tych, którzy nie postrzegają się jako pracownicy administracyjni. Dotyczy to zwłaszcza pracowników technicznych (42% wskazań dla „pracowników uczelni” w tej grupie), bibliotekarzy (odpowiednio 36%) oraz pracowników kreatywnych (odpowiednio 37%).

W przypadku tego wariantu usunięcie z Ustawy określenia „pracownicy niebędący nauczycielami akademickimi” wiąże się z większą ingerencją w jej treść, albowiem nie polega na prostym zastąpieniu jednego określenia innym.

Wariant 2. Zastąpienie sformułowania „pracownicy niebędący nauczycielami akademickimi” określeniem „pracownicy administracji akademickiej”

Wariant ten zakłada zamianę sformułowania NNA na inne – „pracownicy administracji akademickiej”. Określenie to zdobyło najwięcej głosów w konsultacjach społecznych (44%)¹⁰³. Osoby, które je wybierały, uzasadniały swój wybór w następujący sposób:

- a) „pracownicy administracji akademickiej” stanowią dopełnienie określenia „nauczyciele akademicy”;
- b) wbrew pozorom „administracja akademicka” jest określeniem pojemnym – tak jak określenie „nauczyciele akademicy” zawiera w sobie kategorię „pracowników badawczych”, którzy nie prowadzą działalności dydaktycznej, tak samo nie każdy NNA musi wykonywać pracę *stricte* administracyjną;
- c) przymiotnik „akademicka” nobilituje i podnosi status NNA.

Trudność związana z wprowadzeniem tego określenia wiąże się z tym, że trzy kategorie NNA w niewielkim stopniu odnajdują się w niej. Są to pracownicy naukowo- i/lub inżynieryjno-techniczni (jedynie 16% wskazań za tym określeniem), pracownicy kreatywni (32%) i pracownicy szeroko rozumianej obsługi (jedynie 27% wskazań); również dla bibliotekarzy nie jest to określenie pierwszego wyboru (30% wskazań). W przypadku pozostałych grup respondentów „administracja akademicka” jest określeniem pierwszego wyboru (od 34% do 63% wskazań). Wybór tego określenia byłby zatem z pewnością wyborem większości, ale prawdopodobnie niesatysfakcjonującym wszystkich NNA.

¹⁰³ Kierując się komentarzami do tej propozycji zdecydowaliśmy się na dodanie słowa „pracownicy”.

Wariant 3. Zastąpienie sformułowania „pracownicy niebędący nauczycielami akademickimi” określeniem „pracownicy administracyjni, inżynierijno-techniczni, obsługi i bibliotekarze (PAITOB)”.

Wariant ten zakłada zamianę sformułowania NNA na inne, złożone z nazw najbardziej dystynktywnych grup NNA. W konsultacjach społecznych pytaliśmy o stosunek do określenia „pracownicy administracji i obsługi” (a zatem PAO). Dla 20% respondentów było to określenie pierwszego wyboru – zwłaszcza dla szeroko pojętych pracowników obsługi (32% wskazań) oraz dla archiwistów (35%). Na podstawie analizy komentarzy innych grup pracowników można przyjąć, że:

- a) PAITOB zapewnia podstawowym grupom pracowników poczucie tożsamości zawodowej;
- b) w przypadku pracowników inżynierijno-technicznych (IT) i bibliotekarzy (B) odbudowuje ich uprzedni status jako dystynktywnej kategorii pracowników uczelni.

Warto jednak zauważyć, że określenie „pracownicy administracyjni, obsługi, techniczni i bibliotekarze” jest dosyć długie i przez to mało funkcjonalne, a skrótowce (w tym przypadku PAITOB) rzadko kiedy przyjmują się w języku polskim. Co więcej, PAITOB nie podwyższa statusu NNA – po prostu inaczej ich nazywa.

Być może z tego względu słuszne byłoby wprowadzenie jednego z **dwóch wariantów mieszanych**: 1+ (3+2) – jako wariant 4, albo 2+3 – jako wariant 5:

Wariant 4. Wyodrębnienie kilku równorzędnych kategorii wśród pracowników uczelni: pracownicy administracji akademickiej, obsługi, inżynierijno-techniczni i bibliotekarze

W tym przypadku pracownikami uczelni byłyby trzy podgrupy nauczycieli akademickich (pracownicy badawczy, badawczo-dydaktyczni oraz dydaktyczni) oraz cztery grupy wymienione powyżej. Ze względu na duży wskaźnik wyboru określenia „administracja akademicka” rekomendujemy pozostawienie go w przypadku tej grupy pracowników. Za takim rozwiązaniem przemawiają obie korzyści wymienione w Wariancie 3, a także korzyść związana ze statusem pracowników administracyjnych z Wariantu 2 (c). Określenie to jednak powieli problem wyszczególniony w Wariancie 3. Ponadto może sugerować, że pozostałe grupy nie są akademickie.

Wariant 5. Pracownicy uczelni dzielą się na „nauczycieli akademickich” i „administrację akademicką”, a w grupie „pracowników administracji akademickiej” znajdują się pracownicy administracyjni, obsługi, inżynierjno-techniczni oraz bibliotek.

Takie rozwiązanie niweluje w pewnym stopniu negatywne konsekwencje nazwania pracowników o odrębnej tożsamości zawodowej „administracją” (wskazane w Wariantie 2) poprzez nadanie im odrębnych tożsamości w ramach grupy określonej obecnie jako NNA (jak w Wariantie 3). Zarazem zachowuje lustrzany charakter dwóch grup pracowników: nauczycieli akademickich i administracji akademickiej (jak w Wariantie 2 a) i c).

Najważniejsze korzyści wynikające z wprowadzenia poszczególnych nazw ilustruje poniższe zestawienie.

Tabela 2. Możliwe warianty określenia NNA

Wariant	1	2	3	4	5
Inkluzywna (wszyscy NNA mieszczą się)	+	–	+	+	+/-
Podwyższająca status NNA	+	+/-	-/+	+/-	+
Prosta do wdrożenia	–	+	-/+	-/+	+

Źródło: opracowanie własne.

Mamy nadzieję, że zmiana określenia „pracownicy niebędący nauczycielami akademickimi” na inne stanie się punktem wyjścia do kolejnych zmian, których celem powinno być podniesienie statusu tych pracowników na uczelniach w myśl zasady, że zmiana zaczyna się (ale nie kończy!) na języku. Środowisko NNA na uczelniach jest niewspółmiernie słabo reprezentowane w gremiach decyzyjnych (senat, kolegium elektorów), a jego praca postrzegana jest jako mniej istotna (choćby poprzez dwa razy niższą wartość puli środków przeznaczanych na nagrody rektora). Wynika to wprost z zapisów Ustawy Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (art. 25, 29, 145).

Zdajemy sobie sprawę, że przedstawione powyżej zmiany wymagałyby odpowiedniej adaptacji struktury interesów innych istotnych grup społeczności uczelni i że w części zależą od sytuacji na poszczególnych uczelniach. Uważamy jednak, że zmiana pozycji NNA leży w interesie zarówno uczelni, jak również polskiej nauki, bowiem to oni odpowiadają za zapewnienie odpowiedniego zaplecza dla nauczycieli akademickich, studentów i doktorantów, a także ciągłości funkcjonowania uczelni.

Życzymy Państwu i sobie inkluzywnych uczelni!

Co dalej?

Stan na maj 2024 r.

Opowieść o roli i pozycji pracowników „niebędących nauczycielami akademickimi” kończy się na wydarzeniach z czerwca 2024 r. Rozpoczęliśmy właśnie prezentację wyników naszych badań na konferencjach branżowych¹⁰⁴, jak również konsultacje z innymi podmiotami dotyczące tego, w jaki sposób najlepiej wykorzystać zebrany materiał. Odpowiedzi na to pytanie można udzielić na kilka sposobów.

Na poziomie literalnym mam nadzieję, że uda się doprowadzić do zmiany tego niefortunnego określenia przy okazji najbliższej nowelizacji ustawy Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce, czy to na jedną z zaproponowanych przez nas, czy jakąkolwiek inną (byle tylko będącą!). Oznaczałoby to, że wysiłek włożony w przygotowanie materiałów potrzebnych do podjęcia przez ustawodawcę takiej decyzji nie poszedł na marne.

Z pewnością jednak na tym nie kończy się kwestia zmiany określenia „niebędący nauczycielami akademickimi”. Warto bowiem pomyśleć o kolejnych krokach mających na celu większe upodmiotowienie pracowników administracyjnych uczelni. Niektóre z tych kroków leżą w gestii ustawodawcy. Na przykład w obecnej formule w zasadzie nie ma dużych możliwości manipulowania składem uczelnianych senatów, tak aby uwzględnić nieco większą reprezentację pracowników „niebędących nauczycielami akademickimi”, a ich większa obecność oznaczałaby zmniejszenie udziału innej istotnej grupy pracowników uczelni – nauczycieli akademickich nieposiada-

¹⁰⁴ Są to: *II Forum Administracji Akademickiej* zorganizowane 27–28 maja 2024 r. w SGH przez Forum Administracji Akademickiej, Szkołę Główną Handlową w Warszawie oraz Akademię Leona Koźmińskiego (tytuł wystąpienia: *Pracownicy niebędący nauczycielami akademickimi* – czy tylko język kształtuje rzeczywistość); konferencja *Projekty jako szansa na rozwój uczelni* zorganizowana na Politechnice Śląskiej, 6–7 czerwca 2024 r. przez Sekcję Projektową Forum Administracji Akademickiej oraz Centrum Zarządzania Projektami Politechniki Śląskiej (tytuł wystąpienia: *Niebędący, czyli kto?*); konferencja *Trendy. Technologie. Taktyki. Rozmowy o komunikacji w Europejskim Mieście Nauki Katowice* zorganizowana 2–5 czerwca 2024 r. na Politechnice Śląskiej w Gliwicach przez Stowarzyszenie PR i Promocji Uczelni Polskich „PRom” (tytuł wystąpienia: *Od Niebędącego do Pracownika i co dalej? Wyniki konsultacji środowiskowych określenia „niebędący nauczycielami akademickimi”*).

jących stopnia naukowego doktora habilitowanego (nazywanych jeszcze niedawno niesamodzielnymi nauczycielami akademickimi)¹⁰⁴, których pozycja na uczelniach też nie należy często do szczególnie wysokich¹⁰⁵. Jednak wiele innych kroków (wymienianych wielokrotnie w obu rozdziałach empirycznych niniejszej monografii) znajduje się w gestii władz uczelni.

Zasadnicza trudność polega tu na tym, że pracownicy „niebędący nauczycielami akademickimi” mają marginalną możliwość oddziaływania na te rozwiązania ze względu na swój niewielki udział w strukturach władzy na uczelniach¹⁰⁶. To, co mogą zrobić to albo czekać na stosowne zmiany na swoich uczelniach, albo stopniowo samodzielnie podejmować działania mające na celu pokazanie ich roli i pozycji na uczelniach, również wspólne zwarcie szyków zamiast tworzenia podziałów, jak chociażby administracja vs. obsługa, centrala vs. wydziały¹⁰⁷.

Możliwości zaistnienia (w pozytywnym sensie) pracownicy administracyjni mają na uczelniach niewiele. Jeżeli po prostu solidnie wykonują swoją pracę – nie dzieje się nic (za to jeżeli coś się nie uda – stają się natychmiast widocznymi)¹⁰⁸. Jeżeli zechcą zrobić coś dodatkowo, również może to być problematyczne – jeśli na przykład opublikują artykuł naukowy, nie wlicza się on do oceny parametrycznej, ani nie mogą za niego otrzymać nagrody rektora za działalność naukową; jeżeli sprawy, w których są biegli pojawiają się na senatach – wówczas i tak przedstawiają je inne osoby (dziekani, rektorzy, czy kanclerze – ci ostatni są pracownikami administracyjnymi, ale jednak o szczególnie wysokim statusie¹⁰⁹).

Sporo propozycji zmian wygenerowali uczestnicy obu badań zaprezentowanych w niniejszej publikacji, którą zdecydowałam się wydać jako monografię m.in. po to, aby ich zaangażowanie i pomysły zostały bardziej dostrzeżone, aniżeli mogłoby się to wydarzyć w przypadku zawieszenia obu raportów gdzieś w internecie w formacie PDF. Ponadto, na łamach Forum Administracji Akademickiej zastanawiamy się nad

¹⁰⁴ M. Zawadzki, *Między neoliberalizmem a feudalizmem. Godność młodych naukowców w kontekście transformacji polskiego uniwersytetu*, „Nauka i Szkolnictwo Wyższe” 2017, vol. 1(49).

¹⁰⁵ M. Kwiek, *Uniwersytet w dobie przemian instytucji i kadra akademicka w warunkach rosnącej konkurencji*, PWN, Warszawa 2015, s. 480.

¹⁰⁶ A. Henkin, D. Persson, *Faculty as Gatekeepers: Non-academic Staff Participation in University Governance*, „Journal of Educational Administration” 1992, vol. 30(2).

¹⁰⁷ Por. także: A. Mielczarek-Taica, „Niebędący, niewidoczni, niezbędni – pracownicy administracyjni na rzecz doskonałości naukowej uczelni” – pilotaż z badań pracowników administracji szkoły wyższej, w: *Administracja uczelni wobec nowych wyzwań. Cyfryzacja procesów, profesjonalizacja obsługi studenta*, K. Górak-Sosnowska, R. Pajewska-Kwaśny (red.), Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2020.

¹⁰⁸ Piszę o tym w: K. Górak-Sosnowska, *Będący i Niebędący – światy równoległe w społeczności uczelni*, w: *Ekonomia, kultura, wartości, albo trzy oblicza roztropności*, E. Lechman, A. Marszk, P. Parszutowicz, M. Popowska (red.), Politechnika Gdańska, Gdańsk 2022.

¹⁰⁹ K. Leja, *Administracja uniwersytecka – teraźniejszość i przyszłość*, w: *Nowe prawo – szanse i zagrożenia dla szkolnictwa wyższego. Materiały seminaryjne*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2005.

tym, w jaki sposób poprawić status pracowników „niebędących nauczycielami akademickimi”. Zapraszam do odwiedzania naszej strony – <http://faa.org.pl>.

Razem możemy więcej – to nie tylko fraza, ale fundament współpracy i rozwoju. Nasza siła tkwi nie tylko w indywidualnych umiejętnościach, ale także w zdolności do współpracy oraz wymiany doświadczeń i pomysłów. Doskonałość naukowa uczelni i umiejętność skutecznego podejmowania wyzwań otoczenia społeczno-gospodarczego zależy od współpracy wszystkich pracowników uczelni jako zespołu. Budowanie atmosfery współpracy i wzajemnego wsparcia powinno być wpisane w strategię każdej uczelni, i w każdej z nich faktycznie realizowane.

Aktualizacja z lipca 2024 r.

Dobrze się składa, że proces wydawniczy jest kilkuetapowy. Oznacza to, że przed przekazaniem publikacji do prac redakcyjnych i docelowo druku, można jeszcze coś do niej dopisać. Informacja niewątpliwie warta dopisania została ogłoszona podczas II Forum Administracji Akademickiej w SGH, 22 maja 2024. Podczas obrad Pan Marcin Czaja, Dyrektor Departamentu Organizacji Uczelni, Kształcenia i Spraw Studenckich, poinformował, że postulat Forum Administracji Akademickiej został rozpatrzony pozytywnie i że zmiana niefortunnego określenia „pracownicy niebędący nauczycielami akademickimi” zostanie włączona do najbliższej nowelizacji ustawy Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce¹¹⁰. Najprawdopodobniej wygrała opcja „pracownicy administracji akademickiej” z wyszczególnionymi podgrupami zawodowymi, po to, aby nie przymuszać na siłę do bycia administracją osób, które w żaden sposób administracją się nie czują.

Czekamy z niecierpliwością na zmiany do ustawy i nowe określenie... i odliczamy!

¹¹⁰ K. Górak-Sosnowska, *Święto pracowników administracji akademickiej*, Forum Administracji Akademickiej, 31.05.2024, <https://faa.org.pl/artykuly/swieto-pracownikow-administracji-akademickiej-240.html> (dostęp: 9.06.2024).

Aneks.

Lista kodów z przykładami

Kod	Opis	Przykłady uzasadnień
Ocena określeń		
AA tak	„Administracja akademicka” – ocena pozytywna	„Administracja akademicka” to fantastyczna nazwa dla nas. Pracownicy obsługi, których także dotyczyć będzie ta zmiana, poczuć się uznani. Praca, którą wykonują dla uczelni, często jest marginalizowana. A oczywistym jest, że są tak samo ważni. „Administracja akademicka” może służyć jako pojęcie ogólne i jest równorzędne do określenia „nauczyciele akademicki”. Człon „akademicka” definiuje, w jakich strukturach praca jest wykonywana, podkreśla rangę i świadczy o przywileju, jakim jest tworzenie środowiska akademickiego. Pozostałe określenia sugerują hierarchiczność.
AA nie	„Administracja akademicka” – ocena negatywna	Określenie pracownicy administracji/administracja akademicka często kojarzy się w uczelni negatywnie. Kojarzy się z rolą służebną. Wśród pracowników NNA jest sporo specjalistów, kompetentnych pracowników merytorycznych, którzy są ekspertami w danej dziedzinie, są też kreatywnymi pracownikami np. specjalista ds. zamówień publicznych, specjalista ds. promocji, specjalista ds. projektów, w grupie tej są też pracownicy „techniczni”, którzy nie dostąpili zaszczytu zatrudnienia jako NA, ale mają ścisły związek z prowadzonymi zajęciami dydaktycznymi (np. laboratoria). Jako pracownik NNA uważam, że określanie wszystkich NNA mianem administracji jest krzywdzące, ponieważ w opinii NA administracja często to „CI ŻLI”. W mojej ocenie istotne jest zadbanie o odczarowanie słowa „administracja”. Co z laborantami? Co z portierami, osobami świadczącymi usługi sprzątające, elektrykami czy hydraulikami? Bibliotekarzami? Pracownikami muzeów? Administracja to tylko część pracowników spośród osób „niebędących”, to określenie odpada na pewno.
PU tak	„Pracownicy uczelni” – ocena pozytywna	Myszę, że „pracownicy uczelni” jest najbardziej ogólnym określeniem, obejmie zarówno nauczycieli, bibliotekarzy, administrację różnego szczebla (jak choćby osoby sprzątające), administracja kojarzy się bardziej z biurami i osobami sprzątającymi, a pracownik uczelni dla każdego brzmi dumnie. „Pracownicy uczelni” to najbardziej neutralna nazwa, obejmuje również pracowników np. biblioteki czy wydawnictwa, których to pracowników nie da się zaliczyć ani do administracji, ani do obsługi.

¹¹² Każda wypowiedź mogła być zakwalifikowana do więcej niż jednej kategorii. W przypadku danych umożliwiających identyfikację zastosowano [xxx].

Kod	Opis	Przykłady uzasadnień
PU nie	„Pracownicy uczelni” – ocena negatywna	Pracownicy uczelni: Jest to określenie w proponowanym ujęciu „skomplikowane” i mogące tym samym wywoływać pomyłki i niepotrzebne emocje. Nazwa „pracownicy uczelni” nic nie wskazuje, bo czy pracownicy naukowo-dydaktyczni/naukowi/dydaktyczni nie są pracownikami uczelni?
AO tak	„Pracownicy administracji i obsługi” – ocena pozytywna	Określenie „pracownicy administracji i obsługi” najlepiej określa grupę, w skład której wchodzi pracownicy administracji, pracownicy techniczni oraz osoby na etatach techniczno-dydaktycznych. Jeśli już zmieniać nazwę, to na taką, która nie wykluczy kolejnej grupy pracowników uczelni, ale też nie będzie wymagała dodatkowego doprecyzowywania. Dlatego uważam, że opcja „pracownicy administracji i obsługi” jest najlepszą z proponowanych. Rozumiem również potrzebę zmiany nazwy, która już w swojej konstrukcji jest nie dość, że niewygodna w użyciu, to jeszcze wykluczająca.
AO nie	„Pracownicy administracji i obsługi” – ocena negatywna	Może określenie „pracownicy administracji” byłoby wystarczające bez podziałów na obsługę, która wchodzi w zakres działalności administracyjnej. Administracja (łac. <i>administrare</i> – być pomocnym, obsługiwać, zarządzać, <i>ministrare</i> – służyć). Uważam, że nazwa pracownicy obsługi nie jest właściwa. Kojarzy mi się ze służbą domową obsługującą Jaśnie Państwa.
NNA tak	„Pracownicy niebędący nauczycielami akademickimi” – ocena pozytywna	Patrząc na rozpiętość zajęć, od pracowników technicznych, bibliotecznych przez obsługę budynku do ludzi zatrudnionych na stanowiskach naukowo-technicznych, zamykanie tej grupy pod nazwą administracji może być krzywdzące. Wręcz każda z tych grup ma swoją nazwę. A jak chcemy z pracowników uczelni rozróżniać na nauczycieli i innych, to niestety ciężko to inaczej nazwać jak nie-nauczyciele. Wygląda to na szukanie sobie zajęcia na siłę. Naprawdę nie ma innych problemów, którymi można się zająć? Jest dobrze, jak jest.
NNA nie	„Pracownicy niebędący nauczycielami akademickimi” – ocena negatywna	Określenie „pracownicy niebędący nauczycielami akademickimi” jest w ogóle bezpodmiotowe, gdyż nie formułuje konkretności tej grupy, czyli nie mówi kompletnie nic osobom postronnym kim ten pracownik jest? – jaką ma funkcję? (tzn. ani nauczyciel, ani naukowiec, ani administracja, ani obsługa, ani warsztatowiec), a poza tym jest nieco upokarzające pod wieloma względami... Określenie „pracownicy niebędący nauczycielami akademickimi” szereguje stanowiska nazywane tym mianem z samej już nazwy niżej od nauczycieli akademickich. Uważam określenie za niesprawiedliwe w stosunku do obu grup, jego wydźwięk może bowiem powodować niechęć do „wyróżnianie” nim grupy nauczycieli. To zupełnie tak, jakby pracowników szpitala określać „lekarzami” i „pracownikami niebędącymi lekarzami”. Swoją drogą zastanowić się należy, czy w środowisku przyjęłoby się określenie „pracownicy niebędący obsługą dziekanatu” – wszak gdyby tak uzależnić nomenklaturę od ważkości organu i wyjść z pozycji serca uczelni...;)

Szczególne grupy pracowników	
Bibliotekarze	Istnieje marginalizowana grupa, która nie jest ani nauczycielami, ani administracją – bibliotekarze. Proszę pamiętać też o nich. Na Zachodzie są rozróżnienia typu <i>lecturer</i> i <i>reader</i>, i inne, nie każdy musi być nauczycielem. Jednocześnie bibliotekarz może pracować naukowo i jakieś specjalne określenie może go dotyczyć. Dla mnie problemem nie jest to, jak mnie nazywają, ale to jak jestem traktowana – pracuję naukowo, ale nie mam uprawnień pracownika naukowego. Kiedyś była opcja bibliotekarz dyplomowany, która dawała dłuższy urlop i wyższe zarobki, a także ułatwiała zdobycie dofinansowania wyjazdów na konferencje i kwerendy naukowe. To się skończyło z ustawą Gowina, która teoretycznie dawała więcej swobody uczelniom, a w praktyce skończyło się to różnymi negatywnymi efektami, do których wg mnie należy zdegradowanie pozycji bibliotekarzy akademickich pracujących naukowo. Nie chcąc wiązać tego z polityką, mam poczucie, że ukazało się powszechne uprzedzenie elit uniwersyteckich przeciwko bibliotekarzom (a może jestem zbyt drażliwa?...). Określenie pracownik uczelni jest więc dla mnie najbardziej neutralne, ale nie rozwiązuje naszych problemów. Jeśli w ankiecie tej chodzi tylko o język, to może moja wypowiedź jest zbędna.
Naukowo-techniczni	Jako pracownik naukowo-techniczny nie wyobrażam sobie, aby nowe określenie zawierało w sobie słowo „administracja”. Jako pracownicy Instytutu jesteśmy laborantami, sprzątacami, dbamy o zaplecze techniczne (np. naprawa zepsutych sprzętów), przygotowujemy listy zamówień na: odczynniki, drobny i duży sprzęt, szkło, pozyskujemy oferty cenowe. Uzupełniamy różne dokumenty wymagane przez odprawę celną (od opisu odczynników, przez karty charakterystyk, aż po określanie typu odprawy celnej i potencjalnego zastosowania i/lub kasacji/sprzedaż próbek) oraz dokumenty dotyczące substancji niebezpiecznych. Organizujemy medium chłodzące (np. ciekły azot) i pojemnik do jego transportu. Załatwiamy dostawę sprzętu do kampusu w [xxx]. Przygotowujemy roztwory o określonych stężeniach i aktualizujemy BHP dla każdego zajęć (np. karty charakterystyk, apteczki, piktogramy ostrzegawcze). Przygotowujemy nie tylko laboratoria studenckie, ale także dla szkół, często dowiadując się o tym ok. 48h wcześniej. Organizujemy konkurs chemiczny (przygotowanie pytań do I etapu oraz laboratoryjne zadanie finałowe, sprawdzanie prac konkursowych), olimpiadę chemiczną (wymagana jest BARDZO duża precyzja ze względu na rangę imprezy) i pokazy chemiczne (np. święto liczby Pi) – przygotowanie każdego z tych przedsięwzięć trwa nawet kilka tygodni. Opiekujemy się Asmanem oraz ewaluacją pracowni, kasujemy i przepisujemy sprzęty pracowników naukowych, pomagamy ściągnąć sprzęty lub ich elementy ze stanu. Obsługujemy aparaturę naukową (np. NMR, spektrofлуориметр) i wykonujemy wiele dodatkowych prac administracyjnych (np. dopełnienie formalności związanych z zamówieniami: wnioski i protokoły OT). Określenie pracownika „niebędącego nauczycielem akademickim” nie oddaje tej dużej różnorodności zadań, jakich się podejmujemy. Co więcej, niektórzy nauczyciele akademicy traktują nas tylko jak sprzątaczy, co jest uwłaczające.

Opinie o swojej pracy i o badaniu		
Bzdurne badanie	badanie ocenione jako pozbawione sensu	Myszę, że problem nazewnictwa jest sztucznie stworzony. Nie przeszkadza mi obecna nazwa, bo nie mam żadnych kompleksów związanych z moim stanowiskiem pracy. Przepraszam, ale moim zdaniem to nieistotne sprawy, zajmowanie czasu za przeproszeniem „pierdołami”, a może dodatkowe wpływy pieniężne za rozwiązanie jakże istotnego „problemu”. Znak czasów? Pseudopoprawność wnosząca wartość zerową? (oczywiście nie dla „rozwiązujących te ważne problemy”:))))))
Feminatyw	zwrócenie uwagi na (nie) inkluzywny język	Przy okazji proponuję rozważenie zamiany słowa „pracownik/ pracownicy uczelni” na „osoba zatrudniona/osoby zatrudnione w uczelni”, czyli formę neutralną płciowo, przyczyniającą się do eliminacji negatywnych skutków androcentryzmu języka polskiego. Uważam, że zdecydowanie powinno się zmienić. W mojej opinii „administracja” to tak jakby o nauczycielach mówić dydaktyka (a tego nie robimy). Zwróciłabym również uwagę na fakt, że większość kadry administracyjnej stanowią kobiety, a są poprzez brak feminatywów niewidzialne. W XXI wieku naprawdę nie musimy już używać męskich form, żeby się poczuć docenionym.
Nazwa nic nie zmienia	brak wiary w skutki zmiany nazwy (problem leży gdzieś indziej)	Nie nazwa jest kluczem do zmian, tylko stosunek władz i kadry nauczycielskiej do drugiej co do wielkości liczby pracowników na uczelni... Zmiana nazewnictwa nie zmienia stosunków klasystowskich panujących na uczelniach. Różnicowanie wynagrodzeń pogłębia te podziały. Jeżeli władze uczelni z pogardą odnoszą się do pracowników nienauczyielskich, to drobna nowela w ustawie tego nie zmienia.
Podwyżki	nierówne/brak podwyżek + niskie wynagrodzenia	W nosie mam, jak mnie nazywają, dla mnie ważne jest, że moja podstawa wynagrodzenia jest poniżej PENSJI MINIMALNEJ! Dajcie ludziom godnie żyć. Na stanowisku specjalisty inżynierjno-technicznego zarabiam z wszystkimi dodatkami 36 zł BRUTTO na godzinę. TRZYDZIEŚCI SZEŚĆ BRUTTO! Mam głęboko w poważaniu, jak mnie się będzie nazywało, gdy muszę pracować na 3 etaty, ponad 15 godzin dziennie, aby mieć za co kupić najtańsze jedzenie. Ludzie zastanówcie się nad sobą, wymyślcie sztuczne problemy, bierzcie kasę za przeprowadzenie badań, nie jest Wam wstyd? Śpicie dobrze? Możecie rano spojrzeć sobie w lustro? Dobrego dnia i smacznej kawusi... Życzyłabym sobie po 20 latach pracy na uczelni zarabiać więcej niż pensja minimalna, zatem „pracownicy doceniani” byłoby najlepszą opcją.
Rozwój kariery	stwierdzenie braku możliwości awansu / rozwoju w grupie pracowników NNA	Chciałabym, aby sekretarki miały otwartą ścieżkę kariery na zajmowanym stanowisku. Wszystkie sekretarki od czasu zmiany nazwy stanowiska ze starszych referentów czy specjalistów zostały wrzucone w jedną nazwę stanowiska „sekretarka”, bez względu na to, kto jakie ma wykształcenie i kompetencje. Sekretarki powinny mieć możliwość awansu i zmiany stanowiska np. na specjalistę, czy też w przypadku prowadzenia sekretariatów Katedr na Kierownika sekretariatu. Wiele z nas ma ogromną wiedzę i predyspozycje, aby dano nam szansę na zmianę. Mamy ukończone studia wyższe, znamy języki obce, a w tym środowisku czujemy się gorzej... stwórzmy ścieżkę awansu w tej grupie pracowników.

Opinie o swojej pracy i o badaniu		
Równość	podkreślenie równości wszystkich pracowników uczelni	Uważam, że kategoryzacja pracowników uczelni jest bardzo złym trendem, bowiem wszyscy w równym stopniu tworzymy Uniwersytet. (...) według mnie wszyscy pracownicy Uczelni powinni być traktowani równo i z szacunkiem dla dziedziny, w której się specjalizują, bo każdy jest równie potrzebny dla Uczelni. Może usunęłyby to podziały „klasowe” wciąż obecne, a nieadekwatne do czasów, w których funkcjonujemy. Pracownikiem administracji byłby zarówno Dyrektor, specjalista, referent, portier czy osoba sprzątająca, bo każdy z nich zajmuje się ogólnie pojętą administracją.
Różni	podkreślenie różnicowania pracowników NNA	Pracownicy, którzy nie pracują jako „nauczyciele akademicki”, wykładowcy... na uczelniach są grupą bardzo dużą, rozczłonkowaną i niejednorodną. Często też zajmują się wieloma sprawami. Np. bibliotekarze pracują nierzadko także jako członkowie komisji rekrutacyjnych, prowadzą zajęcia dydaktyczne dla studentów (!), warsztaty, szkolenia itp., są dokumentalistami, archiwistami... Tak więc czasem też bywają nauczycielami akademickimi. Można by rozróżnić jednak tę grupę według pełnionych funkcji – inna jest rola typowej administracji, inna pracowników przygotowujących preparaty czy to w biologii, czy w doświadczeniach chemicznych (w tym na pracowniach dla studentów), inna informatyków, jeszcze inna bibliotekarzy czy archiwistów, a jeszcze inna, choć równie istotna, pracowników dbających o czystość, bezpieczeństwo, stan techniczny budynków czy sprzętu.
Statusowe	podkreślenie hierarchii w ramach grupy pracowników NNA	Uważam, że pracownicy zatrudnieni w laboratoriach zastępują na wyróżnienie z grona pracowników obsługi (portierów, sprzątaczek, itp.), ponieważ w wielu przypadkach bez ich pracy nauczyciele akademicki nie przeprowadziliby żadnych zajęć ani badań. Proponuję określenie: „pracownicy administracji, laboratoriów i obsługi”. Myślę, że należy oddzielić z tego grona obsługę i zrobić dwie kategorie: „administracja akademicka” oraz „pracownicy obsługi”.
Ważne badanie	podkreślenie znaczenia badania, często z wyrażeniem nadziei na zmianę	Super, że chcecie zmienić nazwę, która tak naprawdę pokazuje, kim nie jesteśmy, a nie to, kim jesteśmy:) Dziękuję za zajęcie się tą sprawą. Przez 30 lat byłam „niebędącym...”, może uda mi się przejść na emeryturę jako „administracja akademicka”, co brzmi nobilitująco, czego sobie i Państwu życzę.
Wspólnota ważna	postulat zniwelowania podziałów zwłaszcza NA/NNA	Skończmy z dzieleniem społeczności uczelni na tych „bardziej cennych dla uczelni” i „mniej cennych”, bo tylko razem tworzymy społeczność akademicką. Dziękuję za zorganizowanie badania oraz pochylenie się nad ważną, a niekiedy niedocenianą grupą zawodową stanowiącą integralną część wspólnoty akademickiej.

Opinie o swojej pracy i o badaniu		
Złe traktowanie	negatywne odczucia związane z krzywdzącym traktowaniem	Skrót w [xxx] NN zawsze tłumaczę jako <i>no name</i>, bo właśnie tak nas traktują Nauczyciele Akademicy. Określenie „pracownicy niebędący” boli, choćby z racji tego, że stawia w gorszej pozycji ludzi, którzy są nieraz wykształconymi specjalistami. Nie polecam także określenia „obsługi uczelni”, bo sprzeciwiam się sytuacjom, w których pracownicy naukowci mają poczucie, że każdego z pracowników „niebędących” mogą traktować jak sekretarkę, sprzątaczkę i kelnera. Najwyraźniej jednak w tzw. „dobrych zwyczajach akademickich” są sytuacje, w których profesorowie oczekują organizowania i obsługi spotkań z kawą i poczęstunkiem od ludzi, którzy zostali zatrudnieni do celów obsługi administracyjnej, analiz strategicznych czy działań marketingowych.
Żadna nazwa nie jest dobra	brak aprobaty dla wszystkich czterech propozycji	Powyższe określenia nie spełniają swojej funkcji, ponieważ są zbyt szerokie albo zbyt zawężone; termin „pracownicy nieakademy” skracaliby obecną formę przy zachowaniu tego samego znaczenia; nie wszyscy pracownicy niebędący nauczycielami są administracją, pracownicy uczelni obejmują wszystkich. Wydaje się najlepiej oddająca podział pozostałych pracowników – bo Pan kierowca, Pan z obsługi technicznej itp. nie jest nauczycielem i nie jest administracją w ogólnym znaczeniu tego słowa, jest obsługą? Tylko gdzie są tu bibliotekarze? To pracownicy z odrębnej kategorii? Bo wielu jest nauczycielami z tytułami i wielu wykonuje typowo administracyjne prace, ale zaliczani są jako pracownicy obsługi. Niestety, nie mam pomysłu jak to spiąć, zwracam tylko uwagę na problem.

Źródło: opracowanie własne.

O Autorce

Katarzyna Górak-Sosnowska – absolwentka stosunków międzynarodowych (SGH), zarządzania (SGH) i psychologii (SWPS) z doktoratem z ekonomii (SGH) i habilitacją z religioznawstwa (UJ). Kieruje Zakładem Bliskiego Wschodu i Azji Środkowej w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie. W swoich badaniach zajmuje się społecznościami muzułmańskimi w Polsce oraz współczesnym Bliskim Wschodem – zwłaszcza na styku religii i gospodarki. Jest (współ)autorką kilku monografii w języku polskim i angielskim poświęconych muzułmańskiej kulturze konsumpcyjnej (2011), bankowości muzułmańskiej (2013), islamofobii (2014), ubezpieczeniom muzułmańskim (2020) oraz polskim konwertytkom na islam (2023). Kierowała licznymi projektami naukowymi i naukowo-edukacyjnymi finansowanymi ze środków krajowych (MSZ, MNiSW, NCN, NAWA) i zagranicznych (UNESCO, Komisja Europejska, Fundacja im. A. Lindh), obecnie DIGITISLAM i CEEMEA. W 2024 r. otrzymała nagrodę Ministra Nauki za znaczące osiągnięcia w zakresie działalności naukowej.

W latach 2012–2020 pełniła funkcję prodziekana w Dziekanacie Studium Magisterskiego SGH. Na kanwie tych doświadczeń zainicjowała w 2017 r. badania efektywności funkcjonowania dziekanatów na polskich uczelniach, które przełożyły się na utworzenie wspólnoty praktyków spotkającej się rokrocznie na ogólnopolskich forach dziekanatów (7 edycji, w których wzięło udział od 250 do 500 osób)¹¹³, a także (od 2018 r.) Stowarzyszenia Forum Dziekanatów – organizacji pozarządowej zrzeszającej przede wszystkim pracowników dziekanatów. W 2024 r. stowarzyszenie zmieniło nazwę na **Forum Administracji Akademickiej** – obejmując swoją działalnością inne obszary działalności administracyjnej uczelni, takiej jak zarządzanie projektami czy IT. Zmiana określenia pracownicy „niebędący nauczycielami akademickimi” jest

¹¹³ Efekty tych konferencji zostały opublikowane w kilku pracach zbiorowych: K. Górak-Sosnowska, J. Brdulak, M. Matusiewicz, I. Senator, *Dziekanaty na wyższych uczelniach: funkcjonowanie – wyzwania – dobre praktyki*, SGH, Warszawa 2018; *Dziekanat w procesie zmian. Nowa rzeczywistość prawna i organizacyjna*, K. Górak-Sosnowska, R. Pajewska-Kwaśny (red.), SGH, Warszawa 2019; *Umieędzynarodowienie szkolnictwa wyższego. Strategie, wyzwania i dobre praktyki*, K. Górak-Sosnowska, K. Kacperczyk (red.), SGH, Warszawa 2020; *Administracja uczelni wobec nowych wyzwań. Cyfryzacja procesów, profesjonalizacja obsługi studenta*, K. Górak-Sosnowska, R. Pajewska-Kwaśny (red.), SGH, Warszawa 2020; *Administracja uczelni w dobie pandemii*, K. Górak-Sosnowska, L. Tomaszewska, red., SGH, Warszawa 2022.

jednym z ważniejszych postulatów Forum, a zarazem szerszych działań mających na celu upodmiotowienie pracowników administracyjnych na swoich uczelniach.

Więcej informacji o Forum Administracji Akademickiej: <http://faa.org.pl>, a jeżeli ktoś interesuje się sprawami islamu, warto odwiedzić <http://www.sgh.waw.pl/zbwias/>.

Bibliografia

- Action 17: Enhance public research institutions' strategic capacity*, European Research Area, Komisja Europejska, <https://european-research-area.ec.europa.eu/sites/default/files/2024-01/EU%20lv%20rep%20Action%2017.pdf> (dostęp: 9.03.2024).
- Action 17: Research Management Initiative – Enhancing the strategic capacity of Europe's public research performing and funding organisations, ERA POLICY AGENDA – ACTION 17 – April 2022*, Komisja Europejska, https://era.gv.at/public/documents/4606/17_-_Enhance_public_research_institutions_strategic_capacity_explanatory_docum_4Fflm4c.pdf (dostęp: 9.03.2024).
- Allen-Collinson J., *Just 'Non-Academics'? Research Administrators and Contested Occupational Identity*, "Work, employment and society" 2006, vol. 20(2).
- Bamber M., Allen-Collinson J., McCormack J., *Occupational Limbo, Transitional Liminality and Permanent Liminality: New Conceptual Distinctions*, "Human Relations" 2017, vol. 70(12).
- Cywińska M., Górak-Sosnowska K., Markowska-Manista U., *Decolonising "Those Who Are Not" in Polish HEIs*, w: *Leading Change in Gender and Diversity in Higher Education From Margins to Mainstream*, A. Cohen Miller, T. Hinton-Smith, F. Mazanderani, N. Samuel (eds.), Routledge, London 2023.
- Dobson I., *'Them and Us' – General and Non-General Staff in Higher Education*, "Journal of Higher Education Policy and Management" 2000, vol. 22(2).
- Górak-Sosnowska K., *Będący i Niebędący – światy równoległe w społeczności uczelni*, w: *Ekonomia, kultura, wartości, albo trzy oblicza roztropności*, E. Lechman, A. Marszk, P. Parsztowicz, M. Popowska (red.), Politechnika Gdańska, Gdańsk.
- Górak-Sosnowska K., Brdulak J., Matusewicz M., Senator I., *Dziedkanaty na wyższych uczelniach: funkcjonowanie – wyzwania – dobre praktyki*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2018.
- Górak-Sosnowska K., Cywińska M., Tomaszewska L., Wiśniewska E., Mielczarek-Taica A., Senator I., *Niebędący, czyli kto?*, Forum Dziekanatów, 2.09.2020, <https://forum-dziedkanatow.pl/index.php/niebedacy-czyli-kto/> (dostęp: 9.03.2024).
- Górak-Sosnowska K., Gigol T., Pajewska-Kwaśny R., *„Oddani ponad swoje siły: pracownicy administracyjny szkół wyższych o swojej pracy”*, w: *Administracja uczelni wobec nowych wyzwań. Cyfryzacja procesów, profesjonalizacja obsługi studenta*, K. Górak-Sosnowska, R. Pajewska-Kwaśny (red.), Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2020.
- Górak-Sosnowska K., Kacperczyk K. (red.), *Umieędzynarodowienie szkolnictwa wyższego. Strategie, wyzwania i dobre praktyki*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2020.

- Górak-Sosnowska K., Markowska-Manista U., Tomaszewska L., *Praktyki oporu stosowane w dziekanatach szkół wyższych*, w: *Administracja uczelni wobec nowych wyzwań. Cyfryzacja procesów, profesjonalizacja obsługi studenta*, K. Górak-Sosnowska, R. Pajewska-Kwaśny (red.), Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2020.
- Górak-Sosnowska K., Pajewska-Kwaśny R. (red.), *Administracja uczelni wobec nowych wyzwań. Cyfryzacja procesów, profesjonalizacja obsługi studenta*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2020.
- Górak-Sosnowska K., Pajewska-Kwaśny R. (red.), *Dziekanat w procesie zmian. Nowa rzeczywistość prawna i organizacyjna*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2019.
- Górak-Sosnowska K., *Święto pracowników administracji akademickiej*, Forum Administracji Akademickiej, 31.05.2024, <https://faa.org.pl/artykuly/swieto-pracownikow-administracji-akademickiej-240.html> (dostęp: 9.03.2024).
- Górak-Sosnowska K., Tomaszewska L. (red.), *Administracja uczelni w dobie pandemii*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2022.
- Górak-Sosnowska K., Tomaszewska L., *Rola dziekanatów w tworzeniu wewnętrznych aktów normatywnych na uczelniach*, „Białostockie Studia Prawnicze” 2020, 25(4).
- Górak-Sosnowska K., Tomaszewska L., *Zarządzanie uczelniami w warunkach COVID-19. Perspektywa pracowników niebędących nauczycielami akademickimi*, w: *Administracja uczelni w dobie pandemii*, K. Górak-Sosnowska, L. Tomaszewska (red.), Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2022.
- Górak-Sosnowska K., Tomaszewska L., *Zarządzanie uczelniami w warunkach COVID-19. Perspektywa pracowników niebędących nauczycielami akademickimi*, w: *Administracja uczelni w dobie pandemii*, K. Górak-Sosnowska, L. Tomaszewska (red.), SGH, Warszawa 2023.
- Górak-Sosnowska K., Wiśniewska E., *A Happy Dean's Office: But Is There One? The Case of Polish HEIs*, w: *Management and Administration of Higher Education Institutions in Times of Change*, A. Visvizi, M. Lytras, A. Sarirete (red.), Emerald, Bingley 2019.
- Górak-Sosnowska K., Wiśniewska E., *W poszukiwaniu szczęśliwego dziekanatu*, w: *Dziekanat w procesie zmian. Nowa rzeczywistość prawna i organizacyjna*, K. Górak-Sosnowska, R. Pajewska-Kwaśny (red.), Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2019.
- Gredka I., *Wymiar urlopu wypoczynkowego bibliotekarzy niebędących nauczycielami akademickimi*, „Santander Art And Culture Law Review” 2015, nr 1.
- Henkin A., Persson D., *Faculty as gatekeepers: Non-academic Staff Participation in University Governance*, „Journal of Education Administration” 1992, 30(2).
- Hollender H., *Mityczny polski bibliotekarz, prawie naukowiec*, „I Kongres Bibliotek Szkół Wyższych. Materiały Konferencyjne EBIB” 2019, nr 26, https://www.ebiboj.s.pl/index.php/Mat_konf/issue/view/64 (dostęp: 9.03.2024).
- Kwiek M., *Uniwersytet w dobie przemian instytucji i kadra akademicka w warunkach rosnącej konkurencji*, PWN, Warszawa 2015.
- Leja K., *Administracja uniwersytecka – teraźniejszość i przyszłość*, w: *Nowe prawo – szanse i zagrożenia dla szkolnictwa wyższego. Materiały seminaryjne*, SGH, Warszawa 2015.
- Lekston M., *Podstawy zatrudniania „innych osób” prowadzących zajęcia dydaktyczne w szkole wyższej*, „Roczniki Administracji i Prawa” 2022, t. XXII, z. 3.

- Machnikowska A., *Administracja w uczelni akademickiej*, w: *Innowacje i konserwatyzm 2.0. Polskie uczelnie w procesie przemian*, D. Antonowicz, A. Machnikowska, A. Szot (red.), UMK, Toruń 2020.
- Mielczarek-Taica A., „Niebędący, niewidoczni, niezbędni – pracownicy administracyjni na rzecz doskonałości naukowej uczelni” – pilotaż z badań pracowników administracji szkoły wyższej, w: *Administracja uczelni wobec nowych wyzwań. Cyfryzacja procesów, profesjonalizacja obsługi studenta*, K. Górak-Sosnowska, R. Pajewska-Kwaśny (red.), Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2020.
- Miłosz M., *Regulacja odpowiedzialność dyscyplinarnej nauczycieli akademickich, studentów oraz doktorantów w statucie uczelni wyższej*, w: *Innowacje i konserwatyzm 2.0: polskie uczelnie w procesie przemian*, D. Antonowicz, A. Machnikowska, A. Szot (red.), Wydawnictwo UMK, Toruń 2020.
- Pietrzak E., *Zrównoważony rozwój i prawa człowieka. O doświadczaniu płci na politechnice*, w: *Kobiety w centrum życia politycznego, społecznego i gospodarczego*, I. Andruszkiewicz (red.), UAM, Poznań 2023.
- Pignata S., Winefield A., Privis C., Boyd C., *Awareness of Stress-Reduction Interventions on Work Attitudes: The Impact of Tenure and Staff Group in Australian Universities*, “Frontiers in Psychology” 2016, vol. 7, 1225.
- Porter M., *Competitive Advantage*, The Free Press, New York 1985.
- Rozporządzenie Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z 25 września 2018 r. w sprawie wysokości minimalnego miesięcznego wynagrodzenia zasadniczego dla profesora w uczelni publicznej (Dz.U. 2018 poz.1838).
- Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 24 sierpnia 1973 r. w sprawie uposażenia pracowników szkół wyższych nie będących nauczycielami akademickimi (Dz.U. 1973 nr 36, poz. 213).
- Rozporządzenie z 19 grudnia 2016 r. w sprawie warunków wynagradzania za pracę i przyznawania innych świadczeń związanych z pracą dla pracowników zatrudnionych w uczelni publicznej (Dz.U. 2016 poz. 2062).
- Rozporządzenie z dnia 19 lutego 1973 r. w sprawie przeprowadzenia przewodu kwalifikacyjnego na stanowisko docenta w wyższych szkołach artystycznych (Dz.U. 1973 nr 6, poz. 42).
- Rozporządzenie z dnia 2 czerwca 1956 r. w sprawie ustalenia stanowisk służbowych i uposażeń pracowników służby bibliotecznej, zatrudnionych w bibliotekach szkół wyższych, Polskiej Akademii Nauk oraz w niektórych innych bibliotekach (Dz.U. 1956 nr 20, poz. 99).
- Rozporządzenie z dnia 27 sierpnia 1966 r. w sprawie uposażenia pracowników służby bibliotecznej (Dz.U. 1966 nr 37, poz. 225).
- Sebajl D., Holbrook A., Bourke S., *The rise of ‘professional staff’ and demise of the ‘non-academic’: a study of university staffing nomenclature preferences*, “Journal of Higher Education Policy and Management” 2012, vol. 34(5).
- Sowa K., *Gdy myślę uniwersytet...*, Wydawnictwo UJ, Kraków 2009.
- Statut Akademii Sztuk Pięknych w Katowicach, Akademia Sztuk Pięknych, Katowice 2019.
- Statut Akademii Sztuk Pięknych w Krakowie, Akademia Sztuk Pięknych, Kraków 2019.
- Statut Akademii Sztuk Pięknych w Szczecinie, Akademia Sztuk Pięknych, Szczecin 2023.

- Statut Akademii Wychowania Fizycznego w Krakowie, Akademia Wychowania Fizycznego w Krakowie, Kraków 2019.
- Statut Politechniki Śląskiej, Politechnika Śląska, Gliwice 2019.
- Statut Politechniki Wrocławskiej, Politechnika Wrocławska, Wrocław 2021.
- Statut Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2023.
- Statut Uniwersytetu Jagiellońskiego, Uniwersytet Jagielloński, Kraków 2022.
- Statut Uniwersytetu Kardynała Stefana Wyszyńskiego, Uniwersytet Kardynała Stefana W, Warszawa 2011.
- Statut Uniwersytetu Łódzkiego, Uniwersytet Łódzki, Łódź 2023.
- Statut Uniwersytetu Medycznego w Białymstoku, Uniwersytet Medyczny w Białymstoku, Białystok 2023.
- Statut Uniwersytetu Morskiego w Gdyni, Uniwersytet Morski w Gdyni, Gdynia 2021.
- Statut Uniwersytetu Rolniczego w Krakowie, Uniwersytet Rolniczy w Krakowie, Kraków 2023.
- Statut Uniwersytetu Warszawskiego, Uniwersytet Warszawski, Warszawa 2019.
- Szekeres J., *The Invisible Workers*, "Journal of Higher Education Policy and Management" 2003, vol. 26(1).
- Szkolnictwo wyższe i jego finanse*, GUS, Warszawa 2023.
- Trowler V., *May Subaltern Speak? Researching the Invisible 'Other' in Higher Education*, "European Journal of Higher Education" 2014, vol. 4(1).
- Uchwała nr 159 Rady Ministrów z 2 sierpnia 1982 r. w sprawie zasad wynagradzania pracowników szkół wyższych niebędących nauczycielami akademickimi, M.P.1982.20.170.
- Uchwała Rady Ministrów nr 156 z 30 lipca 1971 r. w sprawie kierowania pracowników na studia doktoranckie dla pracujących oraz w sprawie ulg i świadczeń przysługujących tym pracownikom, M.P.1971.45.287.
- Ustawa z dnia 20 kwietnia 2023 r. – Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (t.j. Dz.U. 2023 poz. 742).
- Ustawa z 18 października 1956 r. o szkolnictwie wyższym i pracownikach nauki (Dz.U. 1956 nr 45, poz. 205).
- Ustawa z dnia 20 maja 1982 r. o szkolnictwie wyższym (Dz.U. 1982 nr 14, poz. 113).
- Ustawa z dnia 27 września 1990 r. o szkolnictwie wyższym (Dz.U. 1990 nr 65, poz. 385).
- Ustawa z dnia 30 sierpnia 2005 r. – Prawo o szkolnictwie wyższym (Dz.U. 2005 nr 164, poz. 1365).
- Ustawa z dnia 20 lipca 2018 r. – Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz.U. 2018 poz. 1668).
- Ustawa z dnia 31 marca 1965 r. o stopniach naukowych i tytułach naukowych (Dz.U. 1985 nr 42, poz. 202).
- Ustawa z dnia 31 marca 1965 r. o wyższym szkolnictwie wojskowym (Dz.U. 1992 nr 10, poz. 40).
- Wolszczak-Derlacz J., *Efektywność szkół wyższych w Polsce na tle uczelni europejskich – analiza dla dziesięciu krajów*, „Nauka i Szkolnictwo Wyższe” 2018, vol. 2(5).

- Wysocka K., *Jaki uniwersytet, taka internacjonalizacja, czyli o tym, jak i dlaczego kwestia modelu uniwersytetu ma wpływ na jego internacjonalizację na przykładzie Polski*, w: *Czas Internacjonalizacji II. Perspektywy, Priorytety, Projekty*, G. Mazurek, B. Siwińska (red.), Elipsa, Warszawa 2017.
- Zawadzki M., *Między neoliberalizmem a feudalizmem. Godność młodych naukowców w kontekście transformacji polskiego uniwersytetu*, „Nauka i Szkolnictwo Wyższe” 2017, vol. 1(49).

Spis rysunków

Rysunek 1. Kluczowi interesariusze i obszary działalności uczelni	19
Rysunek 2. Udział miejsc w senacie przeznaczonych dla pracowników niebędących nauczycielami akademickimi według typu uczelni	21
Rysunek 3. Udział pracowników niebędących nauczycielami akademickimi w kolegiach elektorów według typu uczelni	22
Rysunek 4. Proces wypracowania zmiany nazwy NNA	34
Rysunek 5. Scenariusz zogniskowanego wywiadu grupowego	37
Rysunek 6. Struktura wyboru sposobu określenia pracowników NNA w ujęciu chronologicznym	60
Rysunek 7. Struktura profili uczelni	62
Rysunek 8. Struktura wykonywanych zadań	63
Rysunek 9. Ocena określeń pracowników NNA (%)	65
Rysunek 10. Preferowane nazwy według stanowiska/statusu (%)	67
Rysunek 11. Preferowane nazwy według rodzaju wykonywanej pracy (%)	68
Rysunek 12. Ocena określenia „administracja akademicka” (%)	71
Rysunek 13. Ocena określenia „pracownicy uczelni” (%)	71
Rysunek 14. Ocena określenia „pracownicy administracji i obsługi” (%)	72
Rysunek 15. Ocena określenia „pracownicy niebędący nauczycielami akademickimi” (%)	72
Rysunek 16. Średnia ocena poszczególnych określeń	74
Rysunek 17. Rozkład komentarzy do poszczególnych określeń NNA	76
Rysunek 18. Mapa kodowa komentarzy pracowników dziekanatu	78
Rysunek 19. Mapa kodowa komentarzy pracowników naukowo- i/lub inżynieryjno-technicznych	80
Rysunek 20. Mapa kodowa komentarzy bibliotekarzy	84
Rysunek 21. Mapa kodowa komentarzy pracowników kreatywnych	87
Rysunek 22. Mapa kodowa komentarzy informatyków	89
Rysunek 23. Możliwe warianty określenia alternatywnego NNA	93

Spis tabel

Tabela 1. Możliwości skonstruowania nazwy alternatywnej do NNA	33
Tabela 2. Możliwe warianty określenia NNA	96

