

Piotr URBANEK\*

## Teorie ładu akademickiego

**Streszczenie:** Ważną cechą badań naukowych poświęconych problematyce ładu akademickiego jest ich wielowymiarowość. Żadna z tradycyjnych dyscyplin pojedynczo nie jest w stanie pokazać istoty zjawisk zachodzących w tak złożonej instytucji społecznej, jaką jest uniwersytet. Oznacza to, że takie badania powinny być prowadzone przy wykorzystaniu różnych interdyscyplinarnych perspektyw teoretycznych. Celem artykułu jest prezentacja teorii, które mogą być użyte do wyjaśnienia procesów składających się na ład akademicki. użytą metodą badawczą jest krytyczna analiza piśmiennictwa. Przedstawione zostały najczęściej przywoływane w literaturze teorie: agencji, służebności, interesariuszy, zasobowa, neoinstytucjonalna, uwarunkowań kulturowych. Teorie te w wielu elementach nawiązują do twierdzeń formułowanych w ramach teorii ładu korporacyjnego opisujących mechanizmy władzy i kontroli w korporacjach. Zarazem teorie ładu akademickiego akcentują to, na czym polega specyfika instytucji akademickich oraz instytucjonalnych struktur odpowiedzialnych za zarządzanie tymi instytucjami. Zaprezentowana w artykule typologia charakteryzuje się podejściem pozytywnym, w którym nacisk jest położony na zrozumienie, wyjaśnianie i przewidywanie złożonych procesów zachodzących w akademickim środowisku instytucjonalnym. Zarazem może to być punkt wyjścia przy próbach normatywnego określenia warunków, które powinny spełniać efektywne struktury instytucjonalne odpowiedzialne za kierowanie i nadzór nad uniwersytetami.

**Słowa kluczowe:** ład akademicki, uniwersytet, akademickie środowisko instytucjonalne

**Kody klasyfikacji JEL:** D02, G30, I20, I21, I28

Artykuł nadesłany 28 lipca 2019 r., zaakceptowany 23 października 2019 r.

\* Katedra Ekonomii Instytucjonalnej, Uniwersytet Łódzki, e-mail: piotr.urbanek@uni.lodz.pl

## Wprowadzenie

Rozważania na temat teorii ładu akademickiego wymagają zdefiniowania tej koncepcji. Dla potrzeb niniejszego artykułu pod pojęciem tym należy rozumieć zintegrowany zbiór formalnych i nieformalnych instytucji, które wspólnie wyznaczają logikę instytucjonalną decydującą o systemach podejmowania decyzji i zarządzania uniwersytetami, określają zasady alokacji władzy i autorytetu wewnątrz uczelni, relacje występujące między autonomią uniwersytetów a wpływem państwa na kształtowanie polityki naukowej i edukacyjnej, a także interakcje między uczelniami a środowiskiem zewnętrznym.

Badania zjawisk składających się na ład akademicki wpisują się w obszar badawczy, którym są badania szkolnictwa wyższego. Ważną cechą tego nurtu badań naukowych jest jego interdyscyplinarność i wielowymiarowość. Podkreśla to Kwiek [2010: 41], który postuluje rezygnację z podejścia jednostronnego na rzecz interdyscyplinarności, ponieważ żadna z tradycyjnych dyscyplin pojedynczo nie jest w stanie uchwycić istoty zmian instytucji uniwersytetu. Postulat ten odnosi się również do węższego obszaru, dotyczącego badań procesów składających się na ład akademicki, które powinny być prowadzone przy wykorzystaniu różnych interdyscyplinarnych perspektyw teoretycznych, obejmujących takie dyscypliny, jak: ekonomia i finanse, nauki o zarządzaniu, nauki socjologiczne, nauki prawne, psychologia, nauki o polityce i administracji. Przy definiowaniu koncepcji ładu akademickiego należy uwzględnić instytucjonalną perspektywę, zgodnie z którą mechanizmami *governance* są instytucje formalne i nieformalne. Ważna jest także identyfikacja systemowego i instytucjonalnego poziomu opisywanych procesów. Połączenie tych dwóch perspektyw umożliwia wskazanie czterech wymiarów, które wspólnie tworzą konfigurację procesów składających się na ład akademicki. Są to: makroład (*macro-governance*), relacje zewnętrzne i sieci społeczne (*boundary governance*), organy władzy akademickiej (*managerial self-governance*) oraz samorządność akademicka (*academic self-governance*) [Kohler, Huber, 2006: 86; de Boer i in., 2007: 138–139].

Cechami każdej „dojrzałej teorii” w badaniach społecznych są systematyczne badanie zjawisk oraz umiejętność wyjaśnienia, interpretacji i zrozumienia wyników badań w ramach pojęciowych, które nadają sens obserwacjom i prowadzą do wypracowania szerokiego konsensusu co do właściwości, przyczyn i skutków badanych procesów społecznych [May, 1997: 7, 28]. W tym rozumieniu badania teoretyczne ładu akademickiego nie są tak „dojrzałe” lub zaawansowane jak badania problematyki ładu korporacyjnego, choć w tych ostatnich brakuje również wspólnej teoretycznej ramy konceptualnej obejmującej całe spektrum zjawisk odnoszących się do procesów zarządzania i nadzoru nad korporacjami. Zarazem wypracowane zostały liczne typologie teorii ładu korporacyjnego [Hung, 1998; Adamska i in., 2016]. Umożliwia to interpretację i porównywanie różnych teoretycznych ujęć, polegające na wyborze określonych aspektów działalności korporacji, przyjęciu założeń dotyczących motywacji jednostek, opisu relacji występujących między najważniejszymi

uczestnikami procesów wewnątrz korporacyjnych, uwzględnieniu instytucjonalnego otoczenia korporacji.

Wspólna dla różnych teorii ładu akademickiego jest próba odpowiedzi na pytanie o to, jak działają uniwersytety, jakie procesy w nich zachodzą, jakie instytucjonalne struktury zarządzania i kontroli sterują tymi procesami. Wielowymiarowość, złożoność i heterogeniczność ładu akademickiego powodują, że niemożliwe jest przedstawienie opisu i syntezy tych wszystkich procesów w formie jednej logicznej, spójnej i kompleksowej platformy teoretycznej. Jak piszą Andresani i Ferlie [2006: 418]: „złożone zjawiska wymagają odpowiednich i zaawansowanych (czyli złożonych) narzędzi do ich badania”. Można zatem stwierdzić, że każda indywidualna teoria ładu akademickiego jest właściwa, ale zarazem każda z tych „właściwych teorii” jest niekompletna. Nie ma instytucji akademickich, które wiernie odzwierciedlałyby „czystą formę” jednej abstrakcyjnej konstrukcji teoretycznej. Oznacza to, że teorie ładu akademickiego konkurują między sobą, ale zarazem są komplementarne.

Celem artykułu jest prezentacja teorii, które mogą być użyte do wyjaśnienia zasad zarządzania uniwersytetami – instytucji, które są „wytworem społecznym oddziałującym w sposób trwały i regularny na zachowania określonej zbiorowości ludzi” [Wilkin, 2016: 218]. Przedstawiony przegląd teorii ładu akademickiego nie wyczerpuje listy obecnych w literaturze perspektyw teoretycznych<sup>1</sup>. Wybór teorii był podyktowany ich wskazaną wyżej komplementarnością, wynikającą z tego, że umożliwiają one opis procesów zarządzania uczelniami z różnych perspektyw. Trzy z nich wydają się być kluczowe z punktu widzenia normatywnych dyskusji na temat zasad funkcjonowania zarządczych struktur instytucjonalnych uniwersytetu jako organizacji, która powinna: (1) utrzymać swoje tradycyjne struktury i mechanizmy władzy lub (2) być zarządzana zgodnie z logiką stosowaną w jednostkach komercyjnych, a także (3) uwzględniać w swoich strukturach złożone procesy interakcji z otoczeniem społeczno-gospodarczym.

### **Problem agencji w sektorze szkolnictwa wyższego**

Teoria agencji jest jedną z teoretycznych platform najczęściej używanych do opisu procesów związanych z funkcjonowaniem systemu szkolnictwa wyższego. Tak jak w przypadku związków kontraktowych zachodzących w korporacji, mamy tutaj do czynienia z powiązaniem między państwem i uczelniami, określanymi pojęciem kontraktu społecznego. Istotą tych relacji kontraktowych w tradycyjnym ujęciu było ich „niezapisane i szeroko wyspecyfikowane porozumienie dżentelmeńskie, określające role i odpowiedzialność obu stron”

---

<sup>1</sup> Do innych teorii służących do opisu zasad funkcjonowania uniwersytetów należą teorie: kosztów transakcyjnych, polityczna, legitymizacji, cybernetyczna, etyki. Nie zostały one przedstawione w artykule, ponieważ problematyka ładu akademickiego jest tylko jednym i nie najważniejszym z poruszanych w nich wątków.

[Gornitzka i in., 2004: 88]. Ewolucja tych związków polegała na ich rosnącej formalizacji, ze wskazaniem zadań, procesów i oczekiwanych wyników. Kontrakty stały się formą kompleksowych mechanizmów sterujących, które regulują wszystkie aspekty relacji występujących między państwem a uniwersytetami. Kluczową kwestią jest określenie strumieni płatniczych oraz struktur nadzorczych, które będą motywować agenta do działania ukierunkowanego na realizację celów pryncypała. Można wskazać wiele procesów zachodzących w systemie szkolnictwa wyższego, które nawiązują do zjawisk będących przedmiotem badań prowadzonych w ramach teorii agencji. W zależności od przyjętej perspektywy te same podmioty mogą pełnić rolę pryncypała lub agenta [Liefner, 2003: 477]. Pryncypałami mogą być społeczeństwo, rząd/minister szkolnictwa wyższego, rektor wyższej uczelni. Agentami są te jednostki, które otrzymują zadania, fundusze oraz wynagrodzenie od zleceniodawców.

Perspektywą badawczą najczęściej wykorzystującą problem agencji do opisu procesów zachodzących w szkolnictwie wyższym jest analiza relacji występujących na styku państwo/ministerstwo (pryncypał) – uczelnie publiczne (agenci) [McLendon, 2003; Gornitzka i in., 2004; Lane, 2007; Kivisto, 2008]. Ocena tych relacji wymaga uwzględnienia trzech elementów [Kivisto, 2008: 340]: zadań, które rząd deleguje na uniwersytety; zasobów przekazywanych uczelniom do wykonania tych zadań; nadzoru sprawowanego przez rząd, który jest zainteresowany realizacją zadań. Elementy te tworzą platformę badawczą, która umożliwi operacjonalizację różnych przejawów oportunistycznych działań podejmowanych przez uczelnie publiczne i reakcji rządu na tego rodzaju zachowania. Liczne zjawiska występujące w sektorze szkolnictwa wyższego są egzemplifikacją tych problemów. Osią sporu występującego między stronami kontraktów jest z jednej strony wymóg społecznej odpowiedzialności uczelni, z drugiej strony zasada autonomii i wolności w prowadzeniu badań naukowych i dydaktyce. Z jednej strony bardzo silna pozycja tzw. „oligarchii akademickiej”, którą tworzą organy środowiskowe, ciała doradcze, komisje eksperckie broniące zasady autonomii uczelni, może stać w sprzeczności z interesem publicznym. Z drugiej strony rozwój instrumentów nakierowanych na wzrost efektywności uczelni, któremu towarzyszy wzrost biurokracji i różnego rodzaju mechanizmów kontroli, stanowi podważanie zasady autonomii.

W literaturze wskazuje się na jeszcze jedną perspektywę badawczą związaną z wewnętrznym łańcem akademickim, tzw. ustrojem uczelni, która może być opisana przez pryzmat problemu agencji. W tym ujęciu rolę pryncypała pełnią władze uczelni. Agentami są kierownicy jednostek podstawowych (dziekan) oraz osoby kierujące zespołami badawczymi. Przyczyną problemu agencji na linii rektor–dziekan jest zjawisko obserwowane również w jednostkach komercyjnych związanych ze zdecentralizowanym modelem zarządzania organizacją [Urbanek, 2014]. Przejawami oportunistycznych postaw agentów mogą być takie zachowania, jak: przedkładanie celów własnej jednostki nad cele organizacji jako całości; suboptymalizacja, czyli dążenie do poprawy dokonania jednostki prowadzącej do pogorszenia wyników innych jednostek i całej

organizacji; konkurencja między poszczególnymi jednostkami o przydział zasobów osobowych, rzeczowych i finansowych; pogorszenie jakości informacji przez świadome zniekształcanie rzeczywistości osiągniętych rezultatów.

Źródłem problemu agencji jest jednoczesne występowanie dwóch zjawisk: konfliktu interesów stron kontraktu oraz asymetrii informacji. Konflikt interesów oznacza, że agent ma inne cele niż te, które zostały zapisane w kontrakcie zawartym z pryncypałem. Prowadzi to do niebezpieczeństwa angażowania się przez agenta w ukryte działania, które zagrażają realizacji zapisów kontraktowych [Eisenhard, 1989]. Uważa się, że jest to najważniejsza przyczyna konstytuująca oportunistyczny agent, którego działania nie prowadzą do kreacji dobrobytu pryncypała. Przyczyną występowania asymetrii informacji jest to, iż agent posiada dostęp do wiedzy na temat szczegółów realizowanych przez niego zadań, warunków, w jakich to się odbywa, działań, które podejmuje, rzeczywistych motywów, którymi się kieruje, swoich zdolności. Można wskazać takie cechy procesów zachodzących w sektorze szkolnictwa wyższego, które stanowią egzemplifikację tych dwóch zjawisk.

Fundamentem konfliktu występującego między uczelniami a państwem jest sposób definiowania kluczowej misji uniwersytetu:

- dostarczanie kapitału kulturowego dla społeczeństwa – uczelnia jest „świątynią nauki”,
- tworzenie wiedzy dla gospodarki – uczelnia jest „fabryką specjalistów”.

To pierwsze podejście, pokazujące perspektywę uczelni (agenta) mieści się w koncepcji tradycyjnego ujęcia uniwersytetu jako wspólnoty badaczy, instytucji będącej źródłem wiedzy i współdziałania dla dobra publicznego, świadczącej usługi służące rozwojowi społeczeństwa. Jest to nawiązanie do modelu oligarchii akademickiej w tzw. trójkącie wpływów Clarka [1983]. Drugie podejście, związane z tzw. modelem władzy państwowej, odzwierciedla preferencje państwa (pryncypała) promującego instrumentalne traktowanie uniwersytetu jako narzędzia do realizacji celów politycznych, społecznych, gospodarczych. Zgodnie z nim uczelnia jest dostawcą użytecznych społecznie dóbr publicznych na rynku usług akademickich. To państwo/rząd jest centralnym koordynatorem szkolnictwa wyższego, określa priorytety, zasady przyjęć studentów, programy, plany rozwoju i zadania uczelni, dokonuje alokacji funduszy. Konflikt interesów może być inaczej wyrażony jako zderzenie użytecznych roszczeń państwa, oznaczających wymóg odpowiedzialności uczelni wobec społeczeństwa, z kulturowym i etosowym podejściem akcentującym akademicką wolność i instytucjonalną autonomię [Kivisto, 2008: 341].

Procesy zachodzące w środowisku akademickim są podatne na asymetrię informacji ze względu na naturę ich wiodącego „produktu” – wiedzy – cechującej się ogromną zmiennością i nieprzewidywalnością. Jak pisze Clark, „wiedza jest relatywnie niewidzialna jako materiał, produkt, a zwłaszcza jako proces”. Dlatego też „rozwijanie myśli w badaniach, transmitowanie myśli w kształceniu, absorbowanie myśli w uczeniu się – jest trudne do bezpośredniego zobaczenia i oceny w czasie, kiedy to następuje” [Clark, 1984: 126]. Ocena kluczowej misji uczelni, którą są kreowanie wiedzy i świadczenie usług

edukacyjnych, wymaga unikalnych zasobów eksperckich. Oznacza to trudności w monitorowaniu przez agendy rządowe kompetencji i działań uczelni. Dotyczy to zachowań zarówno na poziomie całej uczelni, jak również wewnątrzuczelnianych jednostek naukowych i dydaktycznych, zespołów badawczych oraz indywidualnych naukowców.

W teorii agencji wskazuje się dwa mechanizmy, za pomocą których pryncypał może ograniczać oportunizm agenta. Jest to kontrakt oparty na obserwacji zachowania agenta (*behavior-based contract*) oraz kontrakt oparty na wynikach (*outcome-based contract*) [Eisenhardt, 1989: 61–62]. Operacjonalizacja tych mechanizmów w środowisku akademickim przybiera formę procedur ewaluacyjnych związanych z systemem oceny jakości oraz metod finansowania uczelni publicznych. Istotą tego pierwszego podejścia jest monitoring działań podejmowanych przez agenta i podejmowanie na tej podstawie decyzji dotyczących wypłat wynagrodzeń. W praktyce akademickiej obejmuje to różnorodne procedury związane z nałożonymi przez państwo na uczelnie obowiązkami raportowania branżowego, sprawozdawczości finansowej, ewaluacji opartej na parametryzacji, z wymogiem uzyskiwania akredytacji, ocen eksperckich itd. Drugi mechanizm oznacza wynagradzanie za rezultaty działań. Przykładem tego typu rozwiązań jest finansowanie działalności dydaktycznej i naukowo-badawczej uczelni publicznych na podstawie dokonań w obszarze kształcenia i badań naukowych. Właściwe połączenie tych dwóch mechanizmów jest szczególnie ważne w sektorze szkolnictwa wyższego ze względu na charakter zachodzących w nim procesów. Problemy związane z mierzalnością osiągnięć naukowych i dydaktycznych oraz wysoką niepewnością wyników projektów akademickich wskazywałyby na celowość sięgania po kontrakt oparty na obserwacji zachowań [Kivisto, 2008: 344]. Niepowtarzalny charakter tego rodzaju projektów wymagających przy ocenie unikalnej wiedzy eksperckiej i kreatywności, sugeruje jednak stosowanie kontraktów opartych na wynikach, które mogą stanowić przeciwwagę dla asymetrii informacji.

### **Teoria służebności – uniwersytet jako „dobry steward” zasobów publicznych**

Przeciwieństwem oportunistycznych postaw będących osią teorii agencji są rozważania prowadzone w ramach teorii służebności [Davis i in., 1997; Muth, Donaldson, 1998]. Podstawą relacji kontraktowych między organizacją a jednostką jest swoista umowa społeczna zawarta z poczuciem moralnego obowiązku, która określa wzajemne zobowiązania uczestników do ochrony interesów zainteresowanych stron. Fundamentalnym założeniem tej koncepcji jest, że przewodni motyw stewardów to dążenie do wykonywania „dobrej roboty”. Nie występują zatem problemy z motywowaniem osób zarządzających organizacjami. Nie są potrzebne zewnętrzne naciski, nagrody lub kary. Istotna jest motywacja wewnętrzna definiowana jako satysfakcja osiągnięta z wykonywanych działań.

Teoria służebności może być traktowana jako konceptualizacja wizji uniwersytetu będącego publiczną organizacją świadczącą usługi służące dobru i rozwojowi społeczeństwa. Przyjęcie perspektywy teorii służebności oznacza, że uniwersytety/wydziały/naukowcy są traktowani jako „dobrzy stewardzi” zasobów publicznych. Otrzymują oni szeroki zakres autonomii w zakresie swoich decyzji strategicznych i operacyjnych. Postawy opisywane w tej teorii korespondują z zasadą autonomii akademickiej, która może być uznana za jeden z najważniejszych imperatywów w środowisku akademickim. Jej istotą jest wykazywanie postaw polegających na dążeniu do wykonywania naturalnie motywujących zadań. W tym ujęciu nie występują problemy z motywowaniem i monitorowaniem liderów akademickich. Nie są potrzebne relacje kontraktowe do przekonania ich, żeby działali w interesie zleceniodawcy. Istotne są niefinansowe wewnętrzne motywacje: dążenie do sukcesu i uznania, satysfakcja z osiągnięć zawodowych, tożsamość profesjonalna, przynależność, samorealizacja, poszanowanie dla autorytetów, etyka pracy. Akademicy są zatem traktowani jako samoregulujący się profesjonalści, niedążący do maksymalizacji indywidualnej użyteczności.

Cechą charakterystyczną teorii służebności jest orientacja na charakterystyczne dla podmiotów szkolnictwa wyższego kolegialne praktyki zarządzania, które opierają się na wysokim zaufaniu, samokontroli i samorządności identyfikujących tożsamość akademicką. Działania włączające i wspólne uważa się za ważniejsze niż polecenia przychodzące z wyższych poziomów struktur zarządczych i kontrolnych [Franco-Santos i in., 2016]. Przykładem tego rodzaju procedur akademickich są zasady wyboru władz uczelni oraz jednostek podstawowych. Liderami akademickimi na każdym szczeblu zarządzania uczelnią są osoby związane ze środowiskiem, autorytety cieszące się jego zaufaniem, lojalne w stosunku do nadrzędnych wartości akademickich [Austin, Jones, 2016: 40].

Ważnym argumentem przemawiającym za przyjęciem perspektywy teorii służebności jest charakterystyka zadań realizowanych w środowisku akademickim. Cechuje je słabe ustrukturyzowanie i niska programowalność, która oznacza „stopień, w jakim właściwe zachowanie agenta można określić z wyprzedzeniem” [Eisenhardt, 1989: 62]. W poprzednim punkcie wskazana została cecha produktu będącego efektem procesów zachodzących w środowisku akademickim, którym jest wiedza, charakteryzująca się ogromną zmiennością i nieprzewidywalnością. Oznacza to, że osoby wykonujące takie zadania muszą się cechować kreatywnością, kompetencją, wysokimi kwalifikacjami, wewnętrzną motywacją. Ważne są ich tożsamość zawodowa, nastawienie na kooperację, identyfikacja z wartościami akademickimi. Przekłada się to na kolegialne praktyki zarządzania charakteryzujące się wysoką autonomią, brakiem formalizacji, elastycznością. Ograniczenie zewnętrznej ingerencji pozwala budować zaufanie do organizacji i stymuluje wewnętrzną motywację. Zorientowane na kontrolę praktyki nadzorcze charakterystyczne dla formalnych struktur hierarchicznej władzy, ukierunkowanej na ograniczanie

oportunistycznych praktyk, mogą się okazać nieskuteczne lub nawet dysfunkcjonalne [Frey i in., 2013]. Długoterminowa efektywność organizacji jest definiowana w kategoriach niefinansowych jako realizacja nadrzędnego wyidealizowanego przysłego stanu.

### **„Trzecia misja” uniwersytetu z perspektywy teorii interesariuszy**

Teorie agencji i służebności koncentrują się na opisie procesów wewnątrzorganizacyjnych z perspektywy relacji zachodzących pomiędzy dwiema grupami podmiotów: zleceniodawców i agentów/stewardów. Tego typu podejście ignoruje znacznie szerszy kontekst zjawisk zachodzących w otoczeniu organizacji, które mają istotny wpływ na sposób funkcjonowania jej struktur zarządzających oraz nadzorujących. W alternatywnym ujęciu, określanym perspektywą systemów otwartych, podkreśla się wpływ znacznie szerszego zbioru jednostek powiązanych z organizacją na jej działalność i skuteczność. Istotne znaczenie dla każdej organizacji mają kompleksowe interakcje zachodzące między organizacją a otoczeniem. Tego typu podejście jest przedmiotem rozważań prowadzonych w ramach teorii interesariuszy.

Teoria interesariuszy bierze pod uwagę fakt, że uniwersytety są częścią systemu, który oprócz relacji *stricte* akademickich obejmuje również szerokie interakcje biznesowe i społeczne. Tak jak wszystkie inne organizacje funkcjonują one w środowisku, w którym występują inne podmioty, które zgodnie z klasyczną definicją Freemana [1984: 46] „wpływają lub podlegają wpływowi realizowanych przez (uczelnie) celów”. Uniwersytet jest zatem elementem sieci skomplikowanych współzależności i żeby przetrwać, nie tylko powinien, ale musi, ściśle się integrować z otoczeniem. W miarę zmniejszania się bezpośredniej roli państwa i zwiększania się autonomii uczelni oraz roli rynku jako kreatora oferty usług akademickich uniwersytety stają się coraz bardziej powiązane ze społeczeństwem. Są postrzegane jako organizacje pełniące szczególną rolę w procesach kreowania silnych i stabilnych fundamentów dobrobytu ekonomicznego społeczeństw [Kubler, Sayers, 2010: 6]. Autonomia uczelni powinna zatem być powiązana z wymogiem rozliczalności wobec społeczeństwa, która przejawia się w nowych i kompleksowych formach określenia pożądanego wpływu otoczenia społeczno-gospodarczego na jej funkcjonowanie. Oznacza to, że uczelnie wyższe oprócz dwóch tradycyjnych misji – kreacji i transmisji wiedzy poprzez procesy nauczania oraz badań naukowych – powinny dodatkowo podejmować jeszcze jedną, tzw. „trzecią misję”, która jest związana z ich gospodarczym, kulturalnym i społecznym wkładem w rozwój społeczeństwa i gospodarki.

Uczelnie stoją przed koniecznością pozyskiwania środków finansowych na prowadzenie działalności dydaktycznej i naukowo-badawczej, zarówno publicznych, jak również pochodzących z sektora prywatnego, zachęcania potencjalnych studentów do swojej oferty kształcenia, dostosowania usług akademickich do zapotrzebowania zgłaszanego przez różne grupy odbiorców,



przyciągania wysoko wykwalifikowanej kadry nauczycieli akademickich i pracowników naukowych, kreowania swojego obrazu jako organizacji spełniającej najwyższe standardy akademickie, tworzenia sieci wzajemnych powiązań z innymi ośrodkami akademickimi przy realizacji projektów badawczych i dydaktycznych. Można też wskazać typowo gospodarcze funkcje uczelni, które wnoszą znaczny bezpośredni wkład w gospodarkę lokalną i regionalną. Są one pracodawcami na lokalnych rynkach pracy, a także odbiorcami towarów i usług. Wydatki ich pracowników i studentów mają bezpośredni wpływ na dochody oraz zatrudnienie w miastach i regionach. Społeczności lokalne zapewniają uczelniom zasoby ludzkie i lokalizacyjne konieczne dla realizacji ich zadań. Absolwenci uczelni zasilają rynki pracy, a tworząc własne firmy, kreują miejsca pracy.

Skomplikowany system powiązań uczelni z otoczeniem wymaga identyfikacji różnych grup interesariuszy. Powinno to być podstawą do klasyfikowania ich według roli, jaką mogą odegrać w realizacji misji, tworzenia i implementacji skutecznych strategii zarządzania relacjami z interesariuszami. Prowadzi to do redefiniowania pojęcia społecznej odpowiedzialności uczelni oraz koncepcji biznesowej uniwersytetu w kontekście tego, co należy rozumieć pod pojęciem tworzenia wartości dla uczelni, ale także tworzenia wartości w relacji z interesariuszami [Jongbloed i in., 2008: 304]. To, w jaki sposób uniwersytet oraz jego komponenty potrafią sobie poradzić z tym wyzwaniem, ma istotne implikacje dla rozwoju uczelni i jej pozycjonowania na regionalnych, krajowych i międzynarodowych rynkach usług akademickich. Budowa właściwych relacji ze społecznością interesariuszy (*Stakeholder Society*), ich natura, jakość i ewolucja stają się podstawą do legitymizacji procesów kształcenia i badań naukowych, co warunkuje proces społecznej akceptacji akademii. Zarazem staje się to jednym z kluczowych czynników służących wypracowaniu przewagi konkurencyjnej uczelni na rynku usług edukacyjnych. Lista podmiotów będących interesariuszami uczelni publicznych obejmuje te jednostki, które pełnią podobną funkcję w przypadku firm prywatnych, ale również występują tutaj interesariusze, których powiązania są determinowane relacjami *stricte* akademickimi. Wśród nich można wyróżnić interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych, indywidualnych i zbiorowych, akademickich i nieakademickich.

Trzy grupy interesariuszy wywierają szczególnie istotny wpływ na funkcjonowanie uniwersytetów: rząd, studenci, sektor przedsiębiorstw. Relacje między państwem a uczelniami publicznymi kształtują się na dwóch głównych płaszczyznach: regulacji i finansowania. Państwo tworzy infrastrukturę legislacyjną, która wyznacza formalne ramy funkcjonowania uczelni. Państwo zasila uczelnie publiczne funduszami, które stanowią najważniejsze źródło finansowania ich działalności. Państwo/rząd reprezentuje zarazem wielu innych interesariuszy, którzy są związani z różnymi dziedzinami polityki publicznej [Jongbloed i in., 2008: 306]. Oprócz sfery edukacji i badań uniwersytety wchodzi w interakcje z takimi obszarami, jak przemysł, ochrona zdrowia, kultura,

wymiar sprawiedliwości, oświata, rynek pracy i in. Państwo/rząd należy zatem traktować jako „zbiorowego interesariusza”, którego zadaniem jest zabezpieczenie interesów różnych grup zainteresowanych stron.

Studenci są jedną z najważniejszych grup interesariuszy w sektorze szkolnictwa wyższego. Niezależnie od modelu uczelni, w każdym przypadku sens istnienia takich organizacji jest uwarunkowany faktem, że istotą jednej z dwóch fundamentalnych misji uniwersytetu jest kształcenie studentów. Można wskazać dwa podejścia, które identyfikują rolę, jaką odgrywają studenci na uniwersytecie: student jako klient oraz student jako partner [McCulloch, 2009; Finney, Finney, 2010]. Implikacją wyboru każdego z tych podejść jest określenie typu relacji łączących uniwersytety ze studentami, sposobu zaspokajania roszczeń zgłaszanych przez tę grupę interesariuszy, funkcji pełnionych przez studentów i ich reprezentantów w strukturach zarządzania uczelnią.

Sektor przedsiębiorstw tworzy trzecią grupę kluczowych interesariuszy uczelni publicznych. Stworzenie sieci powiązań ze środowiskiem biznesowym jest jednym z najważniejszych zadań „przedsiębiorczego uniwersytetu” [Etzkowitz, 1983; Clark, 1998; Antonowicz, 2005]. Jednym z najczęściej przywoływanych w literaturze modeli, w których koncepcja przedsiębiorczego uniwersytetu odgrywa kluczową rolę, jest model potrójnej helisy, po raz pierwszy sformułowany przez Etzkowitza i Leydesdorffa [1995]. Nazwa tego modelu jest metaforą ścisłej interakcji zachodzącej pomiędzy trzema instytucjonalnymi sferami: publiczną, prywatną i akademicką. Odbywa się ona w procesach kreowania innowacji, będących podstawą rozwoju gospodarczego i społecznego. Te trzy sfery są coraz bardziej ze sobą powiązane na różnych etapach procesów tworzenia polityki innowacyjnej. Przemysł w tym systemie jest źródłem produkcji, rząd jest gwarantem stabilności relacji kontraktowych, uniwersytety są generatorem nowej wiedzy i technologii [Etzkowitz, 2003, s. 295]. Model potrójnej helisy zakłada występowanie nieliniowych interakcji między nauką, biznesem i państwem, gwarantujących zachowanie ich pierwotnej roli, odrębnej tożsamości i względnej autonomii przy jednoczesnym przenikaniu się wzajemnie.

### **Teoria zasobowa – autonomia uniwersytetu a zależność od zasobów**

W teorii zasobowej, podobnie jak w teorii interesariuszy, akcentuje się współzależności występujące między organizacjami a otoczeniem. „To zależność organizacji od środowiska sprawia to, że zewnętrzne ograniczenia i kontrola zachowań organizacyjnych są możliwe i prawie nieuniknione” [Pfeffer, Salancik, 2003: 43]. Organizacje nie są samowystarczalne, co oznacza, że ich przetrwanie i rozwój zależą od zdolności do tworzenia sieci powiązań z krytycznymi źródłami zewnętrznych zasobów. Ponieważ zasoby są kontrolowane przez jednostki działające w otoczeniu, tworzy to stosunki zależności od tych jednostek, wprowadza niepewność co do możliwości pozyskania zasobów, zwiększa podatność organizacji na zachodzące w otoczeniu procesy. Cha-

rakter interakcji z otoczeniem determinuje podejmowane decyzje i działania oraz zasady alokacji władzy.

Teoria zasobowa stanowi kolejną teoretyczną platformę badawczą, dzięki której możemy lepiej zrozumieć funkcjonowanie uczelni publicznych. Jest to determinowane nie tylko procesami zachodzącymi wewnątrz tych organizacji, ale także dynamiką środowiska, w którym działają, i zasobami niezbędnymi do ich przetrwania i sukcesu [Fowles, 2014: 277]. Biorąc pod uwagę wiele celów, którym muszą sprostać wyższe uczelnie, oraz oczekiwania formułowane przez różne grupy interesariuszy, liderzy akademicy muszą posiadać umiejętność wchodzenia w interakcje w wielowymiarowej sieci powiązań z otoczeniem, tak aby ukierunkować swoje wysiłki na uzyskanie dostępu do zasobów [Rabovsky, Rutherford, 2016].

Można wskazać trzy strategie wdrażane przez uczelnie w obliczu zmieniającej się dostępności zasobów: redukcja zależności, rozwój więzi, kreowanie nowego środowiska [Harris, 2013: 42–44]. Pierwsza polega na ograniczaniu uzależnienia organizacji od jednego źródła. W przypadku spadku dostępności funduszy publicznych może to oznaczać poszukiwanie alternatywnych źródeł finansowania. Praktycznym wymiarem takiej strategii jest rekrutowanie kandydatów na studia na nowych rynkach, np. zagranicznych, znajdowanie nowych źródeł finansowania badań, podejmowanie prób pozyskiwania alternatywnych prywatnych źródeł dochodów [Gumpert, 2000: 77]. Prowadzi to do dywersyfikacji przychodów i zapewnia większą stabilność finansową uczelni. Istotą drugiej strategii jest umacnianie relacji z podmiotami zewnętrznymi, co zwiększa możliwości pozyskiwania zasobów i umożliwia łatwiejszy dostęp do ich dostawców. Trzecia strategia polega na kreowaniu nowego środowiska bardziej przyjaznego dla zapewnienia organizacji zasobów. Opiera się to na założeniu, że liderzy akademicy poprzez działania marketingowe i lobbingowe mogą wpływać na to, w jaki sposób otoczenie postrzega uczelnię. Może to przyjmować formy powoływania koalicji i wchodzenia w relacje z wpływowymi członkami środowiska i społeczności [Jongbloed i in., 2008].

W badaniach wykorzystujących tę perspektywę teoretyczną najwięcej uwagi poświęca się wyjaśnianiu zasad finansowania uczelni. Uczelnie publiczne są przykładem organizacji w dużym stopniu uzależnionych od dostępu do funduszy publicznych. Priorytety w ramach wydatków publicznych zawsze stanowią przedmiot gorących kontrowersji politycznych. Zmusza to sektor szkolnictwa wyższego „do konkurowania z całym szeregiem innych społecznie atrakcyjnych i użytecznych form wydatkowania środków publicznych” [Kwiek, 2016: 47]. Potrzeby zgłaszane przez ten sektor mogą być lokowane na dalszych miejscach w hierarchii priorytetów rządowych niż na przykład system emerytalny, edukacja na poziomie podstawowym i średnim, służba zdrowia, opieka społeczna. Tego rodzaju sfery publiczne mają mniejsze możliwości pozyskiwania dodatkowych funduszy ze źródeł alternatywnych w stosunku do budżetu państwa. W przypadku uczelni publicznych takie możliwości istnieją, na przykład w formie przychodów generowanych w ramach trzeciej misji lub

różnych form współfinansowania kosztów kształcenia. W efekcie pojawiają się naturalne tendencje ze strony państwa – z jednej strony do oczekiwania większej finansowej niezależności uczelni publicznych, z drugiej do nakładania na uczelnie określonych warunków, których spełnienie determinuje wysokość funduszy. Można to ująć słowami: „Ci, którzy zapewniają zasoby szkolnictwu wyższemu, oczekują pewnych wysiłków, jeśli nie rezultatów. Krótko mówiąc, spodziewają się, że uniwersytet wyda pieniądze w sposób, jaki jest oczekiwany lub wymagany” [Slaughter, Leslie, 1997: 67–68].

Tendencja polegająca na spadku funduszy publicznych finansujących działalność w uczelniach publicznych może prowadzić do zachowań, które również mogą być interpretowane na gruncie teorii zasobowej. Polega to na wyjaśnieniu, w jaki sposób uczelnie reagują na wzrost znaczenia alternatywnych źródeł finansowania działalności poprzez kierowanie zwiększonych wydatków na zarządzanie relacjami z interesariuszem generującym te fundusze [Lämsiluoto i in., 2013; Fowles, 2014]. Wymaga to redefiniowania priorytetów polegającego na adaptacji do oczekiwań tych grup, które mogą się stać nowymi źródłami zasobów. Jeżeli opłaty za studia zaczynają odgrywać rosnącą rolę w budżetach uczelni, oferta edukacyjna zaczyna być w większym stopniu determinowana preferencjami wykazywanymi przez kandydatów na studentów. Mogą jednocześnie rosnąć wydatki na działalność dydaktyczną, których beneficjentami będą studenci. Rosnąca rola prywatnych darowizn może prowadzić do uzależnienia uczelni od darczyńców poprzez powoływanie struktur organizacyjnych odpowiedzialnych za te relacje. Mogą one też pełnić funkcje symboliczne, będąc swoistymi wskaźnikami tego, jakie znaczenie przywiązuje uczelnia do tego typu relacji ze środowiskiem [Tolbert, 1985: 3]. Tego typu zachowania wymagają realokacji zasobów. Może to prowadzić do zagrożenia związanego z odchodzeniem od realizacji tradycyjnych misji stojących przed publicznymi uczelniami, określonych w niepisanym kontrakcie społecznym zawartym z państwem [Fowles, 2014: 284]. Koncentracja na poszukiwaniu zasobów sprawia, że wyjściowe cele, do realizacji których uczelnia została powołana, schodzą na dalszy plan, a nawet przestają być realizowane [Anielska, 2017: 98].

Teoria zasobowa podkreśla szczególną rolę, jaką pełnią interesariusze zapewniający organizacji zasoby specyficzne [Williamson, 1998: 45–47]. Pod pojęciem tym należy rozumieć zasoby, które nie mogą być przenoszone do alternatywnych zastosowań bez utraty wartości produkcyjnej, i które cechuje wysoka wartość, rzadkość, niedoskonała imitacyjność, brak standaryzacji, niedostępność substytutów. Organizacja może być postrzegana jako „wiązka specyficznych zasobów”, których wartość jest znikoma poza organizacją, dostarczanych przez różne grupy interesariuszy [Rajan, Zingales, 1998: 390]. W przypadku uniwersytetów specyficznym zasobem jest kapitał intelektualny pracowników akademickich, obecny we wszystkich obszarach aktywności akademickiej. Interesariusze, wnoszący tak kluczowy wkład do organizacji, wymagają specyficznych standardów nadzorczych i zachęt w celu ochrony ich interesów. Wymóg skutecznego zarządzania takimi relacjami stanowi jeden

z wyróżników uczelni. Powinno to prowadzić do silnej identyfikacji kadry akademickiej z uniwersytetem, a w efekcie do wzmacniania etosu akademickiego.

Przykładem akademickiego organu, który znakomicie się wpisuje w koncepcję teorii zasobowej, jest rada uczelni<sup>2</sup>. Pełni ona funkcje ważnego ogniwa łączącego uczelnię z siecią zewnętrznych politycznych i ekonomicznych grup interesów, źródła informacji, umożliwia pozyskiwanie kluczowych zasobów oraz legitymizowanie działań w środowisku [Mathiesa, Slaughterb, 2013]. Podkreśla się, że kluczem do sukcesu uniwersytetów jest wyważone partnerstwo między profesjonalnymi menedżerami i liderami akademickimi. W ten sposób wzmacniany jest ideał wspólnego zarządzania (*shared governance*) [Shattock, 2002].

### **Teoria neoinstytucjonalna – uniwersytet jako wytwór środowiska instytucjonalnego**

Nowy instytucjonalizm (neoinstytucjonalizm) obejmuje kilka nurtów badawczych zaliczanych do różnych dyscyplin, m.in. ekonomii, socjologii, nauk o zarządzaniu. Prezentowana w artykule neoinstytucjonalna teoria ładu akademickiego wpisuje się w interdyscyplinarną perspektywę badawczą osadzoną w naukach społecznych, a nie indywidualnej dyscyplinie. Tak rozumiana teoria neoinstytucjonalna wyjaśnia interakcje zachodzące między środowiskiem instytucjonalnym a uczelniami. Pokazuje, w jaki sposób uniwersytety, podobnie jak inne organizacje, uzyskują społeczną legitymizację dla swoich działań, ponieważ jest to niezbędne, aby przyciągnąć studentów, pracowników i zasoby, w tym przede wszystkim finansowanie. Ważnym wątkiem podejmowanym w tych rozważaniach jest opis mechanizmów izomorficznych, które kształtują rutynowe, powtarzalne, nawykowe zasady funkcjonowania uniwersytetów oraz ich struktury władzy odpowiedzialne za procesy zarządzania i nadzoru.

Kluczowym twierdzeniem formułowanym na gruncie teorii neoinstytucjonalnej jest to, że organizacje są czymś więcej niż jednostkami techniczno-produkcyjnymi, dzięki którym czynniki wytwórcze przekształcają się w dobra i usługi. Są one także systemami społecznymi i kulturowymi, na których funkcjonowanie wywiera wpływ ich środowisko instytucjonalne [Meyer, Rowan, 1977; DiMaggio, Powell, 1983; Scott, 1995]. Pojęcie to oznacza „wytworzone przez człowieka ograniczenia porządkujące polityczne, ekonomiczne i społeczne reakcje. Ograniczenia te mogą mieć charakter nieformalny (sankcje, tabu, zwyczaje i kody postępowania) oraz formalny (konstytucje, normy prawne, uprawnienia własnościowe)” [North, 1991: 97]. Cechami instytucji

<sup>2</sup> Rada uczelni jest organem doradczym/nadzorczym, który w zależności od narodowej specyfiki systemu szkolnictwa wyższego jest określany również terminami: rada powiernicza (*Board of Trustees*), rada administracyjna (*Administrative Council*), rada kontrolna (*Controlling Board*), rada zarządzająca (*Board of Governors*), konwent doradców (*Covention of Advisors*), zgromadzenie uniwersytetu (*University Assembly*) i in. [Eurydice, 2008: 34–35].

nieformalnych są spontaniczność tworzenia, powolność zmian, duża inercja. Wyjaśniając to, North odwołuje się do koncepcji *path dependency*<sup>3</sup>, która wskazuje na przyczyny trwałości struktur instytucjonalnych. Zgodnie z tą koncepcją analiza zmian instytucjonalnych musi uwzględniać uwarunkowania historyczne (*history matters*), których wpływ jest szczególnie widoczny w przypadku nieformalnych instytucji społecznych, takich jak: normy religijne, tradycje, zwyczaje, kodeksy postępowania. Instytucjonalna perspektywa badawcza otwiera szeroki zestaw pytań dotyczących tego, od czego zależą podobieństwa i różnice między organizacjami, w jaki sposób rozpowszechniane są idee i zachowania, dlaczego nieformalne praktyki, normy i oczekiwania mogą być tak samo ważne dla wyników jak formalne reguły i cele, w jaki sposób dochodzi do zmian organizacyjnych i kulturowych [Hartley i in., 2002: 393].

Neoinstytucjonalna perspektywa badawcza wymaga zdefiniowania środowiska instytucjonalnego, w którym funkcjonuje uniwersytet. Spoiwem łączącym jednostki zaliczane do tej samej „społeczności organizacji”, którą jest sektor szkolnictwa wyższego, jest występowanie dominującej logiki instytucjonalnej rozumianej jako: „społecznie skonstruowane, historyczne wzorce praktyk materialnych, założeń, wartości, przekonań i zasad, według których jednostki wytwarzają i odtwarzają swoje materialne utrzymanie, organizują czas i przestrzeń oraz nadają sens ich rzeczywistości społecznej” [Thornton, Ocasio, 2008: 101]. Składają się na to założenia i wartości odnoszące się do tego, jak należy interpretować rzeczywistość organizacyjną, co konstytuuje właściwe zachowania, jak dążyć do osiągnięcia sukcesu. Logika instytucjonalna nie jest czysto konceptualnym schematem lub systemem znaczeń, ale ma na celu zbudowanie powiązania między kulturą i znaczeniami z jednej strony a aktorami i praktykami z drugiej, może zatem być traktowana jako niezależna determinanta procesów zachodzących w organizacji. Należy podkreślić, że tak złożone środowisko instytucjonalne, jakim jest szkolnictwo wyższe, nie jest monolityczne, ale obejmuje zróżnicowane grupy uczelni różniących się wielkością, zadaniami, powiązaniem z grupami interesów. Zasady funkcjonowania prestiżowego uniwersytetu badawczego skupiającego różne dyscypliny nauki mogą się istotnie różnić od tego, jak działa akademia muzyczna, akademia sztuki, lokalna wyższa szkoła zawodowa czy też uczelnia medyczna. Oznacza to, że organizacje zaliczane do tego same środowiska instytucjonalnego nie tylko tworzą zharmonizowaną, zwartą i spójną całość, ale mogą również przyjmować wiele różnych instytucjonalnych rozwiązań, z których część odwołuje się bardziej do szczególnej subgrupy podmiotów niż inne.

W teorii neoinstytucjonalnej na określenie uczelni używane jest pojęcie „organizacji instytucjonalnej”. W odróżnieniu od „organizacji technicznych” (przedsiębiorstw) ocena ich działalności nie odbywa się na podstawie oceny jakości efektywnie wytwarzanych produktów. „Racjonalność techniczna”

<sup>3</sup> Brakuje powszechnie akceptowanego tłumaczenia na język polski tego terminu. W literaturze można się spotkać z takimi tłumaczeniami, jak: ścieżki zależności, ścieżki rozwojowe, trajektorie rozwojowe, pułapki gorszego sortu.

zostaje zastąpiona „racjonalnością instytucjonalną” [Morphew, Huisman, 2002: 495], która oznacza wymóg implementacji „właściwych” programów i struktur. Pomaga to zrozumieć, dlaczego uniwersytety są organizowane w kolegia, wydziały, instytuty, katedry. Tylko organizacja, która posiada taką strukturę organizacyjną, może być uznana za akademię. Zmiany organizacyjne, będące formą ewolucji porządku instytucjonalnego w systemie szkolnictwa wyższego, mogą być interpretowane jako proces narastającego izomorfizmu struktur dostosowanych do norm, wartości i wiedzy zinstytucjonalizowanej przede wszystkim przez państwo i profesję akademika, a nie „racjonalności technicznej”, która jest wyznaczana przez normy będące pod kontrolą sił rynkowych. Jednocześnie zbyt daleko idące próby przekształcenia uniwersytetów w kierunku logiki funkcjonowania jednostek komercyjnych mogą prowadzić do tego, że tracą one „moralną legitymację, podstawowe cele i wartości, co powoduje, że nie są już rozpoznawalne i zidentyfikowane jako jednostki, którymi miały być” [Gumport, 2000: 85].

Ważnym wątkiem podejmowanym w teorii neoinstytucjonalnej jest opis mechanizmów izomorfizmu instytucjonalnego definiowanego jako „narzędzie do zrozumienia polityki i ceremonii, które przenikają współczesne życie organizacyjne” [DiMaggio, Powell, 1983: 150]. Mechanizmy te – izomorfizm koercyjny, izomorfizm mimetyczny i izomorfizm normatywny – kształtują rutynowe, powtarzalne, nawykowe zasady funkcjonowania uniwersytetów i ich instytucjonalne struktury odpowiedzialne za procesy zarządzania i nadzoru. Wśród nich kluczowe znaczenie ma izomorfizm koercyjny. Wynika to z funkcji pełnionej przez państwo, które jest głównym źródłem funduszy publicznych finansujących uniwersytety, a także wyznacza ramy legislacyjne, w których muszą funkcjonować uczelnie. Nakłada to na uniwersytety wiele obowiązków związanych m.in. ze sprawozdawczością finansową i środowiskową, koniecznością wprowadzania narzuconych odgórnie standardów nauczania, stosowaniem normatywnie określonych ścieżek kariery akademickiej i zawodowej oraz przestrzeganiem procedur, m.in. budżetowych, zarządzania strategicznego, implementacją struktur zarządzania i nadzoru itp. Tego rodzaju instytucje regulacyjne prowadzą do homogenizacji standardów ładu akademickiego we wszystkich uczelniach im podlegających<sup>4</sup>. Ważnym twierdzeniem wyprowadzonym na gruncie teorii neoinstytucjonalnej jest to, że przestrzeganie ładu instytucjonalnego prowadzące do unifikacji struktur i procesów jest możliwe również wtedy, kiedy nie wynika to z reguł narzucanych przez instytucje regulacyjne działające przy użyciu siły przymusu państwa. Może to być skutkiem dwóch kolejnych mechanizmów izomorfizmu instytucjonalnego w systemie szkolnictwa wyższego.

Przejawem izomorfizmu mimetycznego jest adaptacja w uniwersytetach metod zarządzania czy też praktyk biznesowych typowych dla jednostek komercyjnych: zarządzania strategicznego, zarządzania wynikiem finansowym,

<sup>4</sup> Przykładem jest nowelizacja Ustawy Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce wprowadzająca w polskich uczelniach obowiązek powołania nowego organu, którym jest rada uczelni.

planowania finansowego, budżetowania operacyjnego, polityki wynagradzania i in. Kolejnym przykładem jest rola, jaką odgrywają międzynarodowe i krajowe rankingi akademickie. Tworzą one platformy służące do porównywania dostawców usług akademickich. Dzięki temu uniwersytety mogą stosować swoisty benchmarking, odnosząc się do najbardziej prestiżowych jednostek, co jest podstawą do kreowania ich tożsamości instytucjonalnej. Reputacja i pozycja zajmowana przez inne uniwersytety jest asumptem do budowania własnych strategii rozwojowych, mających zapewnić sukces w wyścigu o prestiż i pozycję w hierarchii akademickiej.

Bardzo ważną funkcję w środowisku akademickim pełni trzeci typ instytucjonalnego izomorfizmu, który ma charakter normatywny. Determinuje to tożsamość profesjonalną członków wspólnoty akademickiej oraz definiuje kryteria i warunki, które muszą być spełnione, żeby do tej wspólnoty zostać przyjętym. Część z tych warunków ma charakter regulacyjny i wynika z wymogu przejścia obligatoryjnych szczebli kariery akademickiej (stopnie i tytuły naukowe). Istotną rolę odgrywają również czynniki (instytucje) normatywne i kognitywne, które składają się na etos akademicki. Można do nich zaliczyć wolność i autonomię akademicką, przywiązanie do tradycji, ceremonii, symboli, wartości etyczne, indywidualizm, poszanowanie autorytetów i akceptację modelu hierarchii akademickiej, kolegialność.

### **Teoria uwarunkowań kulturowych – kultura a tożsamość instytucjonalna uniwersytetu**

Sposób działania i efektywność podobnie zorganizowanych struktur instytucjonalnych mogą być istotnie zróżnicowane w zależności od środowiska społeczno-kulturowego. Kultura stanowi „uosobiony w symbolach, przekazywany z pokolenia na pokolenie wzorzec znaczeń, system dziedzicznych koncepcji, wyobrażanych w formach symbolicznych, za pomocą których ludzie komunikują, utrwalają i rozwijają swą wiedzę o życiu i swe życiowe postawy” [Geertz, 2005: 11]. Kultura jest jednym ze źródeł ładu społecznego, ponieważ tworzą ją wspólne zestawy idei, norm, wartości, przekonań, które są manifestowane i wzmacniane przez rutynowe działania, praktyki, symbole i historie społeczności. Tym samym kultura wpływa na zachowania konkretnych jednostek przez osadzenie w uwarunkowaniach kulturowych proces, polegający na nabywaniu przez jednostkę systemu wartości, norm oraz wzorców zachowań obowiązujących w danej społeczności. Kultura oddziałuje na ogólne reguły funkcjonowania społeczeństwa oraz instytucji społecznych. Dotyczy to zarówno reguł o charakterze nieformalnym (zwyczaje, praktyki działania jednostek), jak i reguł formalnych, zawartych w regulacjach prawnych.

Ocena wpływu kultury na kształt instytucjonalnych struktur wymaga operacjonalizacji kultury. Oznacza to identyfikację wybranych aspektów pozwalających opisać kulturę za pomocą uniwersalnych i kwantyfikowalnych kategorii, charakteryzujących różne wymiary kultury. Jest to podstawa do pomiaru



i oceny pozycji danej kultury (społeczeństwa) wobec innych kultur. Przy definiowaniu wymiarów kultury bardzo często są przytaczane podziały zaproponowane przez Hofstede i Schwartza. To pierwsze podejście wyróżnia cztery wymiary obejmujące: dystans władzy, kolektywizm i indywidualizm, kobiecość i męskość, unikanie niepewności. Cechy te kształtują nie tylko osobowość ludzi, ale również „osobowość organizacji” [Hofstede, Hofstede, 2007: 36]. W podziale zaproponowanym przez Schwartza [1999: 27–29] występują trzy wymiary kultury. Pierwszy odnosi się do relacji występujących między jednostką a grupą i może być przedstawiony jako przeciwstawienie dwóch typów postaw: konserwatyzm *versus* autonomia. Drugi z wymiarów nawiązuje do kwestii zarządzania współzależnościami społecznymi. Na jednym biegunie występują systemy cechujące się kulturowym naciskiem na hierarchię, alternatywnym biegunem zachowań społecznych jest egalitaryzm. Trzecim wymiarem kulturowym jest konfrontacja postaw, którą można określić jako: władanie kontra harmonia.

Jedną z najgłębiej zakorzenionych instytucji społecznych określających kulturę organizacyjną jest kultura uniwersytetu. Można ją zdefiniować jako wartości i wierzenia członków społeczności akademickiej, rozwinięte w procesie historycznym, osadzone w tradycjach uczelni i przekazywane za pomocą języka i symboli [Sporn, 1999: 45]. Kluczowe dla wspólnoty akademickiej wartości, takie jak: obiektywizm, autonomia, wolność, szacunek dla innych, otwarcie na cudze poglądy, znajdują odzwierciedlenie w języku, symbolach, artefaktach i ceremoniach akademickich. Wywierają one istotny wpływ na procesy zarządzania uczelniami. Zdaniem Clarka [1998: 7]: „Silne kultury są zakorzenione w silnych praktykach. Gdy idee i praktyki wchodzi w interakcje, kulturalna lub symboliczna strona uniwersytetu staje się szczególnie ważna w kultywowaniu tożsamości instytucjonalnej i wyróżniającej reputacji”. W tym kontekście kultura organizacyjna staje się „spoiwem uniwersytetu” [Leja, 2013: 204], koncepcją służącą do jego instytucjonalnej identyfikacji. Im więcej jest ludzi (bez względu na to, jakie są ich bezpośrednie związki z uniwersytetem), którzy kojarzą własne losy z losami organizacji, tym lepiej dla tej organizacji. „Kultura nie jest czymś, co należy mieć, ale precyzyjniej ujmując, jest czymś, co należy stosować” [Toma i in., 2005: 3]. Członkowie społeczności akademickiej powinni być strażnikami fundamentalnych celów, zasad i procesów. Mają bronić swojej tożsamości instytucjonalnej i integralności, niezależnie od tego, czy zagrożenie nadchodzi z zewnątrz, czy z wewnątrz [Olsen, 2005: 6].

Można wskazać wiele aspektów kultury organizacyjnej, które są specyficzne dla akademickiego kontekstu instytucjonalnego i mają swoje źródło w uniwersalnych wartościach wynikających z tradycji etosu akademickiego [Davies i in. 2007: 384–389; Leja, 2013: 196–197]. Są to: styl zarządzania, indywidualizm, sceptycyzm i wolność akademicka, dominacja autorytetu wiedzy nad autorytetem władzy, terminologiczna hermetyczność, ceremonie i tradycje. Porównanie praktyk obserwowanych w jednostkach komercyjnych i uniwersytetach wskazuje na dwa style zarządzania: menedżeryzm

i kolegializm. Istotą tego drugiego stylu, charakterystycznego dla środowiska akademickiego, jest merytokracja, kolegialne podejmowanie decyzji dotyczących spraw akademickich, obrona integralności akademickiej przez członków społeczności, utrwalanie specyficznej wiedzy i praktyk. Dynamizm otoczenia uniwersytetów oraz presja ze strony interesariuszy mogą wymuszać poszukiwanie równowagi między tymi dwoma stylami zarządzania. Kolejną cechą kultury akademickiej jest indywidualizm, który ma swoje źródło w dominującym w środowisku akademickim podejściu polegającym na preferowaniu osiągnięć indywidualnych w stosunku do osiągnięć zespołowych, ponieważ determinuje to osobisty sukces, uznanie i rozpoznawalność w środowisku. Uczonych cechują liberalizm, nonkonformizm, krytyczne usposobienie i przede wszystkim wolność akademicka. Pozycja w środowisku w większym stopniu jest determinowana autorytetem profesjonalizmu wynikającym z osiągnięć naukowych i dydaktycznych niż miejscem zajmowanym w hierarchicznej strukturze władzy uczelni. Społeczność akademicka wykazuje niechęć do terminologii używanej w świecie biznesu. Preferowane są pojęcia odwołujące się do tradycji akademickiej („student” nie „klient”, „doskonałość akademicka” nie „efektywność”, „kreacja i przekazywanie wiedzy” nie „usługi edukacyjne”, „dziekan” nie „kierownik”). Szczególną cechą wyróżniającą uniwersytety jest kultywowanie tradycyjnych ceremonii akademickich, mających swoje korzenie w formalnych i nieformalnych zwyczajach związanych np. z uhonorowaniem wybitnego naukowca, inauguracją roku akademickiego, celebracją awansów naukowych, publiczną obroną rozpraw doktorskich, rytuałami życia studenckiego, promocją absolwentów itp. Tego rodzaju symboliczne wydarzenia służą przekazywaniu podstawowych wartości instytucji akademickiej, „kanonizacji wzorców” [Dill, 1982: 316] i składają się na proces zarządzania integracją społeczną. Jak piszą australijscy badacze, „aby podkreślić swoją niezależność od imperatywów doczesnych, uniwersytety zachowały symbolikę klasztorną rektorów i dziekanów (...), a ranga i rytuał są równe nagrodzie pieniężnej” [Marginson, Cosidine, 2000: 2].

Kultura uniwersytetów jest bardziej złożona niż innych organizacji, ponieważ jest ona osadzona na trzech różnych poziomach: organizacji jako całości, profesji nauczyciela akademickiego oraz dyscypliny akademickiej [Dill, 1982; Välimaa, 1998]. Ten pierwszy poziom nawiązuje bezpośrednio do tradycji średniowiecznych uniwersytetów, których historyczna misja związana z poszukiwaniem prawdy i przekazywaniem wiedzy tworzy potężny symbol ponadczasowej ciągłości instytucji akademickich. Uniwersytety są drugimi po Kościele rzymskokatolickim najstarszymi i najbardziej trwałymi instytucjami stworzonymi przez ludzi [Burnes i in., 2014: 907]. „Na 85 instytucji w świecie zachodnim, ustanowionych przed 1520 rokiem, mających historyczną ciągłość, które nadal działają, aż 70 z nich są to uniwersytety. Królowie, panowie feudalni z wasalami, monopolistyczne gildie kupieckie przemięły. Jednak te 70 uniwersytetów nadal znajduje się w tych samych miejscach, w tych samych budynkach, profesorowie i studenci robią to samo, a zarzą-

dzanie nimi odbywa się w podobny sposób” [Kerr, 1982: 152]. Podobną myśl można znaleźć u Szczepańskiego [1993: 6], który pisał: „Mimo wojen, rewolucji, zmian formacji społecznych, upadku jednych państw i powstawania innych, reform religijnych i politycznych, masowych migracji, kryzysów gospodarczych oraz przeobrażeń w kulturze – niektóre elementy rzeczywistości szkół wyższych cechuje zadziwiająca trwałość, istnienie mechanizmów niezmiennych od stuleci”.

Drugim poziomem kultury uniwersytetu są wspólne: tradycja, symbole, zestawy znaczeń, dogmaty, solidarność zawodowa. Podtrzymują one tożsamość profesjonalną członków wspólnoty akademickiej i zakreślają wyraźne różnice między tymi wewnątrz i tymi na zewnątrz społeczności oraz kryteria przyjęcia do wspólnoty lub odrzucenia. Legitymizacja pozycji w środowisku jest uwarunkowana postawami zgodnymi z kanonami ideologii akademickiej. Można wskazać też trzeci aspekt kultury akademickiej określony przez symbole i zachowania występujące na poziomie dyscypliny naukowej. Jest to determinowane przez takie cechy dyscypliny naukowej jak podstawowy i stosowany charakter prowadzonych badań oraz wyróżnienie dyscyplin „twardych” i „miękkich” [Välímáa, 1998: 124–125]. Becher [1981: 15] opisuje fizyków jako przykład przedstawicieli „twardej nauki podstawowej”, naukowców posiadających silną wspólną tożsamość i wspólną prawie religijną „wiarę w jedność natury”. Ta wiara utrzymuje się, dopóki nie dojdzie do zmiany paradygmatycznych perspektyw teoretycznych dyscypliny. Organizacyjnym odpowiednikiem dyscypliny naukowej jest wydział. Rodzi to pytanie, czy członkowie różnych dyscyplin tego samego uniwersytetu uważają się za część tej samej instytucjonalnej „społeczności”, czy też są bardziej skłonni do pokrewieństwa z innymi w tej samej dyscyplinie w innych uczelniach. Jeżeli ta druga odpowiedź jest poprawna, oznaczałoby to, że trudne byłoby identyfikowanie kultury uniwersytetu opartej operacyjnie na „wspólnym sposobie myślenia i zbiorowym zachowaniu” [Silver, 2003: 57]. Należałoby zatem definiować uniwersytet jako „zorganizowaną anarchię” [Cohen i in., 1972] różnych subkultur powiązanych z dyscyplinami naukowymi.

Konfrontacja wartości kulturowych z kluczowymi cechami determinującymi tożsamość uniwersytetów wskazuje na występowanie pewnych unikalnych wzorców kultury organizacyjnej, które są charakterystyczne dla tego rodzaju instytucji. Biorąc pod uwagę jeden z wymiarów kultury zaproponowany przez Hofstede, odnoszący się do dystansu władzy, należy podkreślić to, że uniwersytety są wysoce hierarchicznymi organizacjami [Hofstede, Hofstede, 2007]. Zarazem istotną cechą tych hierarchicznych struktur jest to, że pozycja zajmowana przez jednostkę jest determinowana nie przez autorytet władzy, który wynika z potrzeby utrzymania porządku organizacyjnego, ale przez autorytet wiedzy, który jest wyznacznikiem statusu. Przekłada się to na merytokratyczny styl zarządzania, w którym kluczową rolę odgrywają uznani w środowisku naukowcy, a nie profesjonalnie przygotowani menedżerowie. Podobnej interpretacji można dokonać w odniesieniu do alternatywnego

ujęcia wartości kulturowych w koncepcji Schwartza [1999: 27–29], które akcentuje zasady stratyfikacji społecznej w grupie, akceptację przez jednostkę swojego miejsca w organizacji, relację między przełożonymi a podwładnymi. Egzemplifikacją takiego wzorca kulturowego jest tradycyjny model hierarchii akademickiej, wbudowany w każdą relację występującą na linii mistrz–profesor i uczeń–asystent, zinstytucjonalizowany aż do poziomu ceremonialnego w uniwersytetach na całym świecie.

Kolejnym wymiarem kulturowym, który wyraźnie pozycjonuje instytucje społeczne występujące w środowisku akademickim, jest indywidualizm. Odnosi się to przede wszystkim do procesów zarządzania uczelniami, które cechuje kolegialny tryb podejmowania decyzji. Posiedzenia organów kolegialnych uczelni, kolegów rektorskich i dziekańskich, senatów, rad wydziałów są arenami, na których ścierają się często sprzeczne poglądy, argumenty i opinie wybitnych naukowców, wyrazistych osobowości, liderów i autorytetów lokalnych społeczności akademickich. To silne jednostki wpływają na grupy, a nie siła wpływu grupy kształtuje poglądy jednostek i podporządkowuje je sobie. Indywidualizm wynika również z autonomii w zakresie nauczania i badań, zasad oceny dokonań nauczycieli akademickich i jednostek organizacyjnych, które nie mogą opierać się na standardowych kryteriach, lecz muszą uwzględniać unikalny charakter realizowanych projektów badawczych i dydaktycznych.

Tożsamość uniwersytetu jako instytucji społecznej jest osadzona na tradycyjnie definiowanych ideach odwołujących się do etosu akademickiego. Obejmuje on zbiór świadomych, ale także tkwiących w podświadomości, cech identyfikujących społeczno-kulturowy wymiar tej organizacji, będącej wspólnotą akademików i studentów, służącej poszukiwaniu prawdy i przekazywaniu wiedzy. W tym rozumieniu etos akademicki jest spoiwem formalnych i nieformalnych zaleceń oraz zasad, regulujących kwestie o fundamentalnym znaczeniu dla kształtowania i utrzymania dobrych obyczajów w nauce, odzwierciedlających wielowiekową tradycję życia akademickiego. Takie postrzeganie uniwersytetu jednoznacznie pozycjonuje go w kolejnym wymiarze kulturowym Schwartza, którym jest konserwatyzm. Dążenie do utrzymania *status quo* prowadzi do utrwalania i pielęgnowania rzeczywistości za pomocą wypracowanych na przestrzeni setek lat symboli, języka, mitów, zachowań, ceremonii i rytuałów, które demonstrują i wzmacniają wartości istotne dla członków społeczności akademickiej, służą kreowaniu lojalności zawodowej, zaangażowania i tożsamości. Jest to kolejne nawiązanie do wskazywanej wyżej koncepcji *path dependency*. Tak silnie zakorzenione tradycyjne wartości kulturowe umożliwiają utrzymanie wysokiego statusu społecznego profesora, który jest w każdym społeczeństwie uosobieniem autorytetu; uniwersytetu, który jest miejscem odkrywania prawd, „świętynią nauki” oraz społeczności akademickiej będącej „wzorem sumienia społecznego” [Antonowicz, 2005: 51].

## Podsumowanie

Dobra teoria w naukach społecznych jest jak użyteczne narzędzie. O jej przydatności decydują walory predyktywne, oznaczające zdolność do wyjaśniania i przewidywania złożonych procesów społecznych oraz normatywne, zawierające rekomendacje co do pożądanego przebiegu tych procesów. Przedstawione w artykule rozważania akcentują problem wielowymiarowości ładu akademickiego. Uczelnie są organizacjami, które kształtowały się w wyniku trwających setki lat ewolucji i interakcji dynamicznych systemów społecznych, ekonomicznych i politycznych, kulturowych norm społecznych i etycznych, hierarchicznych struktur władzy, postaw ideologicznych, rywalizujących preferencji. Stworzenie jednej konceptualnej mapy, służącej do przedstawienia całej kompleksowej architektury instytucjonalnej oraz formalnych i nieformalnych standardów regulujących relacje kontraktowe między wszystkimi podmiotami zaangażowanymi w funkcjonowanie szkolnictwa wyższego, byłoby tyleż frapującym, co niemożliwym do spełnienia wyzwaniem intelektualnym.

Co ważniejsze, walory poznawcze takiego jednowymiarowego obrazu zarysowanego za pomocą wybranej platformy teoretycznej byłyby ograniczone. Postrzeganie przez wspólną teoretyczną soczewkę tych wszystkich procesów oznaczałoby utratę różnorodności rzeczywistego świata akademickiego. Właściwe zrozumienie złożoności problemów składających się na ład akademicki wymaga zatem integracji różnorodnych perspektyw teoretycznych. Każda z tych teorii wnosi do opisu ważne elementy, które uwypuklają kluczowe z punktu widzenia tego ujęcia problemy, dostarcza ważkich argumentów przy wyjaśnianiu wybranych aspektów tych zjawisk i ułatwia zrozumienie procesów, które zachodzą w rzeczywistości akademickiej.

Każda teoretyczna próba opisu zjawisk społecznych powinna zawierać w sobie nie tylko wymiary pozytywne lub poznawcze, ale również normatywne lub aplikacyjne. Lepsze wyjaśnienie i zrozumienie motywów, którymi kierują się uczestnicy procesów społecznych służą temu, żeby lepiej przewidywać przyszłość i na tej podstawie tworzyć narzędzia oddziaływania na warunki determinujące nasze zachowania i decyzje. Praktyczne wykorzystanie przedstawionych w artykule perspektyw teoretycznych opisujących procesy składające się na ład akademicki umożliwi podejmowanie prób określania kryteriów efektywnych struktur instytucjonalnych, które powinny być stosowane w systemie szkolnictwa wyższego. To zaś powinno służyć odpowiedzi na wiele istotnych pytań dotyczących kontekstu instytucjonalnego charakterystycznego dla szkolnictwa wyższego:

- Czy uczelnią powinien zarządzać wybitny uczonec, czy sprawny menedżer?
- W jaki sposób należy powoływać liderów akademickich – wybory, konkurs, mianowanie?
- Jakie funkcje powinny pełnić ciała kolegialne uczelni – senat, rady wydziałów, samorząd studentów – opiniodawcze czy stanowiące?

- Co jest wartością nadrzędną, którą powinni się kierować liderzy akademicy – autonomia instytucjonalna czy społeczna odpowiedzialność uniwersytetu?
  - W jaki sposób operacjonalizować koncepcję doskonałości akademickiej?
- Rozważania zawarte w artykule nie dają odpowiedzi na te pytania, ale mogą stanowić punkt wyjścia w normatywnej dyskusji na temat warunków, które powinny spełniać efektywne struktury instytucjonalne odpowiedzialne za kierowanie i nadzór nad uniwersytetami.

## Bibliografia

- Adamska A., Mesjasz C., Urbanek P. [2016], *Teorie ładu korporacyjnego. Władanie i kontrola w złożonym świecie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Andresani G., Ferlie E. [2006], Studying Governance within the British Public Sector and Without: Theoretical and Methodological Issues, *Public Management Review*, 8(3): 415–432.
- Anielska A. [2017], Edukacja dorosłych w ofercie szkół wyższych. Strategie uczelni w świetle teorii zależności od zasobów, *Edukacja*, 142(3): 94–108.
- Antonowicz D. [2005], *Uniwersytet przyszłości: Wyzwania i modele polityki*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa.
- Austin I., Jones G.A. [2016], *Governance of Higher Education. Global Perspectives, Theories, and Practices*. New York: Routledge.
- Becher T. [1981], Towards a definition of disciplinary cultures, *Studies in Higher Education*, 6: 109–122.
- Burnes B., Wend P., By R.T. [2014], The changing face of English universities: reinventing collegiality for the twenty-first century, *Studies in Higher Education*, 39(6): 905–926.
- Clark B.R. [1983], *The Higher Education System. Academic Organization in Cross-National Perspective*, Berkeley, University of California Press.
- Clark B.R. [1984], The organizational conception, w: Clark B.R. (red.), *Perspectives on higher education. Eight disciplinary and comparative views*, Berkeley, University of California Press: 106–131.
- Clark B.R. [1998], *Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways of Transformations*, Oxford, Pergamon Press.
- Cohen M.D., March J.G., Olsen J.P. [1972], A garbage can model of organizational choice, *Administrative Science Quarterly*, 17(1): 1–25.
- Davies J., Douglas A., Douglas J. [2007], The effect of academic culture on the implementation of the EFQM Excellence Model in UK universities, *Quality Assurance in Education*, 15(4): 382–401.
- Davis J.H., Schrooman F.D., Donaldson L. [1997], Toward a Stewardship Theory of Management, *Academy of Management Journal*, 22(1): 20–47.
- de Boer H., Enders J., Schimank U. [2007], On the way towards New Public Management? The governance of university systems in England, the Netherlands, Austria, and Germany, [w:] Jansen D. (red.) *New forms of governance in research organizations: Disciplinary approaches, interfaces and integration*, Dordrecht, Springer: 137–154.

- Dill D.D. [1982], The Management of Academic Culture: Notes on the Management of Meaning and Social Integration, *Higher Education*, 11: 303–320.
- DiMaggio P.J., Powell W.W. [1983], The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields, *American Sociological Review*, 48(2): 147–160.
- Eisenhardt K.M. [1983], Agency Theory: An Assessment and Review, *Academy of Management Review*, 8(1): 74–95.
- Etzkowitz H. [1983], Entrepreneurial Scientists and Entrepreneurial Universities in American Academic Science, *Minerva*, 21(2–3): 198–233.
- Etzkowitz H., Leydesdorff L. [1995], The Triple Helix-University-Industry-Government Relations: A Laboratory for Knowledge Based Economic Development, *EASST Review*, 14(1): 14–19.
- Etzkowitz H. [2003], Innovation in Innovation: The Triple Helix of University-Industry-Government Relations, *Social Science Information*, 42: 293–337.
- Eurydice [2008], *Higher Education Governance in Europe. Policies, Structures, Funding and Academic Staff*, Brussels: Eurydice.
- Finney T.G., Finney R.Z. [2010], Are Students Their Universities' Customers? An Exploratory Study, *Education & Training*, 52(4): 276–291.
- Fowles J., [2014], Funding and Focus: Resource Dependence in Public Higher Education, *Research in Higher Education*, 55(3): 272–287.
- Franco-Santos M., Nalick M., Rivera-Torres P., Gomez-Mejia L. [2017], Governance and Well-being in Academia: Negative Consequences of Applying an Agency Theory Logic in Higher Education, *British Journal of Management*, 28: 711–730.
- Freeman R.E. [1984], *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, London.
- Frey B.S., Homberg F., Osterloh M. [2013], Organizational Control Systems and Pay-for-Performance in the Public Service, *Organization Studies*, 34(7): 949–972.
- Geertz C. [2005], *Interpretacja kultur. Wybrane eseje*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Gornitzka A., Stensaker B., Smeby J.-C., de Boer H. [2004], Contract arrangements in the Nordic countries: Solving the efficiency/effectiveness dilemma?, *Higher Education in Europe*, 291: 87–101.
- Gumport P.J. [2000], Academic Restructuring: Organizational Change and Institutional Imperatives, *Higher Education*, 39: 67–91.
- Harris M. [2013], *Understanding institutional diversity*, Wiley Online Library.
- Hartley J., Butler M., Benington J. [2002], Local government modernization: UK and comparative analysis from an organizational perspective, *Public Management Review*, 4(3): 387–404.
- Hofstede G., Hofstede G.J., [2007], *Kultury i organizacje*, Warszawa, PWE.
- Hung H. [1998], A typology of the theories of the roles of governing boards, *Corporate Governance Research Papers*, 6(2): 101–111.
- Jongbloed B., Enders J., Salerno C. [2008], Higher education and its communities: Interconnections, interdependencies and a research agenda, *Higher Education*, 56: 303–324.
- Kerr C., [1982], *The Uses of the University*, Cambridge, MA, Harvard University Press.
- Kivisto J.A. [2008], An assessment of agency theory as a framework for the government–university relationship, *Journal of Higher Education Policy and Management*, 30(4): 339–350.

- Kohler J., Huber J. (red.) [2006], *Higher education governance between democratic culture, academic aspirations and market forces*, Strasbourg, Council of Europe Publishing.
- Kubler J., Sayers N. [2010], Higher Education Futures: Key Themes and Implications for Leadership and Management, Leadership Foundation for Higher Education, *The Association of Commonwealth Universities*, Series 2: Publication 4.1.
- Kwiek M. [2010], *Transformacje uniwersytetu. Zmiany instytucjonalne i ewolucje polityki edukacyjnej w Europie*, Poznań, Wydawnictwo Naukowe UAM.
- Kwiek M. [2016], Rosnąca konkurencja o zasoby: uniwersytety a inne instytucje sektora publicznego, *Humaniora. Czasopismo Internetowe*, 3(15): 45–59.
- Lane J.E. [2007], The Spider Web of Oversight: An Analysis of External Oversight of Higher Education, *The Journal of Higher Education*, 78(6): 615–644.
- Lämsiluoto A., Järvenpää M., Krumwiede K. [2013], Conflicting interests but filtered key targets: Stakeholder and resource-dependency analyses at a University of Applied Sciences, *Management Accounting Research*, 24: 228–245.
- Leja K. [2013], *Zarządzanie uczelniami. Koncepcje i współczesne wyzwania*, Warszawa, Oficyna Wolters Kluwer business.
- Liefner I. [2003], Funding, resource allocation, and performance in higher education systems, *Higher Education*, 46: 469–489.
- Marginson S., Considine M. [2000], *The Enterprise University*, Melbourne, Cambridge University Press.
- Mathiesa C., Slaughterb S. [2013], University trustees as channels between academe and industry: Toward an understanding of the executive science network, *Research Policy*, 42: 1286–1300.
- May T. [1997], *Social research: Issues, methods and process*, Buckingham, UK, Open University Press.
- McCulloch A. [2009], The student as co-producer: Learning from public administration about the student–university relationship, *Studies in Higher Education*, 34(2): 171–183.
- McLendon M.K. [2003], The Politics of Higher Education: Toward an Expanded Research Agenda, *Educational Policy*, 17(1): 165–191.
- Meyer J., Rowan B. [1977], Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony, *American Journal of Sociology*, 83: 340–363.
- Morphew C.C., Huisman J. [2002], Using Institutional Theory to Reframe Research on Academic Drift, *Higher Education in Europe*, 27(4): 492–506.
- Muth M.M., Donaldson L. [1998], Stewardship Theory and Board Structure: A Contingency Approach, *Corporate Governance*, 6(1): 5–28.
- North D. C. [1991], Institutions, *Journal of Economic Perspective*, 5(1): 97–112.
- Olsen J.P. [2005], The institutional dynamics of the [European] University, Centre for European Studies, University of Oslo, *Working Paper*, 15.
- Pfeffer J., Salacik G.R. [2003], *The external control of organizations: A resource dependency perspective*, Harper & Law, New York.
- Rabovsky T., Rutherford A. [2016], The Politics of Higher Education: University President Ideology and External Networking, *Public Administration Review*, 76(5): 764–777.



- Rajan R.G., Zingales L. [1998], Power in a Theory of the Firm, *Quarterly Journal of Economics*, 113(2): 387–432.
- Schwartz S.H. [1999], A Theory of Cultural Values and Some Implications for Work, *Applied Psychology: An International Review*, 48(1): 23–47.
- Scott W.R. [1995], *Institutions and organizations*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Silver H. [2003], Does a University Have a Culture?, *Studies in Higher Education*, 28(2): 157–169.
- Shattock M. [2002], Re-balancing modern concepts of university governance, *Higher Education Quarterly*, 56(3): 235–244.
- Slaughter S., Leslie L.L. [1997], *Academic capitalism: Politics, policies, and the entrepreneurial university*, Baltimore, Johns Hopkins University Press.
- Sporn B. [1999], Managing university culture: an analysis of the relationship between institutional culture and management approaches, *Higher Education*, 32: 41–61.
- Szczepański J. [1993], Granice reform szkolnictwa wyższego, *Nauka i Szkolnictwo Wyższe*, 2: 5–10.
- Thornton P., Ocasio W. [2008], Institutional logics, w: Greenwood R., Oliver C., Sahlin K., Suddaby R. (red.), *The sage handbook of organizational institutionalism*, London: Sage: 99–129.
- Tolbert P.S. [1985], Institutional environments and resource dependence: Sources of administrative structure in institutions of higher education, *Administrative Science Quarterly*, 30: 1–13.
- Toma J.D., Dubrow G., Hartley M. [2005]. The uses of institutional culture: Strengthening identification and building brand equity in higher education. *ASHE Higher Education Report*, 32(2), San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Urbanek P. [2014], Problem agencji w warunkach zdecentralizowanego modelu zarządzania uczelnią publiczną, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 343: 550–558.
- Välilmaa J. [1998], Culture and Identity in Higher Education Research, *Higher Education*, 36: 119–138.
- Williamson O.E. [1998], *Ekonomiczne instytucje kapitalizmu*, Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Wilkin J. [2016], *Instytucjonalne i kulturowe podstawy gospodarowania. Humanistyczna perspektywa ekonomii*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa.

---

## Academic Governance Theories

**Abstract:** An important feature of research studies on academic governance is their multidimensionality. None of the traditional disciplines alone is capable of capturing the essence of processes taking place in complex social institutions such as universities. This means that research should be carried out using various interdisciplinary theoretical perspectives. The aim of this article is to present theories that can be used to explain academic governance processes. The research method used is a critical analysis of the literature. The most frequently quoted theories in the literature include agency theory, stewardship theory, stakeholder theory, resource-dependency theory, neo-institutional theory, and cultural theory. Many elements of these theories refer to statements formulated within corporate governance theories. At the same time, academic governance theories emphasise the key characteristics of the academic institutional environment. The typology presented in the article represents a positive approach, which focuses on understanding, explaining and anticipating complex processes taking place in the academic institutional environment. At the same time, the typology can be a starting point in attempts to determine the conditions that should be met by institutional structures responsible for managing and supervising universities.

**Keywords:** academic governance, university, academic institutional environment

**JEL classification codes:** D02, G30, I20, I21, I28

---

Article submitted July 28, 2019, accepted for publication October 23, 2019.

---

