

Piotr URBANEK*

 0000-0002-4480-5375

Ewolucja logiki instytucjonalnej w reformowanym systemie szkolnictwa wyższego w Polsce

Streszczenie: Teoria neoinstytucjonalna wskazuje na wpływ środowiska instytucjonalnego na organizacje. Prowadzi to do tworzenia homogenicznych struktur instytucjonalnych, będących skutkiem występowania dominującej logiki instytucjonalnej, która może być traktowana jako niezależna determinanta procesów zachodzących w organizacji. Reformy uczelni ukierunkowane na ich urynkowanie oznaczają konieczność ewolucji akademickiej logiki instytucjonalnej związanej z procesami składającymi się na ład akademicki. Sukces transformacji uniwersytetu zależy od możliwości pogodzenia nowej logiki nawiązującej do idei menedżeryzmu z jej zasadami silnego przywództwa, z logiką akademicką, której fundamentem jest kolegialność procesów decyzyjnych. W części empirycznej artykułu podjęta została próba oceny zmian w architekturze struktur odpowiedzialnych za kierowanie uniwersytetami w Polsce, będących efektem znowelizowanej ustawy o szkolnictwie wyższym. Na podstawie analizy statutów 36 uczelni publicznych zidentyfikowano uczelnie, które starają się zachować konserwatywny akademicki *status quo*, oraz takie, które adaptują swoje struktury władzy do zmieniającego się środowiska instytucjonalnego. Wyniki pokazują, że skala przeprowadzonych zmian jest determinowana przez prestiż uczelni, określony na podstawie miejsca zajmowanego w rankingach akademickich. Uczelnie wyżej notowane starają się utrzymać tradycyjne akademickie struktury władzy, w tym radę wydziału jako kolegialny organ decyzyjny, oraz silny mandat dziekana wybieranego przez pracowników wydziału. Uczelnie niżej notowane w rankingach są skłonniejsze do implementacji rozwiązań typowych dla menedżerskiej logiki instytucjonalnej.

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

Słowa kluczowe: teoria neoinstytucjonalna, uczelnie publiczne, reformy systemu szkolnictwa wyższego

Kody klasyfikacji JEL: D02, G30, I20, I21, I23

Artykuł złożony 18 grudnia 2019 r., w wersji poprawionej nadesłany 23 lutego 2020 r., zaakceptowany 16 kwietnia 2020 r.

The Evolution of Institutional Logic in Poland's Higher Education System under Reform

Abstract: Neo-institutional theory highlights the impact of the institutional environment on organisations. This leads to the emergence of homogeneous institutional structures due to the existence of a dominant institutional logic that is an independent determinant of organisational processes. University reforms focused on marketisation mean that the institutional logic associated with academic governance needs to undergo an evolution. The success of university transformation depends on whether a new logic referring to the idea of managerialism and based on the principles of strong leadership can be reconciled with an academic logic based on collegial decision-making processes. In the empirical part of the article, the author assesses changes in the management structures of Polish universities that are a result of reforms to the higher education system. Based on an analysis of the statutes of 36 public universities, two groups of universities have been identified, those that try to maintain the conservative academic status quo, and those that adapt their authority structures to a changing institutional environment. The results show that the scale of changes is determined by the prestige of a university. While highly-rated universities are trying to maintain traditional academic authority structures, lower-ranked universities are more likely to implement ideas typical of a managerial institutional logic.

Keywords: neo-institutional theory, public university, higher education reform

JEL classification codes: D02, G30, I20, I21, I23

Article submitted December 18, 2019, revision received February 23, 2020, accepted for publication April 16, 2020.

Wprowadzenie

Neoinstytucjonalna perspektywa badawcza postrzega organizacje jako systemy społeczno-kulturowe, na których funkcjonowanie wywiera wpływ ich środowisko instytucjonalne. Reakcją organizacji na występowanie presji środowiskowej jest tworzenie homogenicznych struktur instytucjonalnych w środowiskach charakteryzujących się podobnymi wzorcami zachowań. Spoiwem łączącym organizacje jest występowanie dominującej logiki instytucjonalnej, oznaczającej fundamentalne zasady organizacji i działania oparte na dyskursach kulturowych i praktykach materialnych przeważających w różnych instytucjonalnych lub społecznych obszarach. Logika instytucjonalna może być zatem traktowana jako niezależna determinanta procesów zachodzących w organizacji.

Reformy uczelni ukierunkowane na ich urynkowanie oznaczają konieczność ewolucji akademickiej logiki instytucjonalnej związanej z procesami składającymi się na ład akademicki. Sukces transformacji uniwersytetu zależy od możliwości pogodzenia nowej logiki nawiązującej do idei menedżeryzmu z jej zasadami silnego przywództwa, efektywności, standaryzacji i rozliczalności, z logiką akademicką, której fundamentem jest kolegalność procesów decyzyjnych oraz wolność akademicka. Powstający w ten sposób instytucjonalny pluralizm może zaburzyć homogeniczność instytucji akademickich i zagrażać stabilności systemu zbudowanego na koegzystencji dwóch konkurujących systemów logiki. W tym kontekście kluczową kwestią jest to, czy taki system nie zawiera w sobie wewnętrznych sprzeczności, czy nie nastąpi powrót do jednej czystej formy – tradycyjnego lub menedżerskiego uniwersytetu.

Celem artykułu jest ocena zmian w architekturze instytucjonalnych struktur odpowiedzialnych za kierowanie i nadzór nad uczelniami w Polsce, będących efektem znowelizowanej ustawy o szkolnictwie wyższym. Można wskazać kilka kluczowych elementów reform odnoszących się do rozwiązań, które tworzą ład akademicki: wzmocnienie roli liderów akademickich, ograniczenie roli akademickich organów kolegalnych, zaangażowanie zewnętrznych interesariuszy w zarządzanie uczelnią. Na podstawie analizy statutów uczelni publicznych zostały zidentyfikowane uczelnie, które starają się zachować konserwatywny akademicki *status quo*, oraz takie, które adaptują swoje struktury władzy do zmieniającego się środowiska instytucjonalnego. Badanie zostało przeprowadzone na próbie 36 uczelni publicznych, 18 uniwersytetów i 18 uczelni technicznych. Wyniki pokazują, że skala przeprowadzonych zmian jest determinowana pozycją zajmowaną przez uczelnię w krajowym systemie szkolnictwa wyższego, określoną na podstawie jej miejsca w rankingach akademickich. Uczelnie wyżej notowane starają się utrzymać tradycyjne akademickie struktury władzy, w tym radę wydziału jako kolegalny organ decyzyjny, wybór dziekana przez pracowników wydziału. Uczelnie niżej notowane w rankingach są bardziej skłonne wdrażać rozwiązania typowe dla menedżerskiej logiki instytucjonalnej – dziekani są mianowani przez rektora, rady wydziałów są organami opiniotwórczymi. Metodami badawczymi użytymi w artykule są krytyczna analiza piśmiennictwa oraz badanie dokumentów źródłowych.

Wpływ środowiska instytucjonalnego na organizacje

Nowa teoria instytucjonalna (nowy instytucjonalizm lub neoinstytucjonalizm) wpisuje się w interdyscyplinarną perspektywę badawczą osadzoną w naukach społecznych. Zdaniem DiMaggio i Powella [1991: 1]: „jest tyle »nowych instytucjonalizmów« ile dyscyplin w naukach społecznych”. Teoria ta obejmuje obszary badawcze zaliczane do takich dyscyplin, jak: ekonomia, socjologia, nauki o zarządzaniu, psychologia społeczna, nauki polityczne [Sadowski, 2014; Lang, 2018].

Kluczowym twierdzeniem formułowanym na gruncie teorii neoinstytucjonalnej jest to, że organizacje są systemami społecznymi i kulturowymi, na których funkcjonowanie wywiera wpływ ich środowisko instytucjonalne [Meyer, Rowan, 1977; DiMaggio, Powell, 1983]. Jest ono kształtowane przez instytucje – „reguły gry” – postrzegane jako siły strukturalne kierujące zachowaniem aktorów – organizacji i osób – będących „uczestnikami gry”. W klasycznej definicji Northa instytucje są określane jako „tworzone przez człowieka ograniczenia, które kształtują interakcje polityczne, gospodarcze i społeczne. Obejmują one zarówno nieformalne ograniczenia (sankcje, tabu, zwyczaje, tradycje i kodeksy postępowania), jak i reguły formalne (konstytucje, prawa, prawa własności)” [North, 1991: 97]. Podobne ujęcie środowiska instytucjonalnego występuje u Williamsona, który pisze, że: „obejmuje ono zarówno instytucje formalne (normy prawne, system polityczny, system sądownictwa), jak i nieformalne (zwyczaje, normy społeczne)”, które wyznaczają „zasady gry” [Williamson, 2000: 55].

Z definicji tej wynika podział instytucji na dwa podstawowe rodzaje grup: formalne i nieformalne. Te pierwsze są legislacyjnymi regułami i procedurami, które są tworzone, komunikowane i egzekwowane za pośrednictwem organów państwa (sądy, organy ustawodawcze, agencje rządowe, administracja publiczna). Instytucje nieformalne są bardziej złożone, ponieważ w ich przypadku nie można wskazać źródeł ich pochodzenia i ewolucji. W odróżnieniu od jednoznacznie zapisanych i sformułowanych instytucji formalnych są one „niewidocznymi strukturami, które mogą być głęboko ukryte za regularnością obserwowanych zachowań” [Ostrom, 2005: 823]. Zarazem wynikające z nich zasady, normy, wartości, wzorce postępowania mają wpływ na procesy sterowania organizacjami i ich wzajemne powiązania. Jak pisze Keohane [1988: 382], „instytucje nie tylko odzwierciedlają preferencje i władzę jednostek, które je konstytuują, ale instytucje jako takie kształtują te preferencje i tę władzę”. W tym kontekście neoinstytucjonalizm pozwala lepiej zrozumieć zachowania aktorów oraz dynamikę lub stabilność procesów społecznych, politycznych, ekonomicznych.

Środowisko instytucjonalne określa wzorce zachowań podmiotów funkcjonujących w ramach tzw. obszaru organizacyjnego (*organizational field*). Według definicji Scotta [1995: 56] obszar organizacyjny jest to: „społeczność organizacji, która korzysta ze wspólnego systemu znaczeń i której uczestnicy wchodzić ze sobą w interakcję częściej i zacieklej niż z aktorami spoza tego obszaru”. Spoiwem łączącym organizacje zaliczane do tej samej „instytucjonalnej społeczności organizacji” 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]. Inaczej można to określić jako zasady organizacji i działania oparte na dyskursach kulturowych i praktykach materialnych przewa-

zających w różnych instytucjonalnych lub społecznych obszarach. 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.

Reakcją organizacji na występowanie presji środowiskowej jest dostosowywanie ich celów i działań poprzez tworzenie homogenicznych struktur instytucjonalnych w środowiskach charakteryzujących się podobnymi wzorcami zachowań. Działania organizacji powinny być zgodne z obowiązkami normatywnymi, ze społecznie akceptowanymi regułami, wartościami kulturowymi, tradycjami branżowymi, powszechnie stosowanymi praktykami biznesowymi. W tym rozumieniu „instytucjonalizacja obejmuje procesy, za pomocą których procesy społeczne, obowiązki lub rzeczywistość zaczynają nabierać rangi statusu w myśleniu i działaniu społecznym” [Meyer, Rowan, 1977: 341]. Inaczej ujmując, instytucjonalizacja składa się na „proces społeczny, w którym jednostki przyjmują wspólną definicję rzeczywistości społecznej – koncepcję, której ważność jest postrzegana jako niezależna od własnych poglądów lub działań, ale uznawana jest za rzecz oczywistą jako sposób, w jaki rzeczy są i/lub powinny być robione” (*the way things are and/or the way things are to be done*) [Scott, 1987: 496]. Prowadzi to do tego, że w podobnych sytuacjach aktorzy podejmują podobne decyzje ze względu na wspólny system odniesienia [Lang, 2018]. Jak pisze Eisenhardt [1988, s. 492], „rzeczy dzieją się w określony sposób po prostu dlatego, że stały się jedynym dopuszczalnym sposobem ich realizacji”.

Jedno z najważniejszych pytań sformułowanych na gruncie analiz neoinstytucjonalnych odnosi się do stabilności lub dynamiki działań organizacyjnych, kierowanych przez instytucjonalne siły strukturalne. Instytucje mogą się zmieniać w wyniku ewolucji, zamierzonej interwencji zewnętrznej lub na skutek występowania egzogenicznych szoków. Zdaniem Northa [1990: 3] „zmiana instytucjonalna kształtuje sposób ewolucji społeczeństw w czasie, a zatem jest kluczem do zrozumienia zmian historycznych”. Zarazem istotne znaczenie ma określenie tempa tych procesów oraz roli, jaką odgrywiają instytucje formalne i nieformalne. Zależy to od charakteru instytucji, tego, czy są one dynamiczne, czy też statyczne, czy logika podejścia instytucjonalnego akcentuje instytucjonalną zmianę, czy też instytucjonalną reprodukcję. Ponownie można odwołać się do słów Northa [1993: VII/1], który w swoim wykładzie noblowskim powiedział: „podczas gdy reguły (instytucje formalne) mogą ulec zmianie z dnia na dzień, nieformalne normy zwykle zmieniają się stopniowo. A ponieważ to normy (nieformalne) zapewniają »legitymizację« ustanawianych reguł, rewolucyjna zmiana nie jest nigdy tak rewolucyjna, jak życzyliby sobie jej zwolennicy, a rezultaty różnią się od oczekiwań”. I dalej: „zmiana wyłącznie formalnych reguł przyniesie pożądane rezultaty tylko wtedy, gdy nieformalne normy, które są komplementarne do tej reguły, zmieniają się, dzięki czemu egzekwowanie (polityki) jest albo doskonałe, albo przynajmniej zgodne z oczekiwaniami osób zmieniających reguły” [North, 2005: 28].

Można wskazać dwie neoinstytucjonalne perspektywy teoretyczne wyjaśniające przeciwstawne zachowania aktorów organizacyjnych. Pierwsza z nich mieści się w nurcie badawczym socjologii organizacji (*sociological institutionalism*) [Meyer, Rowan, 1977; DiMaggio, Powell, 1983] i odwołuje się do koncepcji izomorfizmu instytucjonalnego. Druga nawiązuje do koncepcji ścieżki zależności (*path dependency*), zgodnie z którą analiza zmian instytucjonalnych musi uwzględniać uwarunkowania historyczne (*historical institutionalism*) [Liebowitz, Margolis, 1995; David, 2000; Thelen, 1999; Peters i in., 2005].

DiMaggio i Powell zidentyfikowali trzy mechanizmy izomorfizmu instytucjonalnego: izomorfizm koercyjny (przymusowy), izomorfizm mimetyczny (naśladownictwa) i izomorfizm normatywny. Są one postrzegane jako „przydatne narzędzie do zrozumienia polityki i ceremonii, które przenikają współczesne życie organizacyjne” [DiMaggio, Powell, 1983: 150]. Izomorfizm koercyjny wynika z występowania zarówno formalnej, jak i nieformalnej presji na organizacje ze strony państwa i innych organizacji, od których są one zależne prawnie lub finansowo, grup społecznych oraz oczekiwań kulturowych w środowisku, w którym działają [DiMaggio, Powell 1983: 150]. Tego rodzaju zmiany izomorficzne występują zwłaszcza wtedy, kiedy istniejące wzorce organizacyjne dyskredytują się moralnie lub funkcjonalnie, a jednocześnie istnieje silny aktor zewnętrzny, który jest w stanie wymusić nowy wzorzec instytucjonalny [Beckert, 2010: 153]. Zdaniem Levy’ego [2004: 4] główną siłą przymusu (*chief coercive force*) jest państwo, a jego formą jest obligatoryjne otoczenie legislacyjne. Aby uzyskać zasoby i wsparcie społeczne czy polityczne, organizacje muszą działać w „harmonii z państwem”, ich struktury organizacyjne muszą odzwierciedlać reguły ustalane i legitymizowane przez państwo [Meyer, Rowan, 1977: 347]. Im wyższa jest zależność organizacji od funduszy publicznych i silniejsze są ich interakcje z państwem, tym większa jest presja płynąca z izomorfizmu przymusu [DiMaggio, Powell, 1983: 154–155].

Izomorfizm mimetyczny jest reakcją organizacji na niepewność związaną ze środowiskiem. Odnosi się do niewymuszonych zachowań polegających na naśladowaniu i imitowaniu struktur, praktyk i procesów od innych organizacji, które osiągają sukcesy, mają silniejszą legitymizację, większy prestiż lub poprzez swoją dominującą pozycję tworzą wzorce zachowań dla innych. Jak pisze Becker [2010: 155], „aktorzy nie są popychani, ale ciągnięci w kierunku konkretnego rozwiązania instytucjonalnego”. Izomorficzna zmiana instytucjonalna jest motywowana oczekiwaniem osiągnięcia lepszych wyników poprzez przyjęcie nowych instytucjonalnych struktur. Implementacja reguł, które zostały już przetestowane i udowodniły swoją przydatność, ogranicza koszty związane z tworzeniem własnych oryginalnych rozwiązań.

Trzecie źródło izomorficznej presji instytucjonalnej ma charakter normatywny i wynika z profesjonalnych wzorców zachowań. Profesjonalizacja oznacza „kolektywne dążenie członków określonego zawodu do zdefiniowania warunków i metod ich pracy, w celu kontrolowania »produkcji producentów«, oraz »ustanowienia poznawczej podstawy i legitymizacji dla ich autono-

mii zawodowej” [DiMaggio, Powell, 1983: 152]. Presja płynąca ze środowisk zawodowych kreuje oczekiwania co do homogenicznych wzorców reakcji i procedur działania, które ewoluując, z czasem stają się zakorzenione jako tradycje branżowe.

Motorem napędzającym procesy homogenizacji instytucjonalnej prowadzące do przebudowy instytucji jest dążenie do legitymizacji nowo wybranych rozwiązań instytucjonalnych lub zastępowanie instytucji, które stają się dysfunkcyjne albo nie generują optymalnych wyników, instytucjami, które udowodniły swoją skuteczność w innych środowiskach instytucjonalnych. Zarazem jednak podejście instytucjonalne może być wykorzystane do zilustrowania trwałości instytucji. Jeżeli dana instytucja jest silnie zakorzeniona w dominującej logice instytucjonalnej, tworzy to siły bezwładności, które powodują, że organizacje mają problemy z przystosowaniem się do zmian zachodzących w ich środowisku.

Przyczyny trwałości struktur instytucjonalnych mogą być uzasadnione na gruncie koncepcji ścieżki zależności (*path dependency*). Koncepcję *path dependency* można zdefiniować jako „związek między dynamiką procesu a wynikiem, do którego zmierza, lub ograniczonym rozkładem prawdopodobieństwa analizowanego procesu stochastycznego” [David, 2000: 4]. Oznacza to, że proces wykazuje „wrażliwą zależność od warunków początkowych” [Liebowitz, Margolis, 1995a: 206]. Początkowe działania inicjowane przez idee wprowadzają na ścieżkę, na której idee nabierają rangi uzasadnionych reguł [Peters i in., 2005: 1283]. Każda zmiana instytucjonalna prowadząca do nowej równowagi będzie stwarzać własne problemy, które mogą sprawić, że „stare dobre czasy” będą się wydawały bardzo atrakcyjne. Jak piszą Liebowitz i Margolis [1995b: 33], „Niewidzialna Ręka (rynku) nie działa w świecie ścieżek zależności”. Wybranej ścieżki nie można opuścić bez ponoszenia kosztów.

Analiza zmian instytucjonalnych powinna uwzględniać uwarunkowania historyczne (*history matters*). Ich wpływ jest szczególnie widoczny w przypadku nieformalnych instytucji społecznych, takich jak: normy religijne, tradycje, zwyczaje, nawyki i rutynowe zachowania, kodeksy postępowania. Cechuje je powolność zmian i duża inercja. Williamson [2000: 596] twierdzi, że zmiany w tej grupie instytucji trwają setki lub tysiące lat. Prowadzi to do odtwarzania działań w sytuacjach, kiedy organizacje i aktorzy, opierając się na wcześniejszych doświadczeniach, reagują podobnie lub identycznie nawet w zmienionym środowisku instytucjonalnym. Oznacza to rosnącą zależność od ścieżki wyznaczającej dokonywane wcześniej wybory. Może to pociągać za sobą dynamiczny scenariusz samowzmocnienia tej konkretnej ścieżki w sytuacji, kiedy pozytywne informacje zwrotne nadają dokonywanym wyborom legitymizację potwierdzającą ich słusność [Thelen, 1999: 392]. Silnie zakorzenione instytucje mogą zatem skutecznie opierać się przed naciskami wywieranymi przez aktorów zewnętrznych promujących alternatywny model instytucjonalny w sytuacji, kiedy nie potrafią oni przezwyciężyć istniejących ograniczeń informacyjnych, strukturalnych lub kulturowych [Becker, 2010: 155].

Tworzona w ten sposób „pamięć instytucjonalna” prowadzi do stabilności i ciągłości instytucji, które nie dostosowują się łatwo i bez kosztów do zmian w ich otoczeniu lub celowych działań reformatorskich niezgodnych z istniejącą tożsamością instytucjonalną.

Alternatywnym wyjaśnieniem trwałości instytucji jest koncepcja komplementarności instytucjonalnej (*institutional complementarity*) [Hopner, 2005]. Zgodnie z nią instytucje mogą wypełniać swoje zadania, jeżeli są otoczone innymi instytucjami, które je uzupełniają. Komplementarność rozwiązań instytucjonalnych stanowi zatem jeden z warunków ich legitymizacji. Bebchuk i Roe [1999] podają przykład powiązanych ze sobą instytucji ładu korporacyjnego. Zdywersyfikowane struktury własnościowe korporacji działają lepiej w obecności aktywnego rynku przejęć (*market for corporate control*) oraz transparentnych systemów sprawozdawczości finansowej spółek. Transferowanie instytucji z innego środowiska instytucjonalnego może być nieakceptowane lub nieskuteczne ze względu na odrębną tożsamość kulturową, odmienne wartości z nimi związane, naruszanie interesów politycznych lub gospodarczych. Może to być zatem postrzegane jako nieuzasadniona ingerencja ze strony obcych modeli instytucjonalnych.

Uniwersytet jako „organizacja instytucjonalna”

Teoria neoinstytucjonalna wyjaśnia interakcje zachodzące między akademickim środowiskiem instytucjonalnym a uczelniami. Ważnym wątkiem podejmowanym w tych rozważaniach jest opis instytucjonalnych struktur ładu akademickiego odpowiedzialnych za procesy zarządzania i nadzoru. Pod pojęciem ładu akademickiego należy rozumieć: „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” [Urbanek, 2019: 6].

Neoinstytucjonalna perspektywa badawcza wymaga zdefiniowania środowiska instytucjonalnego, w którym funkcjonują uniwersytety. Jest to nawiązanie do koncepcji „obszaru szkolnictwa wyższego” (*field of higher education*), który według Bourdieu [1993: 162] jest: „odrębnym wszechświatem społecznym funkcjonującym według własnych praw” [cyt. za Rowlands, 2013: 1276], a także „przestrzenią konfliktu i konkurencji” [Bourdieu, Wacquant, 1992: 17, cyt. za Kloot, 2009: 471]. Wyznacznikiem akademickiego środowiska instytucjonalnego jest dominująca w nim logika instytucjonalna, będąca obiektywną determinantą procesów zachodzących w instytucjach akademickich oraz wartości, przekonań i zasad, którymi kierują się uczestnicy tych procesów. Tworzy to trwały zbiór reguł osadzonych w strukturach instytucjonalnych, które są względnie niezmiennie i odporne na idiosynkratyczne prefe-

rencje i oczekiwania jednostek oraz zmieniające się okoliczności zewnętrzne [Olsen, 2007: 27]. Można to określić jako „sektorowy bufor chroniący przed zewnętrzną presją normatywną (...) i próbami projektowania politycznego”, który utrzymuje „ustalone wartości, postawy i porządek dotyczące sposobu zarządzania uczelnią” [Gornitzka i in., 2017: 275].

Istnieje wiele aspektów logiki instytucjonalnej, które osadzają się na „technologii rządzenia” uczelniami, charakterystycznej dla akademickiego środowiska instytucjonalnego. W procesach decyzyjnych istotną rolę odgrywa akademicki system wartości ukształtowany i ugruntowany przez tradycję. Do najważniejszych cech uniwersyteckich procedur decyzyjnych należy kolegialność, znaczenie autorytetu wynikającego z akademickich osiągnięć, a nie pozycji zajmowanej w formalnej strukturze hierarchicznej, rola silnych osobowości i liderów oraz wynikający z niej merytokratyczny styl zarządzania. Przywództwo i podejmowanie decyzji w uniwersytetach opierają się na kolegialnych decyzjach niezależnych uczonych. Istotą modelu kolegialnego jest demokratyczny charakter procesu zarządzania, cechujący się brakiem hierarchii, równością uczestników wynikającą z jednakowej siły głosu każdego z nich, podejmowaniem decyzji w drodze dyskusji prowadzącej do wypracowania konsensusu.

Zmiany logiki instytucjonalnej w uniwersytetach, będące formą ewolucji porządku instytucjonalnego w systemie szkolnictwa wyższego, mogą być z jednej strony interpretowane jako proces narastającego izomorfizmu struktur dostosowanych do norm narzucanych przede wszystkim przez państwo, ale również wynikających z presji płynącej z globalnego rynku akademickiego. Z drugiej strony istnieją instytucje silnie zakorzenione w tradycyjnych wartościach akademickich, które kreują siły bezwładności prowadzące do trwałości akademickich struktur instytucjonalnych. Tempo i skala zmian zachodzących w akademickim środowisku instytucjonalnym są zatem skutkiem oddziaływania tych dwóch przeciwstawnych sił, determinujących instytucjonalną zmianę lub instytucjonalną reprodukcję. W tym kontekście można wskazać dwie sprzeczne tendencje: „uczelnia z jednej strony musi być zdolna do szybkiego i elastycznego dostosowywania do szybko zmieniającego się świata, a z drugiej musi stanowić pewną ostoję stabilności i refleksji nad tymi zmianami” [Jaszczyk, 2017: 80].

Jakie argumenty wskazują na występowanie procesów adaptacji uczelni do zmieniającego się środowiska instytucjonalnego? Opisane w poprzednim punkcie artykułu mechanizmy izomorfizmu instytucjonalnego mają zastosowanie w środowisku sektora szkolnictwa wyższego. Wśród nich kluczowe znaczenie ma izomorfizm koercyjny. Wynika to z funkcji pełnionej przez państwo, które jest głównym źródłem funduszy publicznych finansujących uczelnie, a także wyznacza ramy legislacyjne, w których muszą one działać. Tego rodzaju instytucje regulacyjne prowadzą do homogenizacji standardów ładu akademickiego we wszystkich uczelniach im podlegających. Przejawem izomorfizmu mimetycznego jest adaptacja w uniwersytetach metod zarządzania

czy też praktyk biznesowych typowych dla jednostek komercyjnych: zarządzanie strategiczne, zarządzanie wynikiem finansowym, planowanie finansowe, budżetowanie operacyjne i in. Innym przykładem tego mechanizmu jest wpływ, jaki wywiera na uczelnie globalne środowisko akademickie, promujące „najlepsze praktyki” uniwersytetów „światowej klasy”. Szczególną rolę w tych procesach pełnią międzynarodowe rankingi akademickie. Tworzą one platformy służące do porównywania dostawców usług akademickich w skali globalnej. Prowadzi to do normalizacji uniwersytetów w kierunku wzorca wyznaczanego przez model amerykańskiego uniwersytetu badawczego. Opiera się to na założeniu, że takie normy powinny być traktowane jako „złoty standard” dla wszystkich innych uczelni. Trzeci mechanizm – izomorfizm normatywny – determinuje tożsamość profesjonalną członków wspólnoty akademickiej oraz definiuje kryteria i warunki, które muszą być spełnione, żeby do tej wspólnoty zostać przyjętym.

Innym przejawem izomorfizmu instytucjonalnego jest konwergencja narodowych systemów szkolnictwa wyższego wynikająca z procesów internacjonalizacji. Przykładem jest tzw. proces boloński – platforma łącząca organy odpowiedzialne za zarządzanie narodowymi systemami szkolnictwa wyższego, które wytyczają wizje funkcji, jaką powinny pełnić uniwersytety będące kluczowymi instytucjami systemów edukacji i badań, także gospodarki opartej na wiedzy. Przybiera to formę dobrowolnych porozumień dotyczących np. harmonizacji struktur studiów, zwiększania mobilności akademickiej, włączenia studentów jako równorzędnych partnerów, zapewnienia jakości [Dobbins, Knill, 2009: 398]. Kiedy tego rodzaju nowe wzorce instytucjonalne zostają przeniesione do narodowych systemów legislacyjnych, adaptacja tych rozwiązań przez uczelnie podlegające takiej jurysdykcji jest skutkiem izomorfizmu koercyjnego.

Koncepcja *path dependency* wskazuje na inną trajektorię ewolucji akademickiej logiki instytucjonalnej. Jedną z najgłębiej zakorzenionych instytucji społecznych determinujących stabilność akademickich struktur instytucjonalnych jest organizacyjna 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; Bartell, 2003: 54]. Jak pisze Kwiek [2017: 17], „konstytutywne reguły, normy i praktyki akademickie nie dają się łatwo zmieniać”, a ich depozytariuszami jest szczególnie starsza kadra akademicka. Korzenie tak rozumianej tożsamości instytucjonalnej tkwią w tradycji średniowiecznych uniwersytetów, których historyczna misja związana z poszukiwaniem prawdy i przekazywaniem wiedzy tworzy potężny symbol ponadczasowej ciągłości instytucji akademickich. Podkreśla to Szczepański [1993: 6], pisząc: „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”. Kluczowe

dla wspólnoty akademickiej tradycyjne wartości kulturowe wywierają istotny wpływ na procesy zarządzania uczelniami. Kultura organizacyjna staje się „spoiwem uniwersytetu” [Leja, 2013: 204], koncepcją służącą do jego instytucjonalnej identyfikacji.

Kiedy uniwersytety zostają poddane zewnętrznej presji, która ma prowadzić do zmiany ich struktur instytucjonalnych, mogą reagować w różny sposób. Może to być interpretowane w kontekście oddziaływania mechanizmów izomorfizmu instytucjonalnego lub też koncepcji *path dependency*. Przykładem takiej presji były i są reformy sektora szkolnictwa wyższego osadzone w retoryce i narracji Nowego Zarządzania Publicznego (*New Public Management*) [Paradeise i in., 2009; Bleiklie i in., 2011]. Reformy uczelni ukierunkowane na ich urynkowanie i komercjalizację oznaczają konieczność zmiany akademickiej logiki instytucjonalnej. Nowy paradygmat w zarządzaniu uczelniami „promuje silne organizacje w miejsce tradycyjnych instytucji akademickich” [Kwiek, 2018: 66]. Prorynkowa i korporacyjna transformacja uniwersytetu kreuje nową menedżerską logikę instytucjonalną w środowisku akademickim. Jej filarami są silne przywództwo liderów akademickich, hierarchiczne struktury władzy uczelni, a także nacisk na efektywność, standaryzację, rozliczalność.

Zderzenie dwóch przeciwstawnych koncepcji funkcjonowania uczelni może prowadzić do różnych skutków. Możliwa jest sytuacja, kiedy na skutek presji izomorficznej „nowy paradygmat zaczyna wypierać paradygmat stary, co powoduje ogromne napięcia instytucjonalne związane z koniecznością stopniowego redefiniowania akademickiej kultury organizacyjnej od bardziej kolegialnej do bardziej menedżerskiej” [Kwiek, 2017: 12]. Oznacza to, że nowa menedżerska logika instytucjonalna zastępuje poprzednią dominującą logikę akademicką. Możliwa jednak jest również koegzystencja dwóch rywalizujących systemów logiki lub znalezienie kompromisowych rozwiązań w celu zażegnania konfliktów między nimi. Reakcją uczelni może być też próba pragmatycznego dostosowania się do nowego kształtu środowiska instytucjonalnego poprzez adaptację tych elementów, które pasują do jej historycznie ukształtowanych wartości kulturowych. Efektem jest instytucjonalny pluralizm, który jednak może zaburzać homogeniczność instytucji.

Można zatem wskazać dylemat, przed jakim stoją uczelnie poddawane presji ze strony państwa, starającego się wymusić nowy wzorzec instytucjonalny. Jeżeli uczelnie akceptują egzogenicznie narzucone nowe instytucjonalne reguły gry, wzmacniają tym samym system oparty na logice, która odchodzi od tradycyjnych akademickich norm. Nawiązując do koncepcji „racjonalności instytucjonalnej”, można stwierdzić, że instytucje akademickie tracą „moralną legitymację, podstawowe cele i wartości, co powoduje, że nie są już rozpoznawalne i zidentyfikowane jako jednostki, którymi miały być” [Gumport, 2000: 85]. Jeżeli jednak uczelnie, chcąc utrzymać swoje tradycyjne instytucje zakorzenione w akademickiej logice instytucjonalnej, nie uczestniczą w tej grze, ryzykują ograniczenie finansowania publicznego, studentów i sponso-

rów w coraz bardziej konkurencyjnym, korporacyjnym i zglobalizowanym akademickim środowisku instytucjonalnym.

Na wybór jednej z tych alternatyw logiki istotny wpływ może mieć ocena skuteczności stosowanych przez organizację rozwiązań instytucjonalnych. W przypadku jednostek komercyjnych kryterium decydującym o potrzebie zmian lub utrzymania instytucjonalnych struktur władzy jest ich efektywność, pokazująca zdolność do kreowania w długim okresie nadwyżki ekonomicznej, będącej warunkiem tworzenia wartości dla akcjonariuszy i interesariuszy. Akademickim odpowiednikiem korporacyjnej koncepcji efektywności jest „doskonałość akademicka” (*academic excellence*). Brakuje jednoznacznej definicji tego pojęcia. Jak pisze Merton [1973: 422], „wielu z nas jest przekonanych, co rozumiemy przez doskonałość i wolelibyśmy nie być proszonymi o wyjaśnienie”. Zarazem jednak, ponieważ uniwersytety są organizacjami prowadzącymi działalność dydaktyczną i badania naukowe, można przyjąć, że „doskonały uniwersytet” to taka uczelnia, w której nauczyciele akademicy prowadzą działalność dydaktyczną spełniającą najwyższe standardy kształcenia na poziomie akademickim, a naukowcy dokonują oryginalnych odkryć naukowych.

W jaki sposób można zoperacjonalizować tak rozumianą koncepcję „doskonałości akademickiej”? Powszechnie wykorzystywaną w praktyce metodą są rankingi akademickie, traktowane jako narzędzia służące do pomiaru doskonałości akademickiej i skuteczności instytucji szkolnictwa wyższego. Readings [2017: 49] pisał, że: „doskonałość jest wspólną walutą rankingów”. Opiera się to na założeniu, że wysoko notowane w rankingach uniwersytety są bardziej produktywnie naukowo, zapewniają wyższą jakość kształcenia oraz wnoszą większy wkład w rozwój społeczeństwa niż instytucje o niższej randze. Zdaniem Hazelkorn [2014: 14] można postawić znak równości między doskonałością akademicką uczelni a wysoką pozycją zajmowaną przez tę uczelnię w rankingu. Pozycja ta, mierząc doskonałość akademicką, odzwierciedla zarazem prestiż akademicki tej instytucji. Ta konstatacja jest podstawą do sformułowania hipotezy wyjaśniającej reakcję polskich uczelni na zmiany zachodzące w ich środowisku instytucjonalnym.

Hipoteza badawcza:

Uczelnie elitarne, dla których ich wyjątkowy prestiż akademicki stanowi skuteczną barierę przed presją polityczną, mogą sobie pozwolić na utrzymanie tradycyjnych struktur władzy osadzonych w akademickiej logice instytucjonalnej. Uczelnie mniej prestiżowe, zajmujące odległe miejsca w rankingach akademickich, są bardziej podatne na wprowadzanie wzorców zachowań zgodnych z oczekiwaniami sformułowanymi przez państwo. W ten sposób dążą one do legitymizacji swoich działań, co warunkuje wsparcie polityczne.

Weryfikacja tak sformułowanej hipotezy badawczej wymaga wypracowania narzędzia służącego do identyfikacji i pomiaru logiki instytucjonalnej charakteryzującej stosowane przez uczelnie struktury władzy.

Ład akademicki w reformowanym systemie szkolnictwa wyższego

Obserwacja reform systemów szkolnictwa wyższego wskazuje na istnienie trzech różnych trajektorii tych procesów [Gornitzka i in., 2017: 276]. Pierwsza z nich zakłada, że reformy przebiegają zgodnie z wzorem przerywanej równowagi, a poważne zmiany są wywołane przez wstrząsy i kryzysy. Reformy będące narzędziem polityki publicznej ewoluują zatem jako proces dyskretny, a nie ciągły. Zmiany polityczne cechują się wydłużonymi okresami znacznej stabilności, określanymi jako „ścieżki zależności”, które są przerywane burzliwymi „momentami kształtującymi” (*formative moments*) [Peters i in., 2005: 1276], po których następuje kolejny okres stabilności. Radykalne zmiany, prowadzące do znaczących instytucjonalnych rekonfiguracji, są zatem wynikiem szoków egzogenicznych [Mahoney, Thelen, 2010: 2]. Zachodzą one w systemach (i organizacjach), które powszechnie uznaje się za chyłące się ku upadkowi. Uzasadnieniem reform staje się zapobieżenie katastrofie, czemu towarzyszy silne poparcie społeczne lub silne poparcie wewnątrz organizacji [Kwiek, 2017: 12].

Dwie kolejne trajektorie reform cechują się mniejszą dynamiką. Pierwsza z nich zakłada, że zmiany mogą zachodzić także poza wydarzeniami przełomowymi i mają charakter transformacyjnej adaptacji nowych elementów do istniejących rozwiązań. Jest to szczególnie prawdopodobne w sytuacji występowania struktur instytucjonalnych wysoce odpornych na zmiany, a jednocześnie istnienia środowiska politycznego podatnego na reformy. Jak piszą Mahoney i Thelen [2010: 20], „wprawdzie wpływowi przeciwnicy zmian (*veto players*) mogą chronić stare instytucje, zarazem nie mogą zapobiec dodaniu nowych elementów”. Jest to właśnie przypadek akademickiego środowiska instytucjonalnego. Ostatnia ścieżka oznacza wprowadzanie rutynowych zmian, będących polityczną reakcją na identyfikowane problemy. Takie mniej lub bardziej ciągle, ale fragmentaryczne, korekty mogą być skutkiem przeprowadzanych okresowo przeglądów i ocen administracyjnych struktur oraz procedur [March, Olsen, 1989: 69]. Ich efektem jest reorganizacja rządowego aparatu administracyjnego i różnego rodzaju agend rządowych oraz organizacji sektora publicznego.

Obecne reformy systemu szkolnictwa wyższego w Polsce wpisują się w drugą ścieżkę. Zmiany, które zaszły na scenie politycznej po roku 2015, stworzyły polityczny klimat sprzyjający wprowadzaniu istotnych modyfikacji zasad funkcjonowania uczelni, w tym przede wszystkim ich struktur władzy. W dyskusjach nad kierunkami postulowanych zmian podkreślano konieczność wprowadzenia odgórnej reformy systemowej, kwestionując możliwości wynikające z oddolnych inicjatyw samego środowiska akademickiego [Kwiek,

2016: 13]. Zarazem poparcie ze strony tego środowiska było i jest kluczowe dla długofalowej skuteczności reformy, ponieważ w ten sposób można ograniczyć opór przedstawicieli środowiska, tradycyjnie preferujących utrzymanie *status quo*.

Można wskazać kilka kluczowych elementów reform odnoszących się do rozwiązań tworzących ład akademicki: wzmocnienie roli organów jednoosobowych uczelni, ograniczenie roli akademickich organów kolegialnych, zaangażowanie zewnętrznych interesariuszy w zarządzanie uczelnią.

Za jedną z najważniejszych przyczyn dysfunkcyjności ładu akademickiego w polskich uczelniach uważa się nadmierną demokratyzację ustroju uczelni. Prowadziło to do słabości przywództwa władz uczelni, wynikającej ze zbyt dużej zależności rektora od uczelnianego środowiska akademickiego. Pozycja rektora oraz możliwość jego reelekcji była budowana w zamian za przywileje i korzyści, kupowanie poparcia w procesie wyłaniania władz uczelni, a nie na bazie rzeczywistych osiągnięć. Rozwiązaniem problemu słabości przywództwa jest system zarządzania uczelnią, którego istotą jest przeniesienie ciężaru zarządczego na poziom władz centralnych uczelni. Silne, profesjonalne przywództwo, wymagające centralizacji formalnych uprawnień decyzyjnych w rękach rektora uczelni jest więc pierwszym elementem reform. Wzmocnienie pozycji organów jednoosobowych w strukturach władzy ma przekształcić uniwersytet w zintegrowanego aktora organizacyjnego, z silnym liderem, który będzie mógł podejmować strategiczne decyzje dla uniwersytetu jako całości [Gornitzka i in., 2017: 278]. Podstawą nowych rozwiązań ustrojowych staje się „przeniesienie ciężaru zarządczego na poziom władz rektorskich kosztem ograniczenia (...) rozproszonej na różnych poziomach uczelni władzy organizacyjnej” [Kwiek, 2016: 35]. Nowe uprawnienia organów jednoosobowych powinny zwiększać odpowiedzialność za decyzje i przejrzystość zarządzania [Guliński, 2017: 284].

Kolejną przyczyną słabości struktur władzy uczelni były zbyt szerokie uprawnienia kolegialnych organów decyzyjnych – senatów i rad wydziału. Na uniwersytetach formalna władza, w zdecydowanie większym stopniu niż w organizacjach innego typu, jest powiązana z nieformalnym wpływem akademickich cechów (*academic guilds*) [Scott, 2001: 127] lub akademickich plemion (*academic tribes*) [Kohler, Huber, 2006: 85], a nawet – jak to ujął Clark [1979: 256] – akademickiej mafii (*academic mafia*). Oznacza to, że akademicy jako ciało zbiorowe na poziomie całej uczelni i poszczególnych jednostek organizacyjnych odgrywają kluczową rolę w procesie decyzyjnym. Kolegialność daje możliwość odzwierciedlenia różnorodności poglądów i priorytetów obecnych na uczelni. Może jednak również prowadzić do niższej skuteczności akademickich organów kolegialnych. Wynika to z występowania potencjalnych konfliktów partykularnych interesów grup naukowców reprezentujących różne dziedziny i dyscypliny naukowe oraz różne jednostki organizacyjne uczelni, zbyt dużej liczby akademickich organów kolegialnych, co zmniejsza indywidualną odpowiedzialność ich członków. Istotą ich funkcjonowania

jest nieustające poszukiwanie wewnętrznego konsensusu, co także utrudnia realizację zadań [Kwiek, 2016: 35; Jaszczak, 2017: 81]. Receptą na niską skuteczność akademickiej demokracji przedstawicielskiej jest ograniczenie roli organów kolegialnych na rzecz nowego organu władzy – rady uczelni, będącego odpowiednikiem korporacyjnej rady nadzorczej. Mandat senatu ulega zmianie poprzez nadanie temu organowi charakteru opiniodawczo-doradczego, a nie decyzyjnego, z wyłączeniem spraw naukowych i dydaktycznych.

Trzecim filarem reform odnoszących się do struktur władzy jest większe zaangażowanie zewnętrznych interesariuszy w zarządzanie uniwersytetem. Model uniwersytetu zarządzanego w formule akademickiej demokracji przedstawicielskiej był zakotwiczony w wizji uniwersytetu jako organizacji, której działaniami i dynamiką należy zarządzać wewnątrz, bez jakiegokolwiek bezpośredniego zaangażowania zewnętrznego [Olsen, 2007: 29–30]. Formalne włączenie zewnętrznych przedstawicieli do struktur zarządzania ma wzmocnić relacje z otoczeniem społeczno-gospodarczym uczelni i tym samym przyczynić się do skuteczniejszej realizacji zadań związanych z trzecią misją uniwersytetu. Operacjonalizacja tej zmiany następuje poprzez określenie składu rady uczelni, w której powinni zasiadać zarówno interesariusze zewnątrz, jak i wewnątrz.

Indeks logiki instytucjonalnej – metodologia badania

Jedno z najważniejszych rozwiązań wprowadzonych znowelizowaną Ustawą o szkolnictwie wyższym i nauce z 2018 roku, odnoszących się do ustroju uczelni (wewnętrznego ładu akademickiego), dotyczyło usytuowania dziekanów oraz rad wydziału w strukturach władzy. W poprzednich regulacjach znajdowały się jednoznaczne zapisy wskazujące na obligatoryjny charakter tych organów w ustroju uczelni¹. Dziekan był wybieranym kierownikiem jednostki podstawowej – wydziału (organem jednoosobowym uczelni)². Rady wydziału były organami kolegialnymi, posiadającymi uprawnienia decyzyjne, odnoszące się nie tylko do kwestii *stricte* akademickich, ale związanych również z procesami zarządzania wydziałem³.

W znowelizowanej ustawie nie ma regulacji określających szczegółowy tryb powoływania dziekana. Na szczeblu wydziałów decyzyjno-opiniodawczy organ kolegialny, którym była rada wydziału, przestaje być organem obligatoryjnym dla wszystkich uczelni. Jego wprowadzenie do uczelnianych struktur władzy staje się prerogatywą samej uczelni. W ten sposób następuje

¹ „Organami kolegialnymi uczelni publicznej są senat i rady podstawowych jednostek organizacyjnych”, Ustawa z dnia 27 lipca 2005 r. Prawo o szkolnictwie wyższym, art. 60, pkt 1; „Organami jednoosobowymi uczelni są rektor i kierownicy podstawowych jednostek organizacyjnych. Kierownikiem wydziału jest dziekan”, *ibidem*, art. 60, pkt 6.

² „W uczelni publicznej dziekan wydziału i prodziekani pochodzą z wyboru”, *ibidem*, art. 76, pkt 4.

³ „Do kompetencji rady podstawowej jednostki organizacyjnej należy w szczególności: 1) ustalanie ogólnych kierunków działalności jednostki...”, *ibidem*, art. 68, pkt 1.

zwiększenie zakresu autonomii instytucjonalnej uczelni przez „przeniesienie szerszego zakresu spraw na poziom regulacji statutowej, a tym samym przyznania możliwości wyboru rozwiązań właściwych dla danej szkoły” [Izdebski, 2017: 49]. Zarazem rodzi to kluczowe pytanie o to, jak uczelnie wypełniają tę swoistą lukę legislacyjną poprzez przyjmowanie własnych wewnętrznych regulacji określanych w statutach.

W części empirycznej podjęto próbę oceny tego, w jaki sposób uczelnie w Polsce dostosowały swoje struktury władzy do nowych rozwiązań instytucjonalnych narzuconych przez ustawę. W szczególności analizowano kwestie odnoszące się do autonomii wydziałów i władz wydziałów oraz zakresu uprawnień decyzyjnych wydziałowych akademickich organów kolegialnych. Na tej podstawie został skonstruowany tzw. indeks logiki instytucjonalnej (ILI), składający się z sześciu zmiennych cząstkowych. Wartość indeksu wyznaczona dla konkretnej uczelni wskazuje rozwiązania dotyczące ustroju uczelni, których skrajnymi przypadkami są tradycyjna akademicka oraz alternatywna menedżerska logika instytucjonalna. Jak piszą australijscy badacze, „menedżeryzm i kolegialność są ujemnie skorelowane. Menedżeryzm akcentuje hierarchię, kolegialność brak hierarchii, menedżeryzm skreśla porażki, kolegialność uczy się od porażek, menedżeryzm kodyfikuje procedury, kolegialność akceptuje zachowanie” [Sawyer i in., 2009: 12]. Menedżeryzm i kolegialność leżą zatem na przeciwstawnych krańcach tego samego kontinuum.

W dyskusjach poprzedzających wprowadzenie reformy podkreślana była nadmierna federalizacja autonomicznych wydziałów, kierujących się swoimi partykularnymi interesami [Radwan, 2017: 32]. Wynikało to m.in. z faktu, że jednostką naukową w rozumieniu przepisów o zasadach finansowania nauki był wydział, do którego były bezpośrednio kierowane tego rodzaju fundusze, a nie uczelnia jako całość. Utrudniało to władzom uczelni prowadzenie spójnej polityki edukacyjnej i badawczej [Izdebski, 2017: 45]. Nowe zasady finansowania działalności dydaktycznej i naukowej wprowadziły jednolity strumień finansowania tych dwóch obszarów, kierowany do uczelni, a nie na wydział. Stworzyło to możliwości zredefiniowania zadań wykonywanych przez wydziały. Sposób określenia odpowiedzialności wydziałów za realizację dwóch podstawowych misji uniwersytetów: badań naukowych oraz kształcenia studentów, był podstawą do konstrukcji pierwszej ze zmiennych określających logikę instytucjonalną. Uczelnie zostały podzielone na dwie grupy, reprezentujące odpowiednio akademicką i menedżerską logikę. W pierwszej na wydziałach utrzymane zostały dwa tradycyjne obszary działalności: nauka i dydaktyka, w drugiej grupie uczelni wydziały odpowiadają tylko za procesy dydaktyczne, natomiast działalność naukowa jest realizowana przez inne jednostki akademickie (instytuty, kolegia), posiadające niezależne od władz wydziału kierownictwo. Przyjęcie drugiego rozwiązania instytucjonalnego ogranicza oczywiście autonomię wydziałów w strukturach uniwersytetu.

Autonomia wydziałów jest również determinowana usytuowaniem kierownika wydziału – dziekana – w strukturach władzy uczelni. Zostało to wyrażone

za pomocą trzech zmiennych cząstkowych: procedur powoływania i odwoływania dziekana oraz zakresu jego kompetencji decyzyjnych. Nowa ustawa przekazuje rektorowi uczelni uprawnienia związane z powoływaniem i odwoływaniem osób pełniących funkcje kierownicze⁴. Tryb wskazania kandydatów do pełnienia tych funkcji jest regulowany w statutach uczelni. Najsilniejszą pozycję mają dziekani, którzy zostali wybrani przez społeczność akademicką wydziału (elektorów, członków rady wydziału, wszystkich pracowników wydziału). Kolejne stosowane przez uczelnie procedury, uszeregowane według malejącej akademickiej i zarazem demokratycznej legitymizacji kandydata na dziekana, przewidują: wybór dziekana przez rektora z listy kandydatów wskazanych przez organ wydziałowy, wybór przez rektora po konsultacji ze społecznością wydziału, wybór na podstawie konkursu przeprowadzonego według zasad ustalanych centralnie dla całej uczelni i ostatnia polegająca na wyborze przez rektora. Również odwołanie dziekana przez rektora może się odbywać według różnych procedur. Formuła „akademicka” oznacza, że następuje to na wniosek społeczności wydziału (np. rady wydziału, określonej liczby elektorów). Pośredni tryb przewiduje odwołanie po konsultacji ze społecznością. Formuła „menedżerska” pozostawia tę decyzję do wyłącznych prerogatyw rektora. Trzecia ze zmiennych cząstkowych identyfikuje zakres „zarządczych” uprawnień decyzyjnych dziekana, które mogą obejmować: przygotowanie strategii wydziału, przygotowanie planu finansowego wydziału, dysponowanie środkami finansowymi oraz decyzje kadrowe.

Dwie ostatnie zmienne cząstkowe służą do oceny pozycji akademickiego organu kolegialnego – rady wydziału. Pierwsza z nich pokazuje funkcję pełnioną przez ten organ. Logika akademicka oznacza, że rada wydziału jest tradycyjnym organem decyzyjno-opiniodawczym, w logice menedżerskiej staje się organem doradczo-opiniodawczym. W uniwersytetach, które utrzymały decyzyjne prerogatywy rady wydziału, można wskazać listę „zarządczych” kompetencji tego organu: uchwalenie strategii wydziału, przyjęcie sprawozdania z realizacji strategii wydziału, uchwalenie planu finansowego wydziału, przyjęcie sprawozdania z realizacji planu finansowego wydziału, ocena działalności dziekana.

Rozwiązania statutowe przyjęte przez uczelnie publiczne były podstawą do konstrukcji indeksu logiki instytucjonalnej. Indeks był wyznaczany na podstawie sześciu zmiennych cząstkowych: osadzenie wydziału w misjach akademickich uczelni, sposób powoływania oraz odwoływania dziekana wydziału, kompetencje zarządcze dziekana, funkcja pełniona przez akademicki organ kolegialny, kompetencje zarządcze akademickiego organu kolegialnego. W tabeli 1 przedstawione zostały definicje i wartości poszczególnych zmiennych.

⁴ „Do zadań rektora należy w szczególności: (...) powoływanie osób do pełnienia funkcji kierowniczych w uczelni i ich odwoływanie”, Ustawa z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce, art. 23.1, pkt 2.6.

Tabela 1. Indeks logiki instytucjonalnej – lista zmiennych cząstkowych

Zmienna	Wartość
(Z1) Rodzaj działalności prowadzonej na wydziale	
Naukowa i dydaktyczna	1
Dydaktyczna	0
(Z2) Procedura powoływania dziekana	
Wybór przez pracowników wydziału (elektorów, radę wydziału, wszystkich pracowników) ⁵	4
Powołanie przez rektora z listy kandydatów wskazanych przez organ wydziałowy	3
Powołanie przez rektora po konsultacji ze społecznością wydziału	2
Powołanie przez rektora na podstawie konkursu	1
Powołanie przez rektora	0
(Z3) Procedura odwoływania dziekana	
Rektor na podstawie wniosku społeczności wydziału	2
Rektor po konsultacji ze społecznością wydziału	1
Rektor	0
(Z4) Zakres odpowiedzialności dziekana	
Przygotowanie strategii wydziału (T/N)	1/0
Przygotowanie planu finansowego wydziału (T/N)	1/0
Dysponowanie środkami finansowymi (T/N)	1/0
Polityka kadrowa	1/0
(Z5) Rola pełniona przez akademicki organ kolegialny	
Organ decyzyjno-opiniodawczy	1
Organ doradczo-opiniodawczy	0
(Z6) Zakres odpowiedzialności akademickiego organu kolegialnego	
Uchwalenie strategii wydziału (T/N)	1/0
Przyjęcie sprawozdania z realizacji strategii wydziału (T/N)	1/0
Uchwalenie planu finansowego wydziału (T/N)	1/0
Przyjęcie sprawozdania z realizacji planu finansowego wydziału (T/N)	1/0
Ocena działalności dziekana (T/N)	1/0

Źródło: opracowanie własne.

Wartość indeksu logiki instytucjonalnej mieści się w przedziale od 0 do 17. Uczelnie, które osiągnęły wyższy poziom tego indeksu, konstruując swój wewnętrzny ustrój, kierują się logiką akademicką, której filarami są autonomia jednostek wewnętrznych oraz kolegialny sposób podejmowania decyzji. Uczelnie o niskiej wartości indeksu wybierają logikę menedżerską, oznaczającą silne przywództwo władz uczelni oraz ograniczenie roli wydziałowych organów kolegialnych.

⁵ Ta procedura oznacza, że dziekan jest również powoływany przez rektora.

Uczelnie w obliczu presji instytucjonalnej – wyniki badań

Badanie zostało przeprowadzone na próbie 36 uczelni publicznych w Polsce. Próba składała się z 18 uniwersytetów i 18 uczelni technicznych. W tabeli 2 jest przedstawiona lista uczelni. Analizowane były zapisy statutów uczelni, uchwalonych przez senaty uczelni w roku 2019. Należy podkreślić, że są to wersje statutów przyjętych przez senaty przed ich weryfikacją przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego oraz wprowadzeniem zmian sugerowanych przez władze. Pokazują one zatem autonomiczną wizję wewnętrznego ładu akademickiego formułowaną przez środowisko akademickie uczelni.

Tabela 2. Lista badanych uczelni

Uniwersytety	Uczelnie techniczne
Uniwersytet Warszawski, Uniwersytet Jagielloński w Krakowie, Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu, Uniwersytet Wrocławski, Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu, Uniwersytet Łódzki, Uniwersytet Śląski w Katowicach, Uniwersytet Gdański, Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie, Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie, Uniwersytet Kardynała Stefana Wyszyńskiego w Warszawie, Uniwersytet w Białymstoku, Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach, Uniwersytet Szczeciński, Uniwersytet Rzeszowski, Uniwersytet Opolski, Uniwersytet Zielonogórski, Uniwersytet Kazimierza Wielkiego w Bydgoszczy	Politechnika Warszawska, Politechnika Wrocławska, Akademia Górniczo-Hutnicza im. Stanisława Staszica w Krakowie, Politechnika Gdańska, Politechnika Śląska, Politechnika Łódzka, Politechnika Poznańska, Politechnika Lubelska, Zachodniopomorski Uniwersytet Technologiczny w Szczecinie, Politechnika Częstochowska, Politechnika Krakowska im. Tadeusza Kościuszki, Politechnika Opolska, Politechnika Rzeszowska im. Ignacego Łukasiewicza, Politechnika Białostocka, Uniwersytet Technologiczno-Przyrodniczy im. Jana i Jędrzeja Śniadeckich w Bydgoszczy, Politechnika Koszalińska, Politechnika Świętokrzyska, Akademia Techniczno-Humanistyczna w Bielsku-Białej

Źródło: opracowanie własne.

W tabeli 3 przedstawione zostały statystyki opisowe dla indeksu logiki instytucjonalnej.

Tabela 3. Statystyki opisowe dla indeksu logiki instytucjonalnej

	Średnia	Odchylenie standardowe	Minimum	Maksimum
Uniwersytety	6.7	4.2	1.0	15.0
Uczelnie techniczne	4.8	3.8	0.0	14.0
Cała próba	5.8	4.1	0.0	15.0

Źródło: opracowanie własne.

Otrzymane wyniki świadczą o różnej reakcji uczelni publicznych w Polsce na nowe środowisko instytucjonalne wprowadzone przez nowelizowaną Ustawę o szkolnictwie wyższym i nauce. Biorąc pod uwagę całą badaną próbę, nie udało się stwierdzić homogenizacji uczelnianych struktur władzy. Wartość indeksu mieści się w przedziale od 0 do 15, co pokazuje, że w badanych

uczelniami można zaobserwować skrajne wzorce logiki instytucjonalnej, zarówno mieszczące się w modelu akademickim, jak i menedżerskim. Dotyczy to poszczególnych uczelni, rodzajów uczelni, ale również obszarów analizowanych za pomocą zmiennych cząstkowych. Zarazem przeciętna wartość indeksu logiki instytucjonalnej wyniosła 5.8, czyli była zdecydowanie bliższa logice menedżerskiej. Porównując uniwersytety z uczelniami technicznymi, dla tej pierwszej grupy przeciętna wartość indeksu była wyższa o prawie 2. Oznacza to, że w przypadku uniwersytetów można zaobserwować złagodzoną wersję logiki menedżerskiej.

Tabela 4. Indeks logiki instytucjonalnej – rozkłady zmiennych cząstkowych (liczba uczelni)

	Cała próba	Uniwersytety	Uczelnie techniczne
(Z1) Rodzaj działalności prowadzonej na wydziale			
Naukowa i dydaktyczna	27	13	14
Dydaktyczna	9	5	4
(Z2) Procedura powoływania dziekana			
Wybór przez pracowników wydziału	7	5	2
Wybór przez rektora z listy kandydatów wskazanych przez organ wydziałowy	8	4	4
Wybór przez rektora po konsultacji ze społecznością wydziału	9	5	4
Wybór przez rektora na podstawie konkursu	3	3	0
Wybór przez rektora	9	1	8
(Z3) Procedura odwoływania dziekana			
Rektor na podstawie wniosku społeczności wydziału	5	2	3
Rektor po konsultacji ze społecznością wydziału	11	8	3
Rektor	20	8	12
(Z4) Zakres odpowiedzialności dziekana			
Przygotowania strategii wydziału	19	12	7
Przygotowanie planu finansowego wydziału	10	4	6
Dysponowanie środkami finansowymi	17	9	8
Polityka kadrowa	21	13	8
(Z5) Funkcja pełniona przez akademicki organ kolegialny			
Organ decyzyjno-opiniodawczy	6	4	2
Organ doradczo-opiniodawczy	30	14	16
(Z6) Zakres odpowiedzialności akademickiego organu kolegialnego			
Uchwalenie strategii wydziału	4	2	2
Przyjęcie sprawozdania z realizacji strategii wydziału	1	1	0
Uchwalenie planu finansowego wydziału	2	2	1
Przyjęcie sprawozdania z realizacji planu finansowego wydziału	1	1	0
Ocena działalności dziekana	5	3	2

Źródło: opracowanie własne.

Wyniki przedstawione w tabeli 4 pokazują, w których z analizowanych obszarów uczelnie utrzymały tradycyjne akademickie struktury instytucjonalne, gdzie natomiast zostały zaadaptowane rozwiązania o charakterze menedżerskim.

Tylko dziewięć uczelni (pięć uniwersytetów i cztery uczelnie techniczne) w sposób radykalny zredefiniowało zadania realizowane w jednostkach podstawowych – wydziałach, przekazując tym jednostkom wyłącznie sprawy związane z procesami kształcenia studentów. Zarazem utrzymanie tradycyjnych akademickich struktur organizacyjnych nie było związane z zachowaniem równie tradycyjnych struktur władz. Najważniejszą zmianą, która wystąpiła w tych strukturach na szczeblu wydziałów, jest zmiana funkcji pełnionej przez rady wydziału z kolegialnego organu decyzyjno-opiniotwórczego na organ doradczo-opiniotwórczy⁶. Takie rozwiązanie zostało wprowadzone w 30 badanych uczelniach. W sześciu uczelniach (czterech uniwersytetach i dwóch uczelniach technicznych), które utrzymały kompetencje decyzyjne rady wydziału, do pełnionych przez nie zadań najczęściej należą ocena działalności dziekana (w pięciu) oraz uchwalenia strategii wydziału (w czterech).

Ocena pozycji dziekana wydziału wskazuje na występowanie asymetrii wynikającej z odmiennej logiki związanej z procedurami mianowania na to stanowisko i odwołania. W przypadku powołania zdecydowanie częściej występuje sytuacja, kiedy rektor w swoich decyzjach bierze pod uwagę opinie społeczności wydziału. Tradycyjny tryb zakładający wybór kandydata przez tę społeczność jest stosowany w siedmiu uczelniach. W kolejnych siedemnastu występuje złagodzona wersja polegająca na wyborze z listy kandydatów (najczęściej dwóch) wskazanych przez pracowników wydziału (osiem uczelni) oraz wybór przez rektora po konsultacjach (dziewięć)⁷. Z logiką typowo menedżerską mamy do czynienia w przypadku dwunastu uczelni (w trzech – wybór na podstawie konkursu, w dziewięciu – wybór przez rektora). Należy podkreślić, że ten ostatni przypadek zdecydowanie częściej występuje w uczelniach technicznych (w ośmiu) niż uniwersytetach (w jednym). Bardziej menedżerski charakter mają procedury odwołania dziekana. Tylko w pięciu uczelniach odbywa się to na podstawie wniosku zgłoszonego przez społeczność akademicką wydziału (radę wydziału, elektorów). W 20 uczelniach jest to prerogatywa rektora, który nie musi w tej sprawie przeprowadzać żadnych konsultacji.

Zmiany w ustroju uczelni przekładają się również na inne definiowanie kompetencji dziekanów. Biorąc pod uwagę te, które odnoszą się do decyzji *stricte* zarządczych, w dziewięciu uczelniach dziekani nie mają tego rodzaju uprawnień⁸. W pozostałych uczelniach najczęściej występującą kompetencją

⁶ Tej zmianie zazwyczaj towarzyszy zmiana nazwy organu na: radę dziekańską, konwent profesorów, radę dydaktyczną lub naukową, kolegium dziekańskie, kolegium wydziału.

⁷ W dwóch uczelniach w statutach znalazły się zapisy oznaczające dwie różne procedury wskazywania kandydata na dziekana. Do obliczenia indeksu została użyta procedura o „bardziej akademickim” charakterze.

⁸ Do tej grupy zostały również zaliczone uczelnie, w których statutach nie zostały zapisane żadne kompetencje dziekana.

dziękana jest prowadzenie polityki kadrowej na wydziale (21) oraz przygotowanie strategii wydziału (19). Ten pierwszy obszar uprawnień decyzyjnych oznacza w praktyce składanie do rektora wniosków w sprawie zatrudnienia i wynagradzania pracowników wydziału. W 17 uczelniach dziekani są odpowiedzialni za gospodarkę finansową wydziału. Jednocześnie tylko w 10 przygotowują plan finansowy wydziału, co oznacza, że ta wcześniejsza prerogatywa nie przekłada się na decentralizację zarządzania finansami w uczelni. Dziekani są tylko dysponentami środków finansowych alokowanych na szczeblu centralnym.

Otrzymane wyniki wskazują na występowanie dwóch zjawisk. Po pierwsze, rozwiązania wprowadzone przez uczelnie publiczne w Polsce sytuują ustrój uczelni bliżej modelu zgodnego z logiką menedżerską. Po drugie, oceniając poszczególne uczelnie, można zaobserwować istotne różnice, świadczące o tym, że nie wystąpiły homogeniczne wzorce reakcji na presję legislacyjną. Jest grupa uczelni, w tym przede wszystkim uczelnie technicznych, które zdecydowanie zaadoptowały menedżerskie struktury władzy, charakteryzujące się mniejszą autonomią instytucjonalną wydziałów. Są również takie uczelnie, które starają się utrzymać tradycyjne, akademickie rozwiązania. Wreszcie w trzeciej grupie występuje swoista równowaga między dwiema wersjami logiki, co można określić jako logikę hybrydową. Takie zróżnicowanie rodzi naturalne pytanie o czynniki, które mogły mieć wpływ na wybór określonych rozwiązań instytucjonalnych.

W przedstawionych wyżej rozważaniach, osadzonych w neoinstytucjonalnej perspektywie badawczej, doszło do zderzenia dwóch przeciwstawnych sił. Z jednej strony wystąpiła presja wynikająca z norm narzuconych przez państwo, której efektem powinien być izomorfizm struktur instytucjonalnych. Z drugiej strony ujawniły się czynniki utrwalające tradycyjne rozwiązania akademickie. To, które z tych dwóch sił instytucjonalnych odegrały większą rolę w przypadku poszczególnych uczelni, można zinterpretować dzięki identyfikacji motywów, jakimi się kierowały społeczności akademickie, projektując ustrój konkretnej uczelni. Instytucjonalna zmiana jest tłumaczona dążeniem do zastępowania starych rozwiązań, które są postrzegane jako dysfunkcjonalne. Instytucjonalna reprodukcja oznacza utrzymywanie rozwiązań w sytuacjach, kiedy pozytywne informacje zwrotne potwierdzają słuszność dokonywanych wcześniej wyborów. Zgodnie ze sformułowaną wyżej hipotezą badawczą kryterium użytym do oceny funkcjonalności lub dysfunkcjonalności struktur władzy może być prestiż uczelni mierzony pozycjami zajmowanymi w krajowych rankingach akademickich.

W celu weryfikacji hipotezy podzielono uczelnie na trzy grupy (tabela 5). Kryterium podziału była wartość indeksu logiki instytucjonalnej. Do pierwszej grupy zaliczone zostały uczelnie, których rozwiązania ustrojowe mieszczą się w logice akademickiej. Dla tej grupy indeks był wyższy od 10. Druga grupa obejmuje uczelnie o logice hybrydowej, łączącej dwa skrajne modele. Wartość indeksu mieści się w przedziale od 6 do 10. Trzecia grupa uzyskała

wartość indeksu niższą niż przeciętna dla całej próby (poniżej 6), co wskazuje na menedżerską logikę instytucjonalną.

Tabela 5. Podział uczelni ze względu na logikę instytucjonalną

Typ logiki	Wartość indeksu	Liczba uczelni	Uniwersytety	Uczelnie techniczne
Akademicka	Powyżej 10	5	4	1
Hybrydowa	6–10	13	7	6
Menedżerska	Mniej niż 6	18	7	11

Źródło: opracowanie własne.

Uzyskane rozkłady według trzech typów logiki instytucjonalnej potwierdzają sformułowane wcześniej wnioski o dominacji logiki menedżerskiej. Dla połowy badanych uczelni (18) występują tego rodzaju wzorce instytucjonalnych struktur władzy. Tylko w pięciu uczelniach mamy do czynienia z logiką akademicką. Model menedżerski jest zdecydowanie częściej wybierany przez uczelnie techniczne (11) niż uniwersytety (siedem). Model akademicki częściej występuje w uniwersytetach (w czterech) niż uczelniach technicznych (w jednej).

Prestiż uczelni został zmierzony na podstawie przeciętnej pozycji zajmowanej przez badane uczelnie w krajowym Rankingu Szkół Wyższych Perspektyw, w latach 2015–2019. W badaniu zostały użyte dwie wersje rankingu pozycjonujące osobno uczelnie o statusie uniwersytetów i uczelni technicznych. W tabeli 6 zamieszczono wyniki.

Tabela 6. Logika instytucjonalna a pozycja zajmowana przez uczelnie w rankingach akademickich

Typ logiki	Cała próba		Uniwersytety		Uczelnie techniczne	
	średnia pozycja w rankingu	odchylenie standardowe	średnia pozycja w rankingu	odchylenie standardowe	średnia pozycja w rankingu	odchylenie standardowe
Akademicka	6,6	4,6	6,0	5,1	9,0	-
Hybrydowa	8,1	6,0	8,5	6,3	7,6	6,3
Menedżerska	12,4	5,1	13,8	4,0	11,6	5,7
Cała próba	10,1	5,8	10,0	5,9	10,1	5,9

Źródło: opracowanie własne.

Otrzymane wyniki potwierdzają przyjętą hipotezę badawczą. Uczelnie, których struktury władzy mieszczą się w tradycyjnym modelu charakteryzującym się wyższym stopniem autonomii instytucjonalnej wydziałów oraz kolegalnością procesów decyzyjnych, osiągały wyższe pozycje w krajowych rankingach akademickich w okresie pięciu lat. Przeciętna pozycja dla tej grupy uczelni wyniosła nieco ponad 6. Uczelnie, które najbardziej przemodelowały swój ustrój, wprowadzając rozwiązania o charakterze menedżerskim,

zajmowały niższe pozycje w tych rankingach. Przeciętna wyniosła ponad 12. Ocena otrzymanych wyników z podziałem na dwie grupy uczelni prowadzi do nieco innych wniosków. W przypadku uniwersytetów różnice w średnich pozycjach zajmowanych w rankingach akademickich w zależności od typu logiki są jeszcze większe. Prestiż uniwersytetów o logice akademickiej jest ponad dwukrotnie wyższy (średnia pozycja w rankingach wynosi 6,6) niż uniwersytetów z logiką menedżerską (13,8). Dla uczelni technicznych te różnice nie są tak wyraźnie zaznaczone.

Wnioski

Transformacja uniwersytetu będąca skutkiem zmian legislacyjnych wprowadzonych w Polsce w 2018 r. wpisuje się w szeroki kontekst procesów globalizacji, a także reform zarządzania sektorem publicznym, inspirowanych ideami Nowego Zarządzania Publicznego. Jednym z najważniejszych filarów tych zmian jest zredefiniowanie funkcji pełnionej przez organy władzy uczelni. Prowadzi to z jednej strony do wzmocnienia pozycji rektora uczelni, z drugiej strony do ograniczenia roli odgrywanej przez akademickie organy kolegialne. Jednocześnie została utrzymana zasada autonomii instytucjonalnej, co oznacza, że uczelnie mogą samodzielnie kształtować wybrane elementy swojego ustroju, w tym zwłaszcza te, które są związane z zasadami funkcjonowania jednostek podstawowych – wydziałów.

Wyniki badań prowadzonych na próbie 36 uczelni publicznych w Polsce pokazały, że w większości uczelni powołało struktury władzy, które odzwierciedlają menedżerską logikę instytucjonalną. Następuje odejście od tradycyjnych decyzyjno-opiniodawczych funkcji pełnionych przez rady wydziału na rzecz funkcji doradczo-opiniodawczych. Tradycyjna legitymacja dziekana, który zgodnie z poprzednimi regulacjami był wybierany i odwoływany przez społeczność wydziałową, zostaje osłabiona, ponieważ obecnie staje się to prerogatywą rektora uczelni. Taki kierunek transformacji rozwiązań instytucjonalnych jest bardziej widoczny w uczelniach technicznych niż uniwersytetach. Może to świadczyć o tym, że organizacje zaliczane do tego samego środowiska instytucjonalnego mogą przyjmować różne instytucjonalne rozwiązania. W uczelniach technicznych nawiązują one do idei „uniwersytetu przedsiębiorczego”, dla którego menedżerska logika instytucjonalna bardziej sprzyja realizacji zadań. W uniwersytetach częściej występują rozwiązania mieszczące się w modelu „uniwersytetu Humboldta”, cechujące się zachowaniem pewnych tradycyjnych atrybutów funkcji pełnionych przez akademików.

Badania wykazały również występowanie prawidłowości polegającej na tym, że uczelnie mające wyższy prestiż w akademickim środowisku instytucjonalnym zachowują struktury władzy, które odpowiadają w większym stopniu tradycyjnemu akademickiemu modelowi zarządzania. Uczelnie niżej notowane w rankingach akademickich traktują gruntowne przemodelowanie organów odpowiedzialnych za zarządzanie i nadzór jako swoiste remedium

na przezwyciężenie dysfunkcyjności stosowanych wcześniej rozwiązań. Fakt koegzystencji dwóch rywalizujących typów logiki instytucjonalnej rodzi naturalne pytanie o stabilności systemu zbudowanego na takiej konfiguracji. W tej rywalizacji uczelnia będąca „świątynią nauki” jest na gorszej pozycji w stosunku do uczelni – „fabryki specjalistów”. Logika tej drugiej organizacji silnej wsparciem ze strony państwa, zasilanej funduszami płynącymi od sponsorów i partnerów biznesowych, stwarzającej konkurencyjne warunki pracy dla naukowców, wydaje się być bardziej atrakcyjna. Wynikająca z tego przewaga konkurencyjna logiki menedżerskiej nad logiką akademicką nie powinna pozostawiać wątpliwości co do tego, jaki będzie wynik tej konfrontacji.

Bibliografia

- Bartell M. [2003], Internationalization of universities: a university culture-based framework, *Higher Education*, 45: 43–70.
- Bebchuk L.A., Roe M.J. [1999], A Theory of Path Dependence in Corporate Ownership and Governance, *Stanford Law Review*, 52: 127–170.
- Beckert J. [2010], Institutional Isomorphism Revisited: Convergence and Divergence in Institutional Change, *Sociological Theory*, 28(2): 150–166.
- Bleiklie I., Enders J., Lepori B., Musselin C. [2011], New Public Management, Network Governance and the University as a Changing Professional Organization, Christensen.
- Bleiklie I., Enders J., Lepori B., Musselin C. [2011], *New Public Management, Net-work Governance and the University as a Changing Professional Organization*, Christensen, Tom, Laegreid, Ashgate, Per. The Ashgate Research Companion to New Public Management: 161–176.
- Bourdieu P. [1993], *The field of cultural production*, Cambridge, Polity Press.
- Bourdieu P., Wacquant L. [1992], *An invitation to reflexive sociology*, Chicago, University of Chicago Press.
- Clark B.R. [1979], The many pathways of academic coordination, *Higher Education*, 8(3), 251–267.
- David P.A. [2000], Path Dependence, its critics, and the quest for ‘historical economics’, *Working Papers* 00011, Stanford University, Department of Economics.
- DiMaggio P.J., Powell W.W. (eds.) [1991], *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, Chicago, University of Chicago Press.
- 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.
- Dobbins M., Knill C. [2009], Higher Education Policies in Central and Eastern Europe: Convergence toward a Common Model? *Governance: An International Journal of Policy, Administration, and Institutions*, 22(3): 397–430.
- Eisenhardt K.M. [1988], Agency – And Institutional-Theory Explanations: The Case of Retail Sales Compensation, *Academy of Management Journal*, 31(3): 488–511.
- Gornitzka A., Maassen P., de Boer H. [2017], Change in university governance structures in continental Europe, *Higher Education Quarterly*, 71: 274–289.
- Guliński J. [2017], Od reformy do reformy, *Nauka i Szkolnictwo Wyższe*, 2(50): 279–287.

- Gumport P.J. [2000], Academic restructuring: Organizational change and institutional Imperatives, *Higher Education*, 39: 67–91.
- Hazelkorn E. [2014], Rankings and the Global Reputation Race, *New Directions for Higher Education*, 168: 13–26.
- Hopner M. [2005], What Connects Industrial Relations and Corporate Governance?, *Socio-Economic Review*, 3: 331–59.
- Jaszczyk A. [2017], Szkolnictwo wyższe – potrzeba całościowej reformy, *Nauka i Szkolnictwo Wyższe*, 2(50): 77–90.
- Izdzebski H. (red.) [2017], *Założenia do projektu Ustawy „Ustawa 2.0. Założenia systemu szkolnictwa wyższego”*, Uniwersytet SWPS, Warszawa.
- Keohane R.O. [1988], International Institutions: Two Approaches, *International Studies Quarterly*, 32(4): 379–396.
- Kloot B. [2009], Exploring the value of Bourdieu’s framework in the context of institutional change, *Studies in Higher Education*, 34(4): 469–81.
- Kohler J., Huber J. (red.) [2006], *Higher education governance between democratic culture, academic aspirations and market forces*, Strasbourg, Council of Europe Publishing.
- Kwiek M., Antonowicz D., Brdulak J., Hulicka M., Jędrzejewski T., Kowalski R., Kulczycki E., Szadkowski K., Szot A., Wolszczak-Derlacz J. [2016], *Projekt założeń do ustawy Prawo o szkolnictwie wyższym*, Poznań, Uniwersytet im. Adama Mickiewicza.
- Kwiek M. [2017], Wprowadzenie: Reforma szkolnictwa wyższego w Polsce i jej wyzwania. Jak stopniowa dehermetyzacja systemu prowadzi do jego stratyfikacji, *Nauka i Szkolnictwo Wyższe*, 2(50): 9–39.
- Kwiek M. [2018], Ustawa 2.0 a mierzalność i porównywalność osiągnięć naukowych, *Nauka*, 1: 65–86.
- Lang T. [2018], Institutional Theory, New, w: G. Ritzer, C. Rojek (eds.) *The Blackwell Encyclopedia of Sociology*, JohnWiley & Sons, Ltd.
- Leja K. [2013], *Zarządzanie uczelniami. Koncepcje i współczesne wyzwania*, Warszawa, Oficyna Wolters Kluwer business.
- Levy D.C. [2004], The New Institutionalism: Mismatches with Private Higher Education’s Global Growth, *PROPHE Working Paper Series*, 3.
- Liebowitz S.J., Margolis S.E. [1995a], Path dependence, lock-in, and history, *Journal of Law, Economics, and Organization*, 11(1): 205–226.
- Liebowitz S.J., Margolis S.E. [1995b], Policy and path dependence: from QWERTY to Windows 95, *Regulation: The Cato Review of Business & Government*, 3: 33–41.
- Mahoney J., Thelen K. [2010], *Explaining Institutional Change: Ambiguity, Agency, and Power*, Cambridge University Press.
- March J.G., Olsen, J.P. [1989], *Rediscovering institutions: The organizational basis of politics*, New York, The Free Press.
- Merton R.K. [1973], *The sociology of science: theoretical and empirical investigations*, Chicago, University of Chicago Press.
- Meyer J., Rowan B. [1977], Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony, *American Journal of Sociology*, 83: 340–363.

- North D.C. [1991], Institutions, *Journal of Economic Perspective*, 5(1): 97–112.
- North D.C. [1990], *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*, Cambridge, Cambridge University Press.
- North D.C. [1993], *Economic Performance through Time*, Nobel Prize Lecture to the memory of Alfred Nobel, December 9, 1993.
- North D.C. [2005], *Institutions and the Performance of Economies over Time*, w: Menard C., Shirley M.M. (eds.), *Handbook of New Institutional Economics*, New York, Springer, 21–30.
- Olsen J.P. [2007], The institutional dynamics of the European University, w: Maassen P., Olsen J.P. (eds.), *University dynamics and European integration*, Dordrecht, the Netherlands, Springer: 25–55.
- Ostrom E. [2005], *Doing Institutional Analysis: Digging Deeper than Markets and Hierarchies*, w: Menard C., Shirley M.M. (eds.), *Handbook of New Institutional Economics*, New York, Springer, 819–848.
- Paradeise C., Reale E., Bleiklie I., Ferlie E. (eds.) [2009], *University Governance. Western European Comparative Perspectives*, Springer Science.
- Peters G.-P., Desmond J.-K. [2005], The Politics of Path Dependency: Political Conflict in Historical Institutionalism, *The Journal of Politics*, 67(4): 1275–1300.
- Radwan A. (red.) [2017], *Plus ratio quam vis consuetudinis. Reforma nauki i akademii w Ustawie 2.0*, Kraków.
- Readings B. [2017], *Uniwersytet w ruinie*, Warszawa, Narodowe Centrum Kultury.
- Rowlands J. [2013], Academic boards: less intellectual and more academic capital in higher education governance?, *Studies in Higher Education*, 38(9): 1274–1289.
- Sadowski I. [2014], Współczesne spojrzenie na instytucje: ewolucja pojęć, problem modelu aktora i poziomy analizy instytucjonalnej, *Przegląd Socjologiczny*, 63(3): 89–114.
- Sawyer K.R., Johnson J., Holub M. [2009], Decline in academe, *International Journal for Educational Integrity*, 5(2): 10–28.
- Scott P. [2001], Universities as Organizations and their Governance, w: Hirsch W.Z., Weber L.E., *Governance in Higher Education: The University in a State of Flux*, London, Economica.
- Scott R.W. [1987], The Adolescence of Institutional Theory, *Administrative Science Quarterly*, 32: 493–511.
- Scott W.R. [1995], *Institutions and organizations*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Sporn B. [1999], Managing university culture: an analysis of the relationship between institutional culture and management approaches, *Higher Education*, 32: 41–61.
- Szczeptański J. [1993], Granice reform szkolnictwa wyższego, *Nauka i Szkolnictwo Wyższe*, 2: 5–10.
- Thelen K. [1999], Historical Institutionalism in Comparative Politics, *Annual Review of Political Science*, 2: 369–404.
- Thornton P., Ocasio W. [2008], Institutional logics, w: Greenwood R., Oliver C., Sahlin K., Suddaby R. (eds.), *The sage handbook of organizational institutionalism*, London, Sage: 99–129.
- Urbanek P. [2009], Teorie ładu akademickiego, *Gospodarka Narodowa*, 4(300): 3–30.
- Ustawa z dnia 27 lipca 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).

Williamson O.E. [2000], The New Institutional Economics: Taking Stock, Looking Ahead, *Journal of Economic Literature*, 38(3): 595–613.

Williamson O.E. [2000], Contract and Economic Organization, *Revue d'économie industrielle*, 92: 55–66.

