

Piotr Urbanek

Ład akademicki w uniwersytecie korporacyjnym

Teorie, instytucje, efektywność



Ład akademicki w uniwersytecie korporacyjnym

Teorie, instytucje, efektywność



WYDAWNICTWO
UNIWERSYTETU
ŁÓDZKIEGO

Piotr Urbanek

Ład akademicki w uniwersytecie korporacyjnym

Teorie, instytucje, efektywność



WYDAWNICTWO
UNIWERSYTETU
ŁÓDZKIEGO

Łódź 2020

Piotr Urbanek – Uniwersytet Łódzki, Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny
Katedra Ekonomii Instytucjonalnej i Mikroekonomii
90-214 Łódź, ul. Rewolucji 1905 r. nr 41/43

RECENZENCI

Maria Aluchna, Anna Ząbkowicz

REDAKTOR INICJUJĄCY

Monika Borowczyk

REDAKTOR WYDAWNICTWA UŁ

Piotr Pietrych

SKŁAD I ŁAMANIE

AGENT PR

KOREKTA TECHNICZNA

Wojciech Grzegorzczak

PROJEKT OKŁADKI

Katarzyna Turkowska

Zdjęcie wykorzystane na okładce: © Depositphotos.com/kirilart

© Copyright by Piotr Urbanek, Łódź 2020

© Copyright for this edition by Uniwersytet Łódzki, Łódź 2020

Wydane przez Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego
Wydanie I. W.09838.20.0.M

Ark. wyd. 31,7; ark. druk. 29,375

ISBN 978-83-8220-122-2

e-ISBN 978-83-8220-123-9

Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego
90-131 Łódź, ul. Lindleya 8
www.wydawnictwo.uni.lodz.pl
e-mail: ksiegarnia@uni.lodz.pl
tel. 42 665 58 63

Dla Basi

Spis treści

Wstęp	11
Rozdział 1	
Governance w uniwersytecie	23
1.1. Wprowadzenie	23
1.2. Czym jest <i>governance</i> ?	24
1.3. <i>Academic governance</i> jako ład akademicki	30
1.4. Zewnętrzny i wewnętrzny ład akademicki	33
1.5. Typologie ładu akademickiego	42
1.5.1. Typologia Baldridge'a	42
1.5.2. Model Clarka	45
1.5.3. Typologia Brauna-Merriena	50
1.5.4. Typologia McNaya	53
1.5.5. Typologia Olsena	56
1.5.6. Typologia Dobbinsa, Knilla, Vögtle	60
1.5.7. Typologia Capano	65
1.5.8. Typologia Whitleya	68
1.6. Ewolucja ładu akademickiego – od uniwersytetu Humboldta do uniwersytetu korporacyjnego	72
1.7. Podsumowanie	78
Rozdział 2	
Ład akademicki z perspektywy nowego zarządzania publicznego	81
2.1. Wprowadzenie	81
2.2. „Rządzenie bez rządu” jako paradygmat zarządzania publicznego	82
2.3. Menedżeryzm jako implementacja nowego zarządzania publicznego w sektorze szkolnictwa wyższego	88
2.4. Prorynkowa transformacja uniwersytetu	93
2.5. Czy uniwersytet korporacyjny może być wciąż uniwersytetem?	102
2.6. Alternatywne koncepcje zarządzania sektorem publicznym i sterowania sektorem szkolnictwa wyższego	117

8 Spis treści

2.6.1. Współzarządzanie publiczne	117
2.6.2. Neoweberyzm	119
2.7. Podsumowanie	120

Rozdział 3

Teorie ładu akademickiego **123**

3.1. Wprowadzenie	123
3.2. Teoria agencji	125
3.2.1. Problem agencji w relacjach wewnątrz korporacyjnych	125
3.2.2. Problem agencji w sektorze szkolnictwa wyższego	126
3.3. Teoria służebności	131
3.3.1. Altruizm stewarda <i>versus</i> oportunizm agenta	131
3.3.2. Uniwersytet jako „dobry steward” zasobów publicznych	132
3.4. Teoria interesariuszy	134
3.4.1. Organizacja jako koalicja grup interesów	134
3.4.2. Trzecia misja uniwersytetu z perspektywy teorii interesariuszy	135
3.5. Teoria zasobowa	139
3.5.1. Kontrola nad zasobami jako mechanizm alokacji władzy	139
3.5.2. Autonomia uniwersytetu a zależność od zasobów	141
3.6. Teoria neoinstytucjonalna	145
3.6.1. Wpływ środowiska instytucjonalnego na organizacje	145
3.6.2. Uniwersytety jako „organizacja instytucjonalna”	152
3.7. Teoria uwarunkowań kulturowych	156
3.7.1. Wpływ kultury na instytucje ładu społecznego	156
3.7.2. Kultura a tożsamość instytucjonalna uniwersytetu	159
3.8. Teoria cybernetyczna	164
3.8.1. Cybernetyczna koncepcja sterowania organizacjami	164
3.8.2. Uniwersytet cybernetyczny	165
3.9. Teoria polityczna	167
3.9.1. Państwo jako kreator instytucji ładu publicznego	167
3.9.2. Rola uniwersytetów w procesach kreowania publicznego ładu instytucjonalnego	168
3.10. Teorie ładu akademickiego a teorie ładu korporacyjnego	169
3.11. Podsumowanie	174

Rozdział 4

Instytucje ładu akademickiego **175**

4.1. Wprowadzenie	175
4.2. Organy władzy uczelni	176
4.2.1. Organy jednoosobowe	177
4.2.2. Organy kolegialne	179
4.2.3. Organy nadzorczo-doradcze	184

4.3.	Kodeksy dobrych praktyk akademickich	190
4.4.	Polityka wynagradzania	199
4.5.	Transparentność uniwersytetów	215
4.6.	Rankingi akademickie	224
4.7.	Interesariusze	244
4.8.	Instytucje w narodowych systemach ładu akademickiego	251
4.8.1.	Holandia – system napoleoński	252
4.8.2.	Finlandia – system Humboldtowski	258
4.8.3.	Australia – system anglosaski	264
4.9.	Instytucje w systemach ładu akademickiego i ładu korporacyjnego	275
4.10.	Podsumowanie	278

Rozdział 5

Doskonałość jako akademicki wymiar dokonań uniwersytetów 281

5.1.	Wprowadzenie	281
5.2.	Doskonałość akademicka a misje uczelni publicznych	283
5.3.	Doskonałość akademicka – jak mierzyć dokonania uniwersytetu?	285
5.3.1.	Perspektywy pomiaru dokonań uniwersytetów	285
5.3.2.	Skuteczność	289
5.3.3.	Efektywność	290
5.3.4.	Efektywność zasobowa	294
5.3.5.	Efektywność instytucjonalna	296
5.4.	Metody oceny doskonałości akademickiej	298
5.4.1.	Bibliometria w ocenie dokonań naukowych	298
5.4.2.	Uniwersytet światowej klasy z perspektywy rankingów akademickich	308
5.4.3.	Doskonałość akademicka a zarządzanie strategiczne uczelniami	324
5.4.4.	<i>Data Envelopment Analysis</i>	331
5.4.5.	Stochastyczna analiza graniczna	337
5.5.	Dokonania uniwersytetu w świetle teorii ładu akademickiego	342
5.6.	Podsumowanie	346

Rozdział 6

Ład akademicki a reforma systemu szkolnictwa wyższego w Polsce 349

6.1.	Wprowadzenie	349
6.2.	Reformy ładu akademickiego	352
6.3.	Kierunki zmian instytucjonalnych struktur władz uniwersytetów	356
6.3.1.	„Twardy” menedżeryzm	356
6.3.2.	„Miękki” menedżeryzm	364
6.4.	Ewolucja logiki instytucjonalnej w <i>Ustawie 2.0</i> – propozycje reform	371
6.4.1.	Reformy z perspektywy teorii ładu akademickiego	371
6.4.2.	Instytucje ładu akademickiego w reformowanym systemie szkolnictwa wyższego	381
6.4.3.	Doskonałość akademicka	392

10 Spis treści

6.5. Uniwersytet w nowym środowisku instytucjonalnym – wyniki badań	395
6.5.1. Struktury władzy w zreformowanym uniwersytecie	395
6.5.2. Rada uczelni jako nowy organ władzy	396
6.5.3. Wydział w strukturach władzy uczelni	398
6.6. Podsumowanie	409
Zakończenie	413
Bibliografia	419
Spis tabel	467
Spis rysunków	469

Wstęp

*Odwołując się zatem do samej instytucji uniwersytetu,
uniwersytetem bezwarunkowym moglibyśmy nazywać:
podstawowe prawo do mówienia wszystkiego,
choćby tytułem tworzenia fikcji i eksperymentowania z wiedzą,
prawo mówienia o tym publicznie, prawo głoszenia tego.*

Jacques Derrida

Uniwersytety i korporacje są to niezależne i odrębne byty organizacyjne¹. Działają w innym środowisku instytucjonalnym, wypełniając swoje misje wykorzystują inne rodzaje kluczowych zasobów, budują swoje przewagi konkurencyjne na odmiennych źródłach, ich sukces zależy od innych generatorów wartości. Naczelnym imperatywem dla uniwersytetów jest dążenie do tego, co zwykle się nazywa doskonałością akademicką, dla korporacji – kreacja wartości dla akcjonariuszy. Struktury władzy tych dwóch organizacji charakteryzują odmienne rozwiązania instytucjonalne. Istotą procesów decyzyjnych w uniwersytecie jest model samorządności akademickiej, co oznacza wiodącą rolę w tych procesach organów kolegialnych oraz wybór liderów akademickich przez społeczność uczelni. W korporacji występują hierarchiczne struktury decyzyjne, połączone z silną pozycją prezesa lub dyrektora generalnego. Lista różnic jest znacznie dłuższa. Jak można zatem uzasadnić lub wyjaśnić pojęcie „uniwersytetu korporacyjnego” (*corporate university*)? Pojęcie to, łączące w sobie dwa zupełnie różne typy organizacji, zaczyna być coraz częściej używane w dyskusjach na temat postulowanej wizji uniwersytetu.

Termin „uniwersytet korporacyjny” zazwyczaj bywa używany w literaturze w dwóch znaczeniach. Pierwsze z nich odnosi się do praktyk stosowanych w wielkich korporacjach, polegających na powoływaniu w ramach własnych struktur jednostek, których głównym zadaniem jest włączanie działalności edukacyjnej

1 Pojęcie „uniwersytet” używane w monografii odnosi się do instytucji, które zgodnie z Międzynarodową Standardową Klasyfikacją Edukacji (*International Standard Classification of Education*) są zaliczane do poziomu ISCED 5A. Tam gdzie poruszane zagadnienia nie wymagają precyzji terminologicznej, stosowane są zamiennie pojęcia: „uczelnia”, „szkoła wyższa”, „akademia”, „instytucja akademicka”, „organizacja sektora szkolnictwa wyższego”. Jeżeli nie zaznaczono inaczej, rozważania koncentrują się na uczelniach publicznych. Pojęcie „korporacja” jest w monografii używane zamiennie z pojęciami: „spółka”, „przedsiębiorstwo”, „firma”, „jednostka komercyjna”. Wszystkie te terminy są traktowane jako synonimy prywatnych podmiotów prowadzących działalność gospodarczą.

i szkoleniowej w procesy kreacji wartości. Jednostki te są traktowane jako instytucjonalne wehikuły służące do tworzenia, replikowania i transferu wiedzy do korporacji traktowanej jako „ucząca się organizacja” (*learning organization*). Ma to służyć budowaniu i podtrzymywaniu jej przewag konkurencyjnych, poprzez wzrost produktywności i wydajności pracowników. Zaszczytne miano „uniwersytet” podnosi rangę tego typu biznesowych inicjatyw, nadając im swoisty atest wiarygodności akademickiej. Zarazem zasady funkcjonowania takich jednostek zarówno w warstwie symbolicznej, jak i w stosowanych w nich procedurach nie mają nic wspólnego z uniwersytetem będącym instytucją akademicką prowadzącą badania naukowe i kształcąca studentów.

Pojęcie „uniwersytetu korporacyjnego” używane w monografii odnosi się do innego rodzaju organizacji i praktyk. Terminem tym określa się uczelnię charakteryzującą się wykorzystywaniem procesów, struktur i kryteriów decyzyjnych, organów władzy, kultury organizacyjnej oraz metod zarządzania zapożyczonych od jednostek komercyjnych, będących przeciwieństwem tradycyjnej wizji uczelni wyższej. Instytucja akademicka kryjąca się pod pojęciem „uniwersytetu korporacyjnego” to idea mająca swoje korzenie w teoretycznych dyskursach na temat modelowych struktur instytucjonalnych w systemach szkolnictwa wyższego. Biorąc pod uwagę stosowane w praktyce systemy zarządzania uczelniami, można stwierdzić, że wizja takiego uniwersytetu odpowiada w największym stopniu rozwiązaniom modelu amerykańskiego uniwersytetu badawczego. Bardzo ważnymi źródłami inspiracji dla takiej koncepcji uczelni były i są normatywne dyskusje na temat kierunków reform systemu szkolnictwa wyższego, odwołujące się do idei nowego zarządzania publicznego (*New Public Management* – NPM).

Fundamentem nowego paradygmatu zarządzania uczelniami jest wprowadzanie do tych organizacji sektora publicznego rynkowych mechanizmów alokacji zasobów oraz przekazanie władzy w uniwersytetach, tradycyjnie sprawowanej przez uczonych – menedżerom. Można wskazać trzy filary, na których opiera się koncepcja uniwersytetu korporacyjnego: profesjonalizacja procesów zarządzania uczelniami, rosnące znaczenie trzeciej misji uniwersytetu oraz menedżerskie struktury władzy.

Pierwszy filar oznacza, że uczelnie powinny być traktowane jako swoiste przedsiębiorstwa, zarządzane przy wykorzystaniu logiki biznesowej. Dotyczy to zarówno decyzji o charakterze strategicznym, jak i operacyjnym; decyzje te powinny być wspomagane przez metody i narzędzia zarządzania używane w jednostkach komercyjnych. Ta radykalna zmiana wynika z założenia, że kierownictwo każdej organizacji, niezależnie od specyfiki jej działalności – dotyczy to więc zarówno korporacji, jak i uniwersytetu – stoi przed takimi samymi dylematami decyzyjnymi. Ich istota sprowadza się do określenia zasad optymalnej alokacji będących w dyspozycji organizacji ograniczonych zasobów ludzkich, finansowych, materialnych w taki sposób, aby osiągnąć największy stopień realizacji celów i zadań.

Przykładami takich narzędzi odwołujących się do logiki biznesowej są: zarządzanie strategiczne, planowanie finansowe, budżetowanie operacyjne, rachunkowość odpowiedzialności, rachunek kosztów i wyników, zarządzanie marką. Implikacją szerokiego zastosowania tego rodzaju praktyk biznesowych jest wprowadzenie do konserwatywnego świata akademii postaw i wartości nieobecnych w tradycyjnym uniwersytecie. Oznacza to uświadomienie liderom, badaczom, nauczycielom akademickim, że skutki podejmowanych przez nich decyzji mogą wychodzić poza wymiary *stricte* akademickie, związane z działalnością naukową i procesami kształcenia. Decyzje te generują przychody i koszty. Mają zatem również wymiar finansowy, który powinien być traktowany jako parametr stosowany do oceny dokonań uniwersytetów, jednostek organizacyjnych, zespołów badawczych, komplementarny w stosunku do tradycyjnych parametrów akademickich.

Drugim filarem uniwersytetu korporacyjnego jest odejście od praktyk, których symbolem jest idea „wieży z kości słoniowej” (*Ivory Tower*). Oznacza to wzmocnienie zewnętrznej orientacji uniwersytetów i ich więzi ze społeczeństwem, czego implikacją jest tzw. trzecia misja. Efektem procesów transformacyjnych zachodzących w najbardziej rozwiniętych gospodarkach świata jest tworzenie nowych źródeł przewag konkurencyjnych. W miejsce gospodarek opartych na zasobach pojawiają się gospodarki oparte na wiedzy. To nadaje szczególne znaczenie sektorowi szkolnictwa wyższego, który, będąc źródłem wiedzy, zaczyna odgrywać kluczową rolę w kreowaniu przyszłej pozycji gospodarek oraz silnych i stabilnych fundamentów dobrobytu ekonomicznego społeczeństw. Jednocześnie rodzi się oczekiwanie, że autonomia uczelni będzie się wiązać z odpowiedzialnością wobec społeczeństwa, której przejawem byłyby nowe i kompleksowe formy interakcji pomiędzy uczelnią a jej otoczeniem społeczno-gospodarczym. Szczególne znaczenie w procesach zachodzących w ramach trzeciej misji mają powiązania między uniwersytetami a środowiskiem biznesowym, oznaczające ewolucję uniwersytetu od organizacji *Ivory Tower* do tzw. uniwersytetu przedsiębiorczego. Skutkiem tej ewolucji jest rosnące znaczenie alternatywnych w stosunku do funduszy publicznych źródeł finansowania określanych pojęciem „trzeciego strumienia”.

Koncepcje uniwersytetu przedsiębiorczego i uniwersytetu korporacyjnego nie są tożsame, ale zawierają wspólne elementy. Ważną cechą uniwersytetu przedsiębiorczego, która warunkuje skuteczną realizację zadań związanych z komercjalizacją wyników badań, jest adaptacja menedżerskich struktur zarządzania. Ich celem jest tworzenie kultury przedsiębiorczości i nowego systemu wartości odzwierciedlającego prorynkowy punkt widzenia. Z kolei dla uniwersytetu korporacyjnego charakterystyczne jest przyjęcie biznesowej perspektywy orientacji na klienta. Klientami są studenci, którzy oczekują dostarczenia produktu w postaci dyplomu wyższej uczelni. Klientami są również korporacje, których popyt na wyniki badań naukowych i idące w ślad za tym finansowanie determinują priorytety badawcze uczelni. Granica dzieląca te dwie koncepcje instytucji

akademickich jest płynna. Jednym z kryteriów służących do ich odróżnienia może być dominujący typ inspiracji dla podejmowanej problematyki badawczej. Odwołując się do terminologii zaczerpniętej z obszaru badań procesów innowacyjnych, dla uniwersytetu przedsiębiorczego jest to inspiracja typu *science-push*, dla uniwersytetu korporacyjnego – *demand-pull*.

Profesjonalizacja procesów zarządzania uczelniami oraz współpraca z otoczeniem społeczno-gospodarczym nie przesądzają jednoznacznie o modelu uniwersytetu. Uczelnia utrzymująca tradycyjne akademickie struktury władzy może być zarządzana przy użyciu metod biznesowych. Przykładem jest zrównoważona karta wyników (*Balanced Scored Card*), narzędzie zarządzania strategicznego, która umożliwia formułowanie i implementację strategii uczelni oraz monitorowanie stopnia realizacji celów i zadań dla całej uczelni i poszczególnych jednostek organizacyjnych. Istotne jest to, że wdrożenie tego narzędzia nie musi oznaczać wprowadzania hierarchicznych, korporacyjnych struktur władzy. Jest ono również skuteczne wtedy, kiedy są utrzymywane tradycyjne akademickie organy władzy, cechujące się autonomią jednostek wewnętrznych i kolegialnością procesów decyzyjnych. Podobnie otwarcie uniwersytetu na środowisko zewnętrzne jest możliwe w warunkach tradycyjnych rozwiązań ustrojowych. Zdaniem Marka Kwieka [2019: 114], „kolegialność nie oznacza oddzielenia uniwersytetów od świata zewnętrznego, zwłaszcza w odniesieniu do gospodarki”².

Trzeci filarem uniwersytetu korporacyjnego są instytucjonalne rozwiązania określające system, za pomocą którego uczelnie są zarządzane i nadzorowane. Jest to wiodący wątek poruszany w monografii. Rozwiązania te tworzą ład akademicki. Zgodnie z przyjętą w monografii definicją, ład akademicki to 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. To właśnie procesy, struktury i instytucje, które decydują o podziale władzy i jej egzekwowaniu wewnątrz uczelni, wyznaczają linię demarkacyjną między uniwersytetem korporacyjnym a tradycyjną wizją uczelni wyższej określaną terminem „uniwersytetu Humboldta”.

Istnieje szereg cech, które jednoznacznie pozwalają określić, do jakiego modelu można odnieść instytucjonalne rozwiązania ładu akademickiego. Cechy te można wskazać poprzez odpowiedzi na pytania:

- czy uczelnią powinien kierować wybitny uczony, czy profesjonalny menedżer?
- w jaki sposób należy powoływać liderów akademickich – poprzez wybory czy mianowanie?

2 Wszystkie cytaty z publikacji anglojęzycznych podawane są we własnym przekładzie.

- jakie funkcje powinny pełnić akademickie ciała kolegialne uczelni: senat, rady wydziałów – stanowiące czy opiniodawcze?
- jaką rolę w procesach zarządzania uczelnią powinni pełnić zewnętrzni interesariusze – biernych obserwatorów czy aktywnych współuczestników?
- co jest wartością nadrzędną, którą powinni kierować się liderzy akademicy – autonomia instytucjonalna czy społeczna odpowiedzialność uniwersytetu?

Uniwersytetem korporacyjnym zarządza mianowany lider, będący przede wszystkim profesjonalnym menedżerem. Akademickie organy kolegialne pełnią rolę opiniodawczą, a ich decyzyjno-nadzorcze prerogatywy przejmują rada uczelni będąca odpowiednikiem rady nadzorczej lub rady dyrektorów dla spółek kapitałowych. W skład rady uczelni wchodzi przedstawiciele zewnętrznych interesariuszy. Nadrzędną wartością dla uniwersytetu jest społeczna odpowiedzialność, związana z jego gospodarczym, kulturalnym i społecznym wkładem w rozwój społeczeństwa i gospodarki.

Wskazane cechy uniwersytetu korporacyjnego uzasadniają połączenie pojęć odwołujących się do dwóch pozornie odrębnych bytów organizacyjnych: uniwersytetu i korporacji. **Jest to podstawa do sformułowania głównego celu pracy, którym jest opis i ocena mechanizmów ładu akademickiego w uniwersytecie korporacyjnym oraz porównanie stosowanych w takiej uczelni instytucjonalnych rozwiązań ładu akademickiego z tymi, które występują w instytucjach akademickich funkcjonujących zgodnie z tradycyjnym modelem odwołującym się do idei uniwersytetu Humboldta.**

Odpowiednikiem systemu ładu akademickiego dla jednostek biznesowych jest ład korporacyjny. Według klasycznej definicji sformułowanej przez Adriana Cadbury'ego [2002: 1] jest to „system, za pomocą którego firmy są kierowane i kontrolowane”. Jednym z największych wyzwań stojących przed badaczami zajmującymi się problematyką ładu korporacyjnego jest odpowiedź na pytanie, od czego zależy efektywność mechanizmów zarządzania i nadzoru nad spółkami. Uniwersytet korporacyjny przejmując od jednostek komercyjnych wiele rozwiązań odnoszących się do struktur władzy i procesów decyzyjnych. W tym kontekście pojawia się naturalne pytanie o możliwość oceny instytucjonalnych rozwiązań tworzących nowe systemy zarządzania instytucjami akademickimi. Pytanie to daje podstawę do próby wskazania warunków, jakie powinny spełniać struktury instytucjonalne odpowiedzialne za kierowanie i nadzór nad reformowanymi uniwersytetami. Najważniejszym zadaniem instytucji ładu akademickiego jest zapewnienie prorozwojowej równowagi pomiędzy interesami wszystkich podmiotów zaangażowanych w funkcjonowanie uniwersytetu. Równowaga ta jest efektem oddziaływania zbioru różnorodnych instytucji: prawnych, ekonomicznych, społecznych, politycznych, kulturowych, etycznych i innych. Ocena skuteczności ładu akademickiego powinna zatem uwzględniać wzajemny wpływ tych czynników oraz powiązania relacji wewnątrzakademickich z wieloma formalnymi i nieformalnymi instytucjami funkcjonującymi poza akademią.

Realizując tak sformułowany cel pracy, zastosowano dwie perspektywy badawcze. Po pierwsze, na podstawie krytycznej analizy piśmiennictwa, teoretyczna idea uniwersytetu korporacyjnego i jej egzemplifikacja w postaci normatywnej wizji instytucji akademickiej, będącej efektem prorynkowych i menedżerskich reform systemu szkolnictwa, została skonfrontowana z trzema wątkami badawczymi: teoriami wykorzystywanymi do opisu procesów związanych z funkcjonowaniem ładu akademickiego, analizami dotyczącymi instytucji konstytuujących ład akademicki oraz metodami pomiaru dokonań uniwersytetów stanowiącymi operacjonalizację koncepcji „doskonałości akademickiej”. Druga perspektywa polegała na wykorzystaniu tych samych aspektów oceny ładu akademickiego, ale w odniesieniu do diagnoz i rekomendacji przedstawionych w trakcie dyskusji i konsultacji społecznych na temat ostatniej reformy systemu szkolnictwa wyższego w Polsce oraz reakcji uniwersytetów publicznych w Polsce na nowe rozwiązania ustrojowe wprowadzone w wyniku *Ustawy 2.0*. Wymagało to badania dokumentów źródłowych, raportów zawierających propozycje założeń reformy oraz statutów polskich uniwersytetów publicznych.

Monografia składa się z sześciu rozdziałów, a jej struktura jest podporządkowana postawionym celom. Prezentowane w nich treści można podzielić na trzy powiązane ze sobą wątki. Dwa pierwsze rozdziały zostały poświęcone wyjaśnieniu źródeł idei uniwersytetu korporacyjnego. Punktem wyjścia jest przedstawiona w rozdziale pierwszym dyskusja na temat koncepcji *governance*. W dyskusji tej kluczowe znaczenie ma uwzględnienie instytucjonalnej perspektywy, zgodnie z którą mechanizmami *governance* są instytucje formalne i nieformalne. Ważna jest także identyfikacja systemowego i organizacyjnego poziomu opisywanych procesów. Rozważania na temat *governance*, odniesione do procesów zachodzących w środowisku akademickim, dały asumpt do przyjęcia polskiego tłumaczenia terminu *academic governance* jako „ład akademicki”. Były też podstawą do sformułowania autorskiej definicji ładu akademickiego oraz wyróżnienia czterech wymiarów tworzących tzw. zewnętrzny i wewnętrzny ład akademicki: makro-ład (*macro-governance*), relacje zewnętrzne i sieci społeczne (*boundary governance*), organy władzy akademickiej (*managerial self-governance*), samorządność akademicka (*academic self-governance*). W kolejnych punktach rozdziału zostały zaprezentowane typologie ładu akademickiego. Było to punktem wyjścia do przedstawienia dwóch przeciwstawnych idei kryjących się pod pojęciami „uniwersytetu Humboldta” i „uniwersytetu korporacyjnego”.

W rozdziale drugim koncepcja uniwersytetu korporacyjnego została przedstawiona z perspektywy reform sektora publicznego, kryjących się pod nazwą nowego zarządzania publicznego (NPM). Najważniejsze filary, na których został osadzony nowy paradygmat zarządzania publicznego, miały istotne implikacje dla prorynkowych i menedżerskich reform sektora szkolnictwa wyższego i instytucji akademickich. Zmieniło to relacje między rządem a uczelniami oraz sposób zarządzania tymi organizacjami. Nowy model uniwersytetu funkcjonującego

według narracji osadzonej w ideologii NPM znalazł swoje odzwierciedlenie w przedstawionych w rozdziale koncepcjach określanych terminami *corporate university*, *managerial university*, *entrepreneurial university*. W rozdziale przedstawiono argumenty uzasadniające sceptycyzm wobec idei uniwersytetu korporacyjnego, która jest przeciwieństwem tradycyjnie rozumianej akademickiej logiki instytucjonalnej. Rozdział kończy się prezentacją dwóch alternatywnych koncepcji sterowania sektorem szkolnictwa wyższego, którymi są: współzarządzanie publiczne i neoweberyzm.

W trzech następnych rozdziałach podjęta została próba oceny możliwości wykorzystania warsztatu pojęciowego i metodologicznego używanego do opisu, analizy i rozumienia ładu korporacyjnego w odniesieniu do procesów tworzących ład akademicki. W rozdziale trzecim zostało dokonane porównanie teorii ładu akademickiego i teorii ładu korporacyjnego. Wielowymiarowość ładu korporacyjnego powoduje, że brakuje kompleksowego ujęcia w postaci jednej teorii istoty mechanizmów zarządzania i nadzoru nad spółkami. Dokładnie tę samą konstatację można sformułować w odniesieniu do ładu akademickiego. Wielowymiarowość, złożoność i heterogeniczność instytucjonalnych struktur odpowiedzialnych za zarządzanie uniwersytetami to cechy, które powodują, że niemożliwe jest przedstawienie w formie jednej, logicznej, spójnej i kompleksowej teorii opisu i syntezy tych wszystkich procesów. W rozdziale zaprezentowane zostały teorie, które mogą być przydatne do wyjaśniania zasad funkcjonowania uniwersytetów i korporacji. Są to teorie: agencji, służebności, interesariuszy, zasobowa, neoinstytucjonalna, uwarunkowań kulturowych, cybernetyczna i polityczna. Prezentując je, podkreślano, na czym polega specyfika uniwersytetów oraz instytucjonalnych struktur odpowiedzialnych za zarządzanie tymi organizacjami.

Rozdział czwarty jest poświęcony instytucjom ładu akademickiego. Wszelkie próby usprawniania mechanizmów nadzoru nad spółkami polegały na modyfikacji istniejących instytucji ładu korporacyjnego lub wprowadzaniu nowych instytucji. W rozdziale dokonano porównania podobnych grup instytucji, ale występujących w dwóch różnych środowiskach instytucjonalnych. Wśród instytucji ładu korporacyjnego jest kilka, które powinny pełnić podobną rolę w określaniu zasad funkcjonowania ładu akademickiego. Są to: organy władzy uczelni, w tym zasady powoływania liderów, kodeksy dobrych praktyk, polityka wynagradzania, transparentność uniwersytetów, rankingi akademickie, interesariusze. W rozdziale została przedstawiona charakterystyka wymienionych wyżej instytucji ładu akademickiego ze wskazaniem, na czym polega ich oddziaływanie na procesy zarządzania w akademickim środowisku instytucjonalnym. Prowadzone w poprzednich rozdziałach rozważania koncentrowały się na modelowym ujęciu idei uniwersytetu korporacyjnego, które abstrahowało od różnic wynikających z narodowych uwarunkowań systemów szkolnictwa wyższego. Rozdział czwarty kończy się prezentacją przykładów instytucjonalnych rozwiązań ładu akademickiego w trzech krajach: Holandii, Finlandii i Australii.

Jedną z kluczowych cech uniwersytetu korporacyjnego jest dążenie do efektywności i rozliczalności procesów akademickich. Wymaga to określenia i kwantyfikacji celu, jaki stoi przed uniwersytetem. W rozdziale piątym została przedstawiona koncepcja „doskonałości akademickiej” będąca odpowiednikiem korporacyjnej „efektywności”. Operacjonalizacja tej koncepcji może być prowadzona przy użyciu różnych, opisanych w rozdziale, perspektyw oceny dokonań uczelni opartych na rozmaicie rozumianych pojęciach „skuteczności” czy „efektywności”. W dalszej części rozdziału doskonałość akademicka została scharakteryzowana za pomocą różnych mierników dokonań (*performance indicators*), używanych w takich metodach, jak: bibliometria, rankingi akademickie, zarządzanie strategiczne, *Data Envelopment Analysis* oraz stochastyczna analiza graniczna.

Ostatni wątek podjęty w monografii odnosi się do oceny procesów reformowania systemu szkolnictwa wyższego w Polsce związanych z reformą z roku 2018, określaną nazwą *Ustawa 2.0* lub *Konstytucja dla Nauki*. Jako wprowadzenie do tej problematyki została przedstawiona charakterystyka najważniejszych kierunków reform szkolnictwa wyższego, ze wskazaniem różnic między dwoma alternatywnymi ideami określanymi terminami „twardego” i „miękkiego” menedżeryzmu. W dalszej części rozdziału została zaprezentowana ocena diagnoz i rekomendacji zawartych w trzech projektach założeń do nowej ustawy, przygotowanych przez zespoły ekspertów reprezentujących różne ośrodki akademickie w Polsce. Ocena ta została przeprowadzona z perspektywy trzech wątków badawczych obecnych we wcześniejszych rozdziałach. Po pierwsze, została podjęta próba analizy wybranych aspektów reform z perspektywy teorii ładu akademickiego. Po drugie, wskazane zostały instytucje, które stanowią komponenty instytucjonalnej matrycy ładu akademickiego. Ostatnia, trzecia część poświęcona jest pokazaniu, jak w referowanym systemie szkolnictwa wyższego jest postrzegana koncepcja doskonałości akademickiej i jej operacjonalizacja w postaci metod pomiaru dokonań uniwersytetów. Ostatnim poruszonym w rozdziale wątkiem jest analiza rozwiązań ustrojowych przyjętych w statutach uniwersytetów publicznych w Polsce ze względu na regulacje ustawowe z 2018 roku wprowadzające nowy model zarządzania uczelniami.

Analiza zjawisk składających się na ład akademicki wpisuje się w obszar badań, których przedmiotem jest szkolnictwo wyższe. Literatura na ten temat jest bogata i wszechstronna. Również w Polsce ukazało się wiele wartościowych publikacji, spośród których na szczególną uwagę zasługują prace autorstwa Marka Kwieka [2010, 2015a, 2019], Dominika Antonowicza [2005, 2015], Krzysztofa Lei [2003, 2013], Tomasza Maliszewskiego [2015], Marcina Geryka [2012], Jerzego K. Thieme [2009]. Warto też odnotować, że dyskusja na temat reform polskiego systemu szkolnictwa wyższego zaowocowała cyklem artykułów publikowanych na łamach czasopisma *Nauka i Szkolnictwo Wyższe*, w których wybitni eksperci wypowiadali się na temat postulowanych kierunków zmian w tym

systemie. Wspólnym motywem przewodnim dla prowadzonych w tych publikacjach rozważań było pytanie o kształt uniwersytetu, w tym jego rozwiązań ustrojowych, w środowisku instytucjonalnym zmieniającym się pod wpływem takich zjawisk, jak pojawienie się gospodarki opartej na wiedzy, umasowienie procesów wyższej edukacji, globalizacja i urynkowanie sektora szkolnictwa wyższego, reformy sektora publicznego.

W tym kontekście uzasadnione jest pytanie, czy kolejna publikacja poświęcona problematyce szkolnictwa wyższego może wnieść jakąkolwiek „wartość dodaną” do tak wielowymiarowej i kompleksowej dyskusji. Autor niniejszej książki wiąże nadzieję na pozytywną odpowiedź na to pytanie z przyjętą perspektywą badawczą. Stawia bowiem w centrum uwagi problematykę obecną co prawda w innych publikacjach, także polskich badaczy, ale poruszaną jedynie jako jeden z wielu wątków: wprowadzanie menedżerskich praktyk do uniwersytetów. Przyjęta perspektywa badawcza polegała na porównaniu stosowanych od wielu lat w świecie biznesu i sprawdzonych w praktyce struktur zarządzania i nadzoru nad korporacjami, z nowymi rozwiązaniami wprowadzanymi do akademickiego środowiska instytucjonalnego. Taki opis procesów zachodzących w systemie szkolnictwa wyższego zawiera w sobie nie tylko walor poznawczy, ale również normatywny, ponieważ pozwala wskazać warunki dla tworzenia efektywnych struktur instytucjonalnych odpowiedzialnych za zarządzanie uniwersytetami.

Bardzo ważną cechą obszaru badań naukowych szkolnictwa wyższego jest jego interdyscyplinarność i wielopłaszczyznowość. Jak twierdzi Marek Kwiek, żadna z tradycyjnych dyscyplin pojedynczo nie jest w stanie uchwycić istoty zmian instytucji uniwersytetu [2010: 41], i dlatego „badania szkolnictwa wyższego są obszarem niemal z definicji transdyscyplinarnym, czerpiącym z teorii politologii, ekonomii, socjologii czy badań edukacyjnych” [Kwiek, 2015a: 52–53]. Podobnego zdania jest Dominik Antonowicz [2015: 39], który pisze, że „metodologiczne i teoretyczne podstawy badań nad szkolnictwem wyższym zostały zaczerpnięte z szeroko rozumianych nauk społecznych”. Rozważania prowadzone w monografii bazują na tak rozumianym interdyscyplinarnym podejściu.

Wygodną platformą teoretyczną, za pomocą której można badać procesy zachodzące w systemie szkolnictwa wyższego, jest nowa teoria instytucjonalna (neoinstytucjonalizm), rozumiana jako interdyscyplinarna perspektywa badawcza osadzona w naukach społecznych. Podejście neoinstytucjonalne umożliwia śledzenie dynamiki analizowanych procesów. Stwarza także możliwości badania czynników endogenicznych, jak i czynników leżących poza systemem, w tym polityki rządów, zmian demograficznych, procesów globalizacji i innych, determinujących stabilność lub zmiany struktur instytucjonalnych. Pozwala również spojrzeć na ład akademicki z perspektywy systemu szkolnictwa wyższego oraz poszczególnych instytucji akademickich. W wielu miejscach monografii opisy i interpretacje procesów zachodzących w sektorze szkolnictwa wyższego i działających tam organizacji były oparte na takich neoinstytucjonalnych koncepcjach

teoretycznych, jak instytucje formalne i nieformalne, logika instytucjonalna, środowisko instytucjonalne, matryca instytucjonalna i wiele innych.

Inspiracją do podjęcia badań nad problematyką ładu akademickiego były prowadzone przez autora od wielu lat badania mechanizmów ładu korporacyjnego. Kluczowa kwestia poruszana w tych badaniach to ewolucja instytucji ładu korporacyjnego będąca reakcją na ich zidentyfikowane dysfunkcjonalności i niską efektywność. Cennym i inspirującym doświadczeniem zawodowym stał się także udział autora w pracach zespołu odpowiedzialnego za przygotowanie koncepcji i wdrożenie kompleksowego systemu informacyjnego do zarządzania Uniwersytetem Łódzkim. Efektem prac zespołu było wprowadzenie nowych zasad gospodarki finansowej, opartych na idei zdecentralizowanego modelu zarządzania uczelnią. Autonomia finansowa wydziałów nie oznaczała jednak pogłębionej federalizacji uniwersytetu, ale przeniesienie współodpowiedzialności za finansowe skutki podejmowanych decyzji na poziom kierowników jednostek podstawowych. Jednocześnie tego rodzaju menedżerska logika zarządzania uczelnią został połączona z utrzymaniem akademickich kolegialnych procedur decyzyjnych. Ważną motywacją do podjęcia badań były również doświadczenia związane z wykonywaniem przez autora obowiązków administracyjnych. Doświadczenia te pozwoliły sformułować dwie pozornie sprzeczne refleksje. Z punktu widzenia osoby pełniącej funkcje kierownicze w uczelni nic tak nie utrudnia podejmowania decyzji, jak kolegialny tryb ich zatwierdzania. Zarazem nic tak nie wpływa na poprawę jakości tych decyzji, jak to, że muszą one przejść weryfikację w ramach akademickich procedur kolegialnych. Jednocześnie fakt, że różnorodne decyzje odnoszące się do kwestii *stricte* akademickich lub o charakterze administracyjnym muszą przejść żmudne, długotrwałe procedury odwołujące do idei samorządności akademickiej, nadaje im atest wiarygodności i demokratyczną legitymizację.

Rozważania prowadzone w monografii w sposób nieunikniony wpisują się w trwającą od dawna dyskusję, przeciwstawiającą dwie wizje instytucji akademickich, traktowanych bądź jako „świątynie nauki”, bądź jako „fabryki specjalistów”; współczesnym wariantem tych wizji są idee uniwersytetu Humboldta oraz uniwersytetu korporacyjnego. Autor zdaje sobie sprawę, że choć stara się obiektywnie przedstawiać zagadnienia i problemy, wprowadza, co nieuchronne w naukach społecznych, element subiektywizmu: własne preferencje, uprzedzenia, system wartości. Zapewne wizja uniwersytetu korporacyjnego została przedstawiona w sposób nieco bardziej krytyczny, z większym sceptycyzmem, niż idealistyczny model uniwersytetu Humboldta. Ostatecznie jednak intencją autora nie było rozstrzygnięcie tej dyskusji czy opowiadanie się po jednej ze stron. Cel był zdecydowanie mniej ambitny. Prezentowana monografia jest przede wszystkim próbą wskazania, że kolegialność i menedżeryzm nie muszą oznaczać wykluczających się przeciwieństw. Możliwa jest koegzystencja tych dwóch pozornie sprzecznych idei, mająca postać złągodzonej wersji menedżeryzmu,

w jego zhumanizowanej, „miękkiej”, czyli neokolegialnej formie. Wymaga to zredefiniowania struktur władzy i metod zarządzania uniwersytetem, przy jednoczesnym utrzymaniu tradycyjnych norm i wartości akademickich.

Dziękuję recenzentkom, prof. Marii Aluchnie i prof. Annie Ząbkowicz za wnikliwe i krytyczne uwagi oraz konstruktywne sugestie, które wpłynęły na ostateczny kształt książki. Chciałbym również podziękować red. Piotrowi Pietrychowi za trud włożony w opracowanie redakcyjne i korektę niniejszej książki. Pan Redaktor poświęcił dużo czasu na przekonanie autora, że książka powinna być zrozumiała nie tylko dla niego, ale także, a może przede wszystkim dla Czytelników. Jestem za tę pomoc niezmiernie wdzięczny.

Rozdział 1

Governance w uniwersytecie

1.1. Wprowadzenie

Koncepcja *governance* jest „tak stara, jak cywilizacja lub historia ludzkości” [Farazmand, 2013: 349]. Etymologia *governance* ma swoje historyczne korzenie w łacińskim słowie *gubernare*, co oznacza „kierować, rządzić, prowadzić”. W ostatnich latach obserwujemy wzrost zainteresowania teorią *governance*, przede wszystkim w naukach społecznych. Wiąże się to ze spektakularnymi przykładami nieskuteczności mechanizmów *governance*, jakimi były skandale korporacyjne z początku obecnego wieku oraz ostatni globalny kryzys finansowy. W przedstawionym w 2009 roku w amerykańskim Senacie projekcie ustawy znalazło się sformułowanie: „wśród głównych przyczyn obecnego kryzysu finansowego i gospodarczego, którego doświadczają Stany Zjednoczone należy wymienić powszechną niewydolność ładu korporacyjnego (*widespread failure of corporate governance*)”¹. Podobne wnioski zostały zawarte w dokumencie Komisji Europejskiej, tzw. Raporcie Grupy de Larosièrè’a. Zdaniem autorów raportu jedną z przyczyn kryzysu finansowego jest *corporate governance* i przejawia się to poprzez „słabość udziałowców i zarządów firm oraz niemotywuujące systemy płacowe” [Larosièrè i in., 2009: 2]. Jak pisze Oliver Williamson [2002: 180], „zdumiewające jest to, że koncepcja tak ważna jak *governance* mogła być tak długo zaniedbywana”. Nieskuteczność mechanizmów *governance* utarowała drogę neoliberalnym wartościom, w tym rozwiązaniom rynkowym w zakresie alokacji dóbr i usług oraz reformom sektorów publicznych znanych jako nowe zarządzanie publiczne.

Można wskazać kilka kwestii, które muszą być brane pod uwagę przy odnoseniu terminu *governance* do kontekstu instytucjonalnego charakteryzującego system szkolnictwa wyższego. Zacząć trzeba od samej terminologii. Dyskusje dotyczące tłumaczenia na język polski terminu *academic governance* lub

1 *Shareholder Bill of Rights Act of 2009, 1074, Sec. 2.*

university governance przypominają te, które były prowadzone przez wiele lat na temat polskiego odpowiednika terminu *corporate governance*. Niektórzy polscy badacze w akcie bezradności używają wersji anglojęzycznej – *corporate governance* [Słomka-Gołębiowska, 2012; Marcinkowska, 2014; Aluchna, 2015]. Wśród propozycji tłumaczeń tego terminu najczęściej pojawiały się: „nadzór właścicielski”, „nadzór korporacyjny”, „władanie” lub „władztwo korporacyjne” oraz tłumaczenie, które zaczyna być najczęściej stosowane, także w terminologii prawniczej – „ład korporacyjny” [Adamska i in., 2016: 7]. W rozdziale przedstawione zostają argumenty uzasadniające przyjęcie polskiego tłumaczenia terminu *academic governance* jako „ład akademicki”.

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 organizacyjnego poziomu opisywanych procesów. Połączenie tych dwóch perspektyw umożliwia wskazanie czterech komponentów tworzących tzw. zewnętrzny i wewnętrzny ład akademicki: makro-ład (*macro-governance*), relacje zewnętrzne i sieci społeczne (*boundary governance*), organy władzy akademickiej (*managerial self-governance*), samorządność akademicka (*academic self-governance*).

W kolejnych punktach rozdziału zaprezentowane zostały typologie ładu akademickiego umożliwiające prześledzenie poglądów badaczy na kwestie, które muszą być brane pod uwagę dla zrozumienia kluczowych elementów tworzących architekturę systemów zarządzania uczelniami. Był to punkt wyjścia do przedstawienia dwóch idei, kryjących się pod pojęciami „uniwersytetu Humboldta” i „uniwersytetu korporacyjnego”.

1.2. Czym jest *governance*?

W intuicyjnym rozumieniu *governance* łączy się z koncepcjami rządzenia, władzy, autorytetu, sterowania, dominacji i jest używane w wielu kontekstach: *political governance*, *administrative governance*, *economic governance*, *global governance*, *network governance*, *systemic governance*, *corporate governance*, *academic governance* i inne [Kersbergen, Waarden, 2004]. Jest szeroko używany w takich dyscyplinach akademickich, jak ekonomia i finanse, socjologia, nauki o zarządzaniu i nauki polityczne. Wynika to z jego semantycznej elastyczności, a także z faktu, że termin ten jest stosowany w różnych koncepcjach teoretycznych. Jego znaczenie zależy od użytego kontekstu, a to czasami rodzi wątpliwości co do możliwości sformułowania jednoznacznej definicji [Mesjasz, 2013: 37]. „*Governance* staje się wszystkim, a więc niczym” i jest „pustym znaczeniem bez żadnej precyzyjnej treści” [Torfing i in., 2012: 12, 14]. „Pojęcie *governance* jest wciąż

niejasne; jest często używane zarówno przez naukowców reprezentujących nauki społeczne, jak i praktyków, ale brakuje definicji, z którą wszyscy by się zgadzali” [Pierre, Peters, 2000: 7]. Pogląd ten podziela Hubert Izdebski [2007: 16], pisząc, że „akademicka literatura na temat *governance* (obficie przyrastająca co roku) proponuje niezliczoną ilość definicji, które bardziej zaciemniają niż wyjaśniają ten sposób myślenia”. Można spotkać się z opiniami, że konceptualna niejasność terminu jest tajemnicą jego sukcesu [Kohler-Koch, Rittberger, 2006: 28], że opis procesów zachodzących w organizacjach z perspektywy *governance* pomaga identyfikować ważne pytania, ale nie zawsze umożliwia formułowanie przydatnych odpowiedzi [Stoker, 1998: 16], oraz że termin ten jest używany zarówno w odniesieniu do instytucji publicznych, jak również do jednostek sektora prywatnego, co czyni go jeszcze bardziej niejednoznacznym [Scott, 2001: 125].

Sceptycyzm co do znaczenia tego pojęcia może wynikać ze zbyt wysokich oczekiwań. Zdaniem Arthura Benza [2007: 4], „koncepcja *governance* nie oznacza nowej rzeczywistości ani nowego zrozumienia rzeczywistości”. Nie oznacza też nowej teorii. Termin ten określa pewną perspektywę analityczną służącą do tego, aby lepiej opisać i zrozumieć pozornie nieprzejrzyste i skomplikowane struktury oraz procesy wspólnego działania w państwie, gospodarce i społeczeństwie. Może to stanowić punkt wyjścia do normatywnego określenia kryteriów służących do oceny skuteczności różnych organizacji.

Istotę złożoności koncepcji *governance* trafnie ujął J. Douglas Toma [2007: 57], pisząc, że „*governance*, w tym również w szkolnictwie wyższym, jest tak proste, a zarazem tak skomplikowane, jak pytanie: kto podejmuje decyzje i jakie to są decyzje”. Rozwijając tę myśl, w najbardziej ogólnym ujęciu, pod tym pojęciem rozumie się „sztukę sterowania społeczeństwami i organizacjami” [Graham i in., 2003: 2] lub „proces sterowania społeczeństwem i gospodarką poprzez wspólne działania i zgodnie ze wspólnymi celami” [Torfing i in., 2012: 14]. *Governance* może być również postrzegane jako „interakcja między strukturami, procesami i tradycjami, które określają, w jaki sposób sprawowana jest władza i wykonywane obowiązki, w jaki sposób podejmowane są decyzje oraz jak obywatele i inni interesariusze mogą wyrazić swoje opinie. Dlatego też *governance* odnosi się do władzy, relacji i odpowiedzialności, do takich pytań, jak: kto ma wpływ, kto podejmuje decyzje i w jaki sposób decydenci ponoszą odpowiedzialność” [Graham i in., 2003: II]. Dotyczy to zatem tworzenia warunków dla uporządkowania reguł i działań zbiorowych [Stoker, 1998: 15]. Poprzez różnorodne, kompleksowe mechanizmy, struktury i relacje tworzące *governance*, pluralistyczni uczestnicy procesów ekonomicznych, społecznych i politycznych, obywatele i grupy społeczne, często posiadający rozbieżne interesy, wyrażają swoje oczekiwania, egzekwują prawa, wykonują obowiązki, wdrażają idee służące realizacji wspólnych celów [UNDP, 1997: 7; Torfing i in., 2012: 2].

Ważną kwestią podejmowaną w różnych ujęciach definicyjnych jest problematyka sterowania organizacjami. W tym kontekście można wskazać trzy kluczowe elementy: przywództwo, zarządzanie oraz administrowanie [Middlehurst,