

---

**Łukasz Sułkowski** | [lsulkowski@spoleczna.pl](mailto:lsulkowski@spoleczna.pl)

Instytut Spraw Publicznych, Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej  
Uniwersytet Jagielloński

## Fuzje uczelni i rankingi międzynarodowe — czy w szaleństwie jest metoda?

University Fusion and International Rankings?  
Is there Method in this Madness?

**Abstract:** The importance of rankings and mergers of the higher education worldwide is constantly growing. Developing academic perfection programs and islands of excellence leads to sustaining very competitive group of elite universities called World Class Universities. Consolidation is one of the most common ways of creating or strengthening such universities and improving their positions in international rankings. A hypothesis can be stated that consolidation processes are directly linked to international university rankings in numerous countries. Rapid rise in importance of international university rankings stimulated the development of consolidation processes in the science and higher education sector. However, university's position in the rankings is an artificial and instrumental measure that should not be the main reason for mergers decisions. More important are the organic causes, i.e. the complementarity of the university allowing for synergies in scientific, didactic and implementation activities.

**Key words:** university mergers, university consolidation, university management, university M&A

## Wstęp

Znaczenie rankingów i fuzji w sektorze nauki i szkolnictwa wyższego wzrasta na całym świecie. Niektórzy badacze mówią o obsesji rankingowej i szaleństwie fuzji [Hazelkorn 2015; Tilak 2016, ss. 126–143; Stack 2016]. Rozwój programów doskonałości naukowej, wysp doskonałości wiedzy w kierunku utrzymania bardzo konkurencyjnej grupy elitarnych uczelni naukowych nazywanych „światową klasą uniwersytetów” (World Class University). Konsolidacja jest jedną z częstych dróg tworzenia lub wzmacniania takich uniwersytetów i poprawy ich widoczności w rankingach międzynarodowych. Można postawić tezę, że procesy konsolidacyjne uczelni w wielu krajach są ściśle związane ze znaczeniem rankingów międzynarodowych uniwersytetów.

Fuzje uczelni są coraz bardziej rozpowszechnione na całym świecie. Konsolidacje uczelni niepublicznych realizowane są na zasadach rynkowych, najczęściej jako inicjatywa samych uczelni lub ich założycieli. Fuzje pomiędzy uczelniami publicznymi stanowią czasami oddolną inicjatywę samych uczelni, ale coraz częściej są wynikiem aktywnego wdrażania polityki publicznej w sektorze nauki i szkolnictwa wyższego. Kraje, w których dokonują się intensywne procesy konsolidacyjne wśród uczelni publicznych, są bardzo liczne; pośród nich można wymienić: USA, Wielką Brytanię, Australię, Norwegię, Danię, Finlandię, Chiny, Południową Afrykę, Rosję, Norwegię i inne [Goedegebuure 2012; Harman, Meek 2002; Harman, Harman 2003; Skodvin 1999; HEFCE 2012].

Celem artykułu jest poszukiwanie odpowiedzi na pytanie o sprzężenie zwrotne pomiędzy fuzjami uczelni a ich miejscami w rankingach. Tekst rozpoczyna przegląd rankingów międzynarodowych, a następnie procesów konsolidacyjnych na świecie. Następnie przeanalizowane zostały relacje fuzje – rankingi. We wnioskach końcowych znalazły się postulaty skutecznej realizacji procesów konsolidacyjnych w nauce i szkolnictwie wyższym.

## Znaczenie rankingów uczelni

Badania naukowe, które przynosiły znaczące osiągnięcia, miały charakter międzynarodowy, właściwie od zarania nowożytnej nauki. Otwarta wymiana myśli, krytycyzm i współpraca są wbudowane w etos nauki i badacza. Podobnie warto dostrzec, że szkolnictwo wyższe w Europie, wraz z instytucją uniwersytetu średniowiecznego, przyciągało żaków z wielu krajów. Miarą wartości nauki, ale i kształcenia była sława i reputacja uczelni, sprzyjająca przyciąganiu najlepszych myślicieli i uczniów. Zatem potencjał do umiędzynarodowienia tkwi w samym uniwersytecie, choć jak można dostrzec również

w innych typach organizacji i interakcji, ów potencjał międzykulturowy ma swoje ograniczenia [Rozkwitalska, Sulkowski, Przytula 2017]. W drugiej połowa XX wieku nastąpiło przyspieszenie procesów globalizacyjnych, które w wielu sektorach tworzą globalną arenę konkurencyjną [Sułkowski 2016a]. W przypadku uczelni wyższych mamy do czynienia z dwoma tendencjami, które sprzyjają intensyfikacji procesów konsolidacyjnych [Sułkowski 2016b, s. 167; Chmielecki 2016, s. 141]. Po pierwsze, misja uniwersytetu związana z tworzeniem nauki sprzyja kooperacji międzynarodowej. Uczelnie kooperują ze sobą, rozwijają wymianę, tworzą sieci, konsorcja i alianse, a nawet łączą się, ponieważ dzięki temu mają osiągnięcia naukowe i dydaktyczne. Kooperacja jest wzmacniana przez rosnącą skalę działalności badawczej wymagającą integracji talentów i innych cennych zasobów z wielu jednostek naukowych. Uczelnie konkurują ze sobą o prestiż, a ten jest pochodną osiągnięć naukowych i w nieco mniejszym stopniu osiągnięć dydaktycznych i wdrożeniowych. Reputacja uczelni pozwala przyciągać studentów i badaczy o wysokim potencjale, co wzmacnia pozycję jednostki. W dobrych uczelniach prestiż jest sprzęgnięty z osiągnięciami, za czym idą: fundusze na działalność badawczą, studenci gotowi opłacać kosztowne czesne, atrakcyjne miejsca pracy dla badaczy. Jedną z najlepiej rozpoznawalnych miar prestiżu i reputacji uczelni na skalę globalną stały się rankingi międzynarodowe, które stanowią zagregowane zestawienia uczelni umożliwiające ich porównanie wedle założonych kryteriów wartościowania działalności naukowej i dydaktycznej. Zaletą rankingów jest możliwość porównywania nie tylko uczelni, ale i krajów, a także śledzenia wieloletnich trendów w zakresie zmian względnej pozycji w zestawieniu. Wadą rankingów jest arbitralny dobór kryteriów do metodyki, który warunkuje docenianie jednych typów doskonałości, a niedowartościowanie innych. Większość rozpoznawalnych rankingów wysoko wartościuje spektakularne osiągnięcia naukowe (np. nagrody Nobla) oraz pomiary cytowalności, ze względu na rozwój scjentometrycznej metodyki. Znacznie trudniejsze jest uchwycenie wartości edukacyjnej, którą można opisać przy pomocy trudno uchwytnych i mierzalnych zmiennych, takich jak: jakość kształcenia, zatrudnialność (*employability*), wartość dodana edukacji. Drugim powodem wzrostu popularności konsolidacji związanym z rozwojem rankingów jest dążenie na poziomie polityki publicznej do wzrostu pozycji kraju w rankingach międzynarodowych. Chodzi tutaj zarówno o rankingi uczelni wyższych i względną pozycję określonego kraju, jak i rankingi dotyczące konkurencyjności całej gospodarki. Uczelnie są postrzegane jako koła zamachowe gospodarek opartych na wiedzy, zatem wartość sektora nauki i szkolnictwa wyższego przekłada się w pewnym stopniu na konkurencyjność całego kraju. Przykładowo ranking szanghajski stworzony został dla celów pomiaru dystansu dzielącego uczelnie chińskie od światowej czołówki. Dość szybko jednak okazało się, że jest to pożyteczne narzędzie pomiaru osiągnięć naukowych uczelni całego świata. Jak

każda metoda AWUR ma jednak swoje ograniczenia, co oznacza potrzebę uzupełniania rankingów, innymi typami wartościowania uczelni. Metodyka, którą posługuje się Akademicki Ranking Uniwersytetów Świata (AWUR), sprzyja docenianiu kumulacji dorobku naukowego oraz spektakularnych osiągnięć naukowych, co prowadzi do wzmocnienia tendencji do tworzenia względnie dużych uniwersytetów „klasy światowej” i „wysp doskonałości” [Salmi 2016, ss. 15–48]. Doświadczenia międzynarodowe wskazują, że konsolidacja uczelni wyższych powinna prowadzić do poprawy pozycji uczelni, ale również kraju w globalnych rankingach. Zmiana pozycji, będąca skutkiem fuzji, wiąże się oczywiście z metodyką zastosowaną do wyliczania pozycji rankingowej, jednak w większości przypadków efekty fuzjonowania uczelni o względnie silnej pozycji naukowej prowadzą do wzrostu pozycji uniwersytetu w rankingach. Takie „strategiczne fuzje” przynoszą również wzrost względnej pozycji konkurencyjnej kraju w rankingach międzynarodowych. Wiele rządów w ostatnich dekadach decydowało się na stymulowanie konsolidacji w sektorze uczelni wyższych, nie tylko z powodu racjonalizacji sieci kształcenia, doskonalenia jakości nauki i kształcenia oraz poprawy zarządzania, ale również dla poprawy widoczności kraju i uczelni na świecie. Awans w rankingu jest rozpoznawalną i prostą miarą sukcesu dla zarządzających, nie tylko uczelnią, ale również polityką publiczną [Münch 2014, ss. 60–76]. Symptomatyczne dla ery Internetu jest to, że instrumentalne kryterium pomiaru jakości nauki i edukacji związane z widocznością uczelni i kraju w rankingach stało się tak istotne. Krytycy rankingów zauważają, że czasami są one istotniejsze niż ograniczony rozwój i wzrost uczelni [Lynch 2016, ss. 190–207]. W konsekwencji mogą skłaniać nawet do nieracjonalnych, destrukcyjnych fuzji, prowadzących do niszczenia potencjału uczelni, zamiast go wzmocnić.

## Międzynarodowe rankingi uczelni

Rankingi międzynarodowe wywodzą się ze Stanów Zjednoczonych, w których rozwinęła się swoista „kultura rankingowa” w wielu dziedzinach życia społecznego i gospodarczego [Melcer 2011]. Do najważniejszych światowych rankingów uczelni wyższych należą [Buela-Casal 2007, ss. 349–365]:

- Ranking Szanghajski (AWRU) [<http://www.shanghai ranking.com/ARWU2003.html>],
- US News and World Report [<https://www.usnews.com/>],
- THE World University Ranking – Times Higher Education [<http://worldtop20.org/global-education-report-2016>],
- U-Multirank [<http://www.umultirank.org>].

European University Association w raporcie na temat rankingów uczelni wyróżnia kilka typów rangowania [Rauhvargers 2013; Melcer 2011]. Wśród popularnych rankingów nastawionych na tworzenie zestawień ligowych wskazać można przykładowo: Academic Ranking of World Universities (ARWU) – Shanghai Ranking Consultancy, World's Best Universities Ranking – US News & World, THE World University Ranking – Times Higher Education. Inny rodzaj zestawień dotyczy ścisłego rangowania uniwersytetów wedle intensywności, jakości i zakresu badań naukowych: Leiden Ranking – Leiden University [<http://www.leidenranking.com/>], Assessment of University-Based Research – European Commission [[https://ec.europa.eu/research/science-society/document\\_library/pdf\\_06/assessing-europe-university-based-research\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/research/science-society/document_library/pdf_06/assessing-europe-university-based-research_en.pdf)], CHE University Ranking – Centre for Higher Education Development/die Zeit [<https://ranking.zeit.de/che/en/>], Performance Rankings of Scientific Papers for World Universities – Taiwan Higher Education Accreditation and Evaluation Council [<http://nturanking.lis.ntu.edu.tw>], U-Map – CHEPS, European Multidimensional University Ranking System (U-Multirank) [<http://www.umultirank.org>]. Ranking Webometrics opiera się na pomiarze cytawalności w Google Scholar [[scholar.google.pl/](http://scholar.google.pl/)].

Analizy prowadzone przez A. Rauhvargers zarysowują trwałe tendencje w rankingach, które w większości powodują nasilenie się tendencji konsolidacyjnych. Przede wszystkim rozwija się tendencja tworzenia elity uniwersytetów, „światowej klasy”, „wysp doskonałości”. Wzrasta dominacja dyscyplin przyrodniczych, ścisłych i technologicznych nad sztuką, naukami społecznymi i humanistycznymi. Rankingi mają rosnący wpływ na polityki publiczne wielu krajów poprzez projekty „doskonałości naukowej” oraz wzmacnianie tendencji konsolidacyjnych. Same rankingi zyskują na znaczeniu, rozwijają metodykę i konsolidują się. Stałą tendencją jest również rosnąca dominacja języka angielskiego w nauce i edukacji [Rauhvargers 2013]. Nacisk na kumulację osiągnięć naukowych w kryteriach rankingów przekłada się na wzrost nacisku na „strategiczne” fuzje uczelni publicznych w polityce wielu państw.

T. Erkkilä uważa, że globalne rankingi stanowią transnarodowy, wielowymiarowy dyskurs, który ma różne warianty narodowe. Rankingi są silnym mechanizmem konwergencji polityki publicznej wobec sektora nauki i szkolnictwa wyższego. Ma to wielorakie konsekwencje w postaci: głębokiej stratyfikacji typów uczelni, a jednocześnie homogenizacji sposobów zarządzania uczelniami i komercjalizacji działalności naukowej i kształcenia [Erkkilä 2014, ss. 91–101].

Krytycy rankingów podkreślają, że stały się one w ostatniej dekadzie dominującą miarą instytucjonalnej efektywności dla zarządzających politykami publicznymi na całym świecie. Jednak za fasadą naukowych, neutralnych aksjologicznie systemów klasyfikacyjnych kryje się system wzmacniania hegemonii modelu elitarnego uniwersytetu

anglosaskiego. Prowadzi to do wzmocnienia stratyfikacji w systemie edukacji i nauki oraz rozwoju amerykańskiego kulturowego imperializmu [Ordorika, Lloyd 2015, ss. 385–405]. W konsekwencji grozi nam powrót systemu „reprodukcji edukacyjnej” w elitarnych szkołach wyższych opisany przez P. Bourdieu i L. Wacquant [Passeron, Bourdieu 1970]. Dominacja rankingów to również fenomen dyskursywny i postmodernistyczny przypominający Foucaultowski fenomen wiedzy-władzy i władzy nad dyskursem [Foucault 1980; Revel 2002]. Narzucane przez sieć i marketing wpływowe ramy odniesienia, jakimi są rankingi, sprawiają, że traktujemy konstrukty społeczne jak fakty, np. pozycję w rankingu utożsamiamy z doskonałością naukową, a fuzję z procesem doskonalenia [Aula, Tienari 2011, ss. 7–29]. Rankingi stały się mechanizmem kształtowania polityki publicznej wobec sektora nauki i szkolnictwa, który napędza komercjalizację, wprowadza kulturę kontroli i niszczy tradycyjne kultury uniwersyteckie [Kehm 2014, ss. 102–112]. Swoistym skrajnym przejawem tego menedżeryzmu jest silne stymulowanie fali fuzji pomiędzy uczelniami w wielu krajach. Rankingi, podobnie jak fuzje pomiędzy uczelniami, dają proste miary decydującym politycznym, którzy mogą pokazać opinii publicznej awans kraju i uczelni do uniwersytetów klasy światowej (World Class University). Jednak prostota miar jest złudna, a nawet niebezpieczna, ponieważ może skłaniać dysponentów polityk publicznych do podejmowania radykalnych działań mogących przyczynić się do erozji kultury i etosu uniwersytetu [Douglas 2016, ss. 9–29]. Do radykalnych restrukturyzacji zaliczyć można właśnie fuzje pomiędzy uczelniami. Dlatego przed podjęciem decyzji konsolidacyjnej niezbędne jest przeprowadzenie pogłębionych badań oraz zbudowanie kompromisu w grupach interesariuszy.

## Rankingi a fuzje uczelni na świecie

Rozwój programów doskonałości naukowej nastąpił na początku XXI wieku w wielu krajach świata [por. Salmi 2009]. Jedną z coraz ważniejszych przyczyn tego trendu jest wzrost znaczenia rankingów uczelni, które kładą nacisk na osiągnięcia naukowe. Jedną z metod względnie szybkiego zwiększania efektu skali w działalności naukowej jest łączenie się dobrych uczelni. Dostrzegając przydatność fuzji w celu zwiększenia widoczności w rankingach, zarządzający polityką naukową i edukacyjną w wielu krajach stworzyli mechanizmy prawne premiujące nie tylko doskonałość naukową, ale też i procesy konsolidacyjne uczelni.

Uznaje się, że metodologia rankingu ARWU sprzyja dużym uczelniom wyższym, które mają doskonałe rezultaty naukowe. Mniej doceniane, przy zastosowanej metodyce rankingu, są uczelnie małe, które mają wybitne rezultaty naukowe. Oznacza, to

że fuzja uczelni mających dobre rezultaty badawcze powinna przyczynić się do awansu w rankingu szanghajskim. Przykłady takiego awansu, choć niekiedy wstępnie przeszacowanego, można znaleźć wśród niedawno skonsolidowanych uczelni francuskich (Sorbonne Universités, Grenoble Alpes, Lyon) [Docampo, Egret, Cram 2015, ss. 175–191]. Podobnie przykładem awansu w rankingu szanghajskim jest fiński Aalto University [Aula 2011, ss. 7–29; Tienari, Aula, Aarveaara 2016, ss. 25–40]. Chociaż w procesach konsolidacji w Finlandii najważniejszym motywem było wchodzenie do „światowej klasy” uczelni, to jednak instrumentalną miarą tego procesu jest właśnie awans w najważniejszych rankingach [Terhi, Välimaa, Westerheijden 2016]. Unia Europejska prowadzi badania nad procesami konsolidacyjnymi w krajach członkowskich UE. W latach 2000–2015 przeprowadzonych zostało ponad 100 fuzji uczelni w Unii Europejskiej. Dynamika realizacji fuzji w Europie wzrasta od początku XXI [Pruvot, Enora and Estermann 2014, ss. 1–25]. Początkowo było jedynie kilka fuzji na rok, podczas gdy w ciągu ostatnich kilku lat jest już kilkanaście połączeń rocznie. Fala fuzji miała swój początek w krajach Europy północnej, tzn. w Danii (2007), Belgii (2009–2011), Finlandii (2010), Francji (2014–2015) [Estermann, Pruvot and Claeys-Kulik 2013], a obecnie dynamika rozwoju fali fuzji w Unii Europejskiej jest coraz większa, ogarniając kolejne kraje.

Na świecie istnieją bardzo bogate doświadczenia w zakresie konsolidacji publicznych uczelni wyższych. W USA większość stanów przeprowadza w ostatniej dekadzie procesy konsolidacyjne obejmujące zarówno uniwersytety stanowe, jak i *community college*. W wielu stanach procesy te inicjowane są na drodze decyzji politycznych na poziomie władz stanowych. Przykładowo, Georgia w ciągu ostatnich 5 lat poprzez procesy konsolidacyjne zredukowała liczbę uczelni publicznych z 18 do 9 [Min 2017]. Wielka Brytania rozwija procesy konsolidacyjne uczelni wyższych na dużą skalę, począwszy od połowy lat 80. XX wieku. Pozytywne są również doświadczenia skandynawskie, francuskie, włoskie i niemieckie, gdyż rozwój konsolidacji doprowadził do lepszej pozycji międzynarodowej części uniwersytetów oraz stanowił podstawową metodę restrukturyzacji uczelni. Pozytywnym przykładem takiej udanej „megakonsolidacji” było powstanie fińskiego Aalto University z połączenia trzech publicznych szkół w Helsinkach w 2010 roku [Tienari, Aula and Aarveaara 2016, ss. 25–40; Pinheiro, Geschwind and Aarveaara 2016, ss. 2–6]. Obecnie w rankingu webometrics Finlandia jest na 10 miejscu, wyprzedzana pośród członków UE jedynie przez Holandię [<http://www.webometrics.info/en/node/54>]. Pojawiają się jednak również głosy krytyczne, akcentujące, że cele strategiczne trzech fuzji przeprowadzonych w Finlandii nie zostały osiągnięte [Terhi, Välimaa, and Westerheijden 2016]. We Francji od 2010 roku wdrażanych jest kilkanaście projektów konsolidacyjnych, których jednym z celów jest wyłonienie 5–10 francuskich uniwersytetów zaliczanych do ligi światowej (*world class university*). Obecnie widoczna

jest zmiana w postaci awansu na liście szanghajskiej 2 uczelni francuskich do pierwszej setki, oraz 8 do dwusetki [Docampo, Egret, and Cram 2015, ss. 175–191]. Procesy konsolidacyjne w Unii Europejskiej postępują również w uczelniach holenderskich, niemieckich i włoskich [Barrier and Musselin 2016, ss. 361–394]. W Chinach fuzjonowanie uczelni realizowane jest poprzez decyzje administracyjne i ma prowadzić do zmniejszenia rozproszenia w sektorze i zwiększenia efektywności działań naukowych oraz edukacyjnych. Od początku lat 90. do 2005 roku przeprowadzonych zostało 424 fuzji uczelni, a po 2005 procesy konsolidacyjne jeszcze się wzmacniały [<http://www.moe.edu.cn/edoas/website18/info11206.htm>, za: RĂDULESCU, Corina et al. 2016]. Poprzez programy doskonalenia tworzone są również mechanizmy wzmacniające konsolidację w Rosji i krajach WNP [Chirikov 2013].

## Podsumowanie

Szybki wzrost znaczenia rankingów międzynarodowych uczelni wyższych stymulował rozwój procesów konsolidacyjnych w sektorze nauki i szkolnictwa wyższego, chociaż poszukiwanie odpowiedzi na pytanie o wartość procesów konsolidacji przy wykorzystaniu światowych rezultatów badań nie jest prostym zadaniem. Analiza efektów badań i światowej literatury przedmiotu nie prowadzi do jednoznacznych konkluzji i pozostawia badacza z poczuciem ambiwalencji. Dlatego wnioski powinny być formułowane bardzo ostrożnie, z założeniem, że na gruncie polskim doświadczenia konsolidacyjne są bardzo niewielkie i trzeba stosować do nich podejście elastyczne oraz sytuacyjne. W wielu krajach procesy konsolidacyjne przyniosły pozytywne rezultaty w postaci: wzrostu skuteczności w prowadzeniu badań (pozyskiwane granty, publikacje i wdrożenia), zwiększenia rozpoznawalności uczelni i systemów krajowych na świecie (pozycje w rankingach międzynarodowych) lub optymalizacji kosztów działalności uczelni. Jednocześnie dały znać o sobie negatywne skutki konsolidacji związane z: niższą od oczekiwanej skutecznością wielu fuzji, oporem środowiska akademickiego, zwiększeniem stopnia biurokratyzacji uczelni rozwojem kultur kontroli oraz osłabieniem kultury akademickiej [Sułkowski 2017, ss. 85–108].

Reasumując, można postawić pytanie, czy warto przeprowadzać fuzje uczelni dla poprawy ich widoczności w rankingach międzynarodowych. Wbrew pozorom odpowiedź nie jest prosta. Rankingi są elementem światowej konkurencji uczelni oraz krajów i konstruują rzeczywistość społeczną i interpretacje. Dlatego nie mogą być ignorowane i jednym z celów fuzjonowania „strategicznego” dobrych uczelni badawczych powinno być zwiększenie widoczności skonsolidowanej uczelni i kraju w rankingach. Wydaje się,



że decyzja o przeprowadzeniu fuzji powinna być przeprowadzona w procesie zarządzania strategicznego, z rozbudowanym etapem analitycznym i *due diligence*. Kryteria uwzględniane przy podejmowaniu decyzji powinny mieć przede wszystkim charakter organiczny; należy więc zwrócić uwagę np. na komplementarność naukową i dydaktyczną, a nie wyłącznie na wymiar instrumentalny (np. widoczność w rankingach). Jeśli fuzja pomiędzy uczelniami daje perspektywę organicznego rozwoju, to warto przeanalizować jej wpływ na kryteria instrumentalne, a więc potencjalną pozycję w rankingach skonsolidowanego uniwersytetu. Rankingi uczelni systematycznie zyskują na znaczeniu i wydaje się, że jest to względnie trwała tendencja od przynajmniej trzech dekad [Rauhvargers 2013].

---

## Bibliografia

- Aula H.-M., Tienari J. (2011), *Becoming "world-class"? Reputation-building in a university merger*, "Critical perspectives on international business", 7.1, 7–29.
- Barrier J., Musselin Ch. (2016), *Draw me a university: Organizational design processes in university mergers*, *The university under pressure*, 361–394.
- Buela-Casal G. et al. (2007), *Comparative study of international academic rankings of universities*, "Scientometrics", 71.3, 349–365.
- Chirikov I. (2013), *University mergers need to confront identity issues*, "University World News", 30 March, Issue 265.
- Chmielecki M., Sulkowski L. (2016), *Metaphors of Entrepreneurship among Polish Students: Preliminary Research Findings*, "Entrepreneurial Business and Economics Review", 4.4, 141.
- Docampo D., Egret D., Cram L. (2015), *The effect of university mergers on the Shanghai ranking*, "Scientometrics", 104.1, 175–191.
- Douglass J.A. (2016), *How Rankings Came to Determine World Class*, Palgrave Macmillan US, *The New Flagship University*, 9–29.
- Erkkilä T. (2014), *Global university rankings, transnational policy discourse and higher education in Europe*, "European Journal of Education", 49.1, 91–101.
- Estermann T., Pruvot E.B., Claeys-Kulik A.-L. (2013), *Designing strategies for efficient funding of higher education in Europe*, DEFINE interim report, Brussels.
- Foucault M. (1980), *Power/knowledge: Selected interviews and other writings, 1972–1977*, Pantheon.

- Goedegebuure L.** (2012), *Mergers and More: The Changing Tertiary Education Landscape in the 21st Century. Higher Education: Institutional Dynamics and Knowledge Cultures (HEIK)*, "Working Paper" 01, University of Oslo.
- Harman G., Harman K.** (2003), *Institutional Mergers in Higher Education: Lessons from International Experience*, "Tertiary Education and Management", 9(1), 29–44.
- Harman K., Meek V.L.** (2002), *Introduction to Special Issue: Merger Revisited: International Perspectives on Mergers in Higher Education*, "Higher Education", 44(1), 1–4.
- Hazelkorn E.** (2015), *Rankings and the reshaping of higher education: The battle for world-class excellence*, Springer.
- HEFCE** (2012), *Collaborations, Alliances and Mergers in Higher Education – Consultation on Lessons Learned and Guidance for Institutions*, Higher Education Funding Council, London.
- Kehm B.M.** (2014), *Global university rankings – Impacts and unintended side effects*, "European Journal of Education", 49.1, 102–112.
- Lynch K.** (2015), *Control by numbers: new managerialism and ranking in higher education*, "Critical Studies in Education", 56.2, 190–207.
- Melcer K.** (2011), *Biuro KRASP*, 30 sierpnia [online], [http://www.krasp.org.pl/pl/rankingi/rankingi\\_zagraniczne\\_miedzynarodowe](http://www.krasp.org.pl/pl/rankingi/rankingi_zagraniczne_miedzynarodowe).
- Min J.** (2017), *Mergers in Higher Education: A Case Study of Organizational Culture, Communication, and Conflict Management Strategies in the University System of Georgia*, Dissertations [online], [http://digitalcommons.kennesaw.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1011&context=incmdoc\\_etd](http://digitalcommons.kennesaw.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1011&context=incmdoc_etd), dostęp: maj 2017.
- Münch R., Schäfer L.O.** (2014), *Rankings, Diversity and the Power of Renewal in Science. A Comparison between Germany, the UK and the US*, "European Journal of Education", 49.1, 60–76.
- Ordorika I., Lloyd M.** (2015), *International rankings and the contest for university hegemony*, "Journal of Education Policy", 30.3, 385–405.
- Passeron J.C., Bourdieu P.** (1970), *La reproduction*, Éléments pour.
- Pinheiro R., Geschwind L., Aarvevaara T.** (2016), *Mergers in higher education*, "European Journal of Higher Education", 6.1: 2–6.
- Pruvot E.B., Estermann T.** (2014), *DEFINE thematic report: Funding for excellence*, European University Association, 1–25.
- Rauhvargers A.** (2013), *Global university rankings and their impact: Report II*, European University Association, Brussels.
- Revel J.** (2002), *Le vocabulaire de Foucault*, Ellipses, Paris.
- Rozkwitalska M., Sulkowski Ł., Przytula S.** (2017), *Intercultural Interactions in Multinational Subsidiaries: Employee Accounts of "the Dark Side" and "the Bright Side" of Intercultural Contacts*, "Baltic Journal of Management", 12.2, 214–239.

- Salmi J.** (2016), *Excellence strategies and the creation of world-class universities*, "Matching Visibility and Performance. Sense Publishers", 15–48.
- Salmi J.** (2009), *The challenge of establishing world-class universities*, World Bank Publications.
- Skodvin O.-J.** (1999), *Mergers in Higher Education – Success or Failure?*, "Tertiary Education and Management", 5, 65–80.
- Stack M.** (2016), *Global university rankings and the mediatization of higher education*, Springer.
- Sułkowski Ł.** (2016a), *Kultura akademicka: koniec utopii?*, Naukowe PWN, Warszawa.
- Sułkowski Ł.** (2016b), *The development of post-academic cultures in higher education institutions*, "State, Society and Business–Development of Contemporary Management", 167.
- Sułkowski Ł.** (2017), *The Culture of Control in the Contemporary University, The Future of University Education*, Springer International Publishing, 85–108.
- Terhi N., Välimaa J., Westerheijden D.F.** (2016), *Finland, university mergers and institutional profiling: One of twelve case studies produced as part of the project on structural reform in higher education* [Raport], [http://doc.utwente.nl/102963/1/NC0416113ENN\\_002.pdf](http://doc.utwente.nl/102963/1/NC0416113ENN_002.pdf), dostęp: maj 2017.
- Tienari J., Aula H.-M., Aarrevaara T.** (2016), *Built to be excellent? The Aalto University merger in Finland*, "European Journal of Higher Education", 6.1, 25–40.
- Tilak J.B.G.** (2016), *Global Rankings, World-Class Universities and Dilemma in Higher Education Policy in India*, "Higher Education for the Future", 3.2, 126–143.

## Źródła internetowe

- <http://nturanking.lis.ntu.edu.tw>
- <http://www.leidenranking.com/>
- [https://ec.europa.eu/research/science-society/document\\_library/pdf\\_06/assessing-europe-university-based-research\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/research/science-society/document_library/pdf_06/assessing-europe-university-based-research_en.pdf)
- <http://www.webometrics.info/en/node/54>
- <https://ranking.zeit.de/che/en/>
- <http://www.moe.edu.cn/edoas/website18/info11206.htm> za: RĂDULESCU, Corina et al. (2016), Increasing the Competitiveness of Romanian Universities by Merging. DESTech Transactions on Social Science, Education and Human Science mess.
- <http://www.shanghairanking.com/ARWU2003.html>
- <https://www.usnews.com/>
- <http://worldtop20.org/global-education-report-2016>
- <http://www.umultirank.org>
- [scholar.google.pl/](http://scholar.google.pl/).