
Łukasz Sułkowski | lsulkowski@spoleczna.pl
Uniwersytet Jagielloński, Społeczna Akademia Nauk

Doskonalenie organizacyjne polskich uczelni¹

Organizational Development of Polish Universities

Abstract: The aim of this article is to present the domains of management of Polish universities that should be developed. It covers the preliminary assumptions for a project dedicated to university development that the author is working on currently. Universities must become responsible for self-development, all — especially management — changes need a preparation from universities and the whole system of education but the results would mean science and education management systems. The description of six main management areas is based on research from the area of management of the universities.

Key words: university management, university development, organization of university, management of university project

¹ Projekt *Doskonalenie organizacyjne uczelni przyszłości*, Uniwersytet Jagielloński, Społeczna Akademia Nauk, konkurs „Dialog” MNiSW 2017.

Wstęp

Założenie odbiurokratyzowania systemu polskiej nauki i szkolnictwa wyższego, będące jednym z filarów projektowanych zmian legislacyjnych (ustawa 2.0), wymaga przygotowania uczelni do przyjęcia odpowiedzialności za samodoskonalenie, również w sferze organizacji i zarządzania, fundamentalnej dla wzmocnienia doskonałości naukowej oraz dydaktycznej. Doskonalenie sfery organizacyjnej powinno opierać się na refleksyjnym wykorzystaniu wzorców międzynarodowych i stanowić część procesu internacjonalizacji polskich szkół wyższych.

Celem artykułu jest przegląd potencjalnych obszarów doskonalenia organizacyjnego uczelni wyższych w Polsce. Jest to wstępna prezentacja założeń projektu *Doskonalenie organizacyjne uczelni przyszłości* (konkurs „Dialog” MNiSW) realizowanego pod kierunkiem autora tego artykułu.

Ład akademicki w Polsce

Ład organizacyjny oparty w polskich uczelniach publicznych na kolektywnym i kadencyjnym wyborze zarządzających uczelnią nie sprzyja wdrażaniu konsekwentnych rozwiązań zarządczych i organizacyjnych, które znajdziemy w systemach anglosaskich i zachodnioeuropejskich. Dlatego wyraźny jest deficyt w zakresie skutecznych rozwiązań w sferze zarządzania w polskich uczelniach publicznych. Również w wielu uczelniach niepublicznych w Polsce nie są wykorzystywane dobre rozwiązania organizacyjne znane na świecie i sprzyjające doskonaleniu. Zatem w wielu szkołach wyższych w Polsce potrzebne jest doskonalenie organizacyjne oparte na zastosowaniu skutecznych i sprawdzonych na świecie metod zarządzania. I nie chodzi tutaj o biurokratyczne czy ustawowe wymogi, np. tworzenia sformalizowanych strategii czy systemów jakości kształcenia, ale konkretne, wdrożone koncepcje i metody doskonalące funkcjonowanie organizacyjne uczelni. Źródłem tych idei są nurty nowego publicznego zarządzania oraz *governance* zastosowane do działalności w uczelniach wyższych i nauce. Refleksja nad strategią, tworzonym wizerunkiem, wdrażaniem motywowania za osiągnięcia badawcze i dydaktyczne jest wielu uczelniom potrzebna do doskonalenia działalności naukowej. Za wiedzą, refleksją i dialogiem zarządzających z ekspertami powinny też pójść wdrożenia skutecznych rozwiązań organizacyjnych, które należy jednak dostosowywać do specyfiki każdej uczelni.

Ład organizacyjny polskich uczelni publicznych

Analiza literatury przedmiotu oraz badań przeprowadzonych w Polsce i na świecie wskazuje na fundamentalne napięcie w rozwoju zarządzania uczelniami wyższymi, związane z jednej strony z ekspansją idei i metod zarządzania, z drugiej zaś z oporem wobec ich stosowania [Shattock, Temple 2006; Sporn 2006; Alvesson 2013; Altbach 2015]. Rozwój zastosowań koncepcji i metod zarządzania można zilustrować zarówno na poziomie rozwiązań dotyczących ładu akademickiego (*governance*), jak zarządzania wewnątrz samych uczelni (*management*). W skali makro, w coraz większej liczbie krajów, systemy edukacji wyższej oraz uczelnie rozwijają się w kierunku uniwersytetów przedsiębiorczych (rynkowych, neoliberalnych), odchodząc coraz dalej od idei tradycyjnego uniwersytetu humboldtowskiego. Przejawami tej transformacji mogą być chociażby tendencje wzrostu znaczenia rynku oraz konkurencji w nauce i kształceniu, komercjalizacji badań, profesjonalnego zarządzania uczelniami oddalającego się od modelu „samorządności akademickiej”. W skali mikro i mezo następuje szybki wzrost znaczenia koncepcji i metod zarządzania wewnątrz samych uczelni, czego przykładami mogą być obszary funkcjonalne zarządzania strategicznego, zarządzania finansami, zarządzania jakością i procesami, a także obszary marketingu oraz zarządzania zasobami ludzkimi [Balderston 1995; McCormack, Propper, Smith 2014]. Wyzwaniem dla polskich uczelni dążących do doskonalenia działalności akademickiej jest skuteczne wdrożenie koncepcji i metod zarządzania, które rozwinęły się w wielu dobrych uczelniach na świecie.

Innowacje organizacyjne w uczelniach

Dla wykorzystania dużego potencjału naukowego i dydaktycznego wielu polskich uczelni niezbędne jest udoskonalenie zarządzania organizacjami akademickimi. Wiele rozwiązań organizacyjnych zastosowanych w dobrych uczelniach wyższych na świecie ma charakter innowacyjny i opiera się na ciągłym procesie uczenia się i doskonalenia. Polskie uczelnie powinny korzystać z takich benchmarków i wdrażać własne innowacje w tym zakresie, korzystając z dobrych wzorców międzynarodowych. Rozwiązania o charakterze innowacji organizacyjnych znaleźć można w wielu obszarach zarządzania uczelniami. Strategie rozwoju mogą odchodzić od tradycyjnej planistycznej formy, a zmierzać w kierunku podejścia ewolucyjnego i inkrementalnego. Struktury organizacyjne uczelni mogą być przekształcane od hierarchicznych, często skostniałych rozwiązań liniowych, w stronę rozwiązań elastycznych, przybierających formy macierzowe, tensorowe lub sieciowe. Zmiana kultur akademickich może podążać od tradycyjnych

wartości uniwersytetu typu humboldtowskiego do kultur przedsiębiorczych i innowacyjnych. W sferze zarządzania kapitałem ludzkim w uczelniach warte propagowania są innowacyjne rozwiązania w postaci wysokowydajnych systemów motywacyjnych, które spinają ocenę z wynagradzaniem. Podobnie wiele innowacji organizacyjnych może być wykorzystywanych przez uczelnie w obszarach marketingu, zarządzania jakością oraz zarządzania informacją. Zatem nauki o zarządzaniu wykorzystujące wzorce międzynarodowe mogą stanowić źródło innowacyjnych rozwiązań doskonalących dla wielu polskich uczelni.

Obszary doskonalenia organizacyjnego uczelni

Prowadzone w Polsce i na świecie badania zarysowują główne osie transformacji zarządzania uczelniami wyższymi w kraju. Jednym z filarów zmian jest różnicowanie się uczelni, które prowadzi do wyodrębnienia grup szkół wyższych realizujących podobną misję, np. tworzących światową naukę, koncentrujących się na wdrożeniach, pełniących rolę kulturotwórczą w regionie lub stawiających na kształcenie studentów. Każda z tych specjalizacji wymaga innych rozwiązań organizacyjnych sprzyjających doskonaleniu poziomu badań naukowych oraz kształcenia. Zarządzającym uczelniami potrzebna jest wiedza na temat sprawdzonych na świecie rozwiązań dotyczących organizacji i zarządzania uniwersytetami. Niezbędne jest również skłonienie kadry uczelni wyższych do podjęcia wdrożeń służących skutecznym rozwiązaniom w zakresie zarządzania. Doświadczenie polskie wskazuje, że ustawowe, odgórne (*top-down*) wymaganie wdrożenia koncepcji i metod zarządzania w uczelniach jest nieskuteczne i stanowi zbędne obciążenie biurokratyczne. Efektem „wymuszania” strategii na poziomie uczelni i podstawowych jednostek organizacyjnych powstały w wielu polskich uczelniach „fasadowe” strategie wydziałów, które nie są wdrażane. Tymczasem zarządzanie strategiczne jest skutecznie wykorzystywane w uczelniach na świecie oraz może być wykorzystane przez polskie uczelnie. Rozwiązanie stanowi pobudzenie potrzeby kreowania strategii i analizy strategicznej. Potrzeba stosowania idei i metod zarządzania strategicznego musi wyrastać z wewnętrznej refleksji nad kierunkami rozwoju uczelni oraz możliwościami zarządzania tym rozwojem. Podobnie jest z innymi obszarami zarządzania w uczelniach wyższych. Wdrażanie ocen pracowniczych w uczelniach nie przybiera postaci systemowej, ponieważ ocenianie pracownika nie przekłada się na wynagradzanie. Podobnie mało skuteczne działania można dostrzec w nadmiernie zbiurokratyzowanych systemach zarządzania jakością w uczelniach, w słabościach marketingu uniwersytetów, a także w sferze

zarządzania finansami próbującej naśladować rozwiązania biznesowe (accountability). Poszukiwanie skutecznych koncepcji i metod zarządzania uczelniami, które pozwalają na realizację cywilizacyjnej misji tych organizacji, jest dużym wyzwaniem praktycznym.

Identyfikacja i wdrażanie efektywnych sposobów zarządzania uczelniami wyższymi powinny uwzględniać podział funkcjonalny metod, a także zróżnicowanie uczelni. Podział taki uwzględniać może przykładowo następujące obszary główne i szczegółowe:

1. Zarządzanie strategiczne uczelniami i przywództwo akademickie
 - 1.1. Misje uczelni wyższych
 - 1.2. Strategie uczelni wyższych
 - 1.3. Proces zarządzania strategicznego
 - 1.4. Przywództwo akademickie
 - 1.5. Interesariusze w zarządzaniu uczelnią
 - 1.6. Strategie internacjonalizacji akademickiej
 - 1.7. Strategie rozwoju nauki
 - 1.8. Strategie rozwoju kształcenia wyższego
 - 1.9. Strategie rozwoju trzeciej misji uczelni
 - 1.10. Ład akademicki i wyzwanie strategiczne dla uczelni
2. Przedsiębiorczość, innowacje i zarządzanie wiedzą w uczelniach
 - 2.1. Przedsiębiorczość akademicka
 - 2.2. Innowacje tworzone przez uczelnie
 - 2.3. Współpraca uczelni z przemysłem
 - 2.4. Inkubatory akademickie i spin-offy
 - 2.5. Innowacje edukacyjne
 - 2.6. Zarządzanie wiedzą akademicką
 - 2.7. Zarządzanie informacją w uczelniach
 - 2.8. Systemy informacji zarządczych w uczelniach
 - 2.9. Patenty i prawa intelektualne w działalności naukowej i edukacyjnej
 - 2.10. Role przedsiębiorców i innowatorów organizacyjnych
3. Zarządzanie kapitałem ludzkim i kulturowym uczelni
 - 3.1. Zarządzanie ludźmi w uczelniach
 - 3.2. Struktury organizacyjne uczelni wyższych
 - 3.3. Zarządzanie talentami akademickimi
 - 3.4. Motywowanie i ocena w uczelniach wyższych
 - 3.5. Rozwój pracowników i studentów
 - 3.6. Kultura i etos akademicki
 - 3.7. Społeczności internetowe w nauce
 - 3.8. Perspektywy zarządzania kapitałem ludzkim w uczelniach

4. Reputacja, wizerunek i marketing akademicki
 - 4.1. Marka uczelni
 - 4.2. Rankingi akademickie
 - 4.3. Akredytacje uczelni
 - 4.4. Kultura, wizerunek i tożsamość organizacyjna uczelni
 - 4.5. Marketing uczelni
 - 4.6. Społeczna odpowiedzialność uczelni
5. Zarządzanie jakością, procesami i projektami w uczelniach
 - 5.1. Jakość w zarządzaniu i działalności akademickiej
 - 5.2. TQM w uczelniach
 - 5.3. Doskonałość naukowa uniwersytetów
 - 5.4. Doskonałość edukacyjna uczelni
 - 5.5. Kultura jakości w uczelniach
 - 5.6. Zarządzanie procesowe uczelniami
 - 5.7. Zarządzanie projektami akademickimi
6. Zarządzanie finansami i rachunkowość uczelni
 - 6.1. Koncepcja rozliczalności uczelni
 - 6.2. Wskaźniki efektywności w działalności akademickie
 - 6.3. Efektywność działalności naukowej
 - 6.4. Efektywność działalności dydaktycznej
 - 6.5. Skuteczność w realizacji trzeciej misji uczelni
 - 6.6. Polska specyfika rachunkowości i finansów uczelni

Zarządzanie strategiczne uczelniami może czerpać zarówno z dorobku teorii nauk o zarządzaniu, jak i koncepcji strategii w nurtach *new public management* oraz *governance*. Na świecie istnieje bogata literatura na temat zarządzania strategicznego uczelniami, podczas gdy w Polsce pojawiło się stosunkowo niewiele pionierskich pozycji [Keller 1983; Neumann, Finaly-Neumann 1990, ss. 60–73]. Fundamentalnym wyzwaniem tego obszaru jest zastosowanie skutecznych metod zarządzania strategicznego w nauce i szkolnictwie wyższym.

Z tworzeniem strategii w uczelniach ściśle wiąże się zagadnienie przywództwa akademickiego, które obejmuje problematykę: ról strategicznych, koncepcji przywództwa oraz modelu współpracy z interesariuszami [Llonch, Casablanca-Segura, Alarcón-del-Amo, 2016, ss. 41–57]. Kwestią praktyczną do rozstrzygnięcia jest poszukiwanie swoistych dla uczelni stylów przywództwa.

Przedsiębiorczość oraz innowacje akademickie opierają się na zarządzaniu wiedzą i informacją, co łączy problemy interdyscyplinarne: zarządzanie, ekonomię, informatykę i z zakresu innych nauk technicznych [Benneworth, Osborne 2015].

Zarządzanie kapitałem ludzkim uczelni wiąże się z problemami motywowania i oceny pracowników naukowo-dydaktycznych, których dorobek ma charakter niematerialny i trudny do oceny [Kaufman 1999, ss. 103–110; Zhang, Zhang, Zhang i in. 2004]. Ściśle sprzężone z obszarem zarządzania ludźmi są zagadnienia kultury organizacyjnej, kapitału kulturowego oraz etosu akademickiego [Damrosch 1995; Sułkowski 2016]. Reputacja szkoły wyższej, jej wizerunek, jest silnie związana z dokonaniem naukowymi oraz osiągnięciami [Alessandri, Yang, Kinsey 2006, ss. 258–270; Ressler, Abratt 2009]. Pozytywna opinia stanowi również pochodną rankingów, posiadanych akredytacji, a także skuteczności działań marketingowych i PR [Dill, Soo 2005, ss. 495–533; Usher, Savino 2007, ss. 5–15; Wiedman 1990, ss. 227–246].

Zarządzanie jakością jest rozwijane przede wszystkim w odniesieniu do doskonalenia jakości kształcenia, a także wzmocnienia osiągnięć naukowych [Sallis 2014; Brooks 2005, ss. 1–21]. Zarządzanie procesowe i projektowe uczelniami oraz przedsięwzięciami badawczymi stanowi z kolei podstawę doskonalenia jakości kształcenia i nauki [Haigh 2014, ss. 6–27].

Zarządzanie finansami i rachunkowość uczelni wiążą się z paradygmatem rozliczalności w sektorze publicznym (*accountability*) [Dubnick 2012; Haigh 2014, ss. 6–27]. Uczelnie rozwijające kształcenie i naukę korzystają bowiem z funduszy publicznych oraz uprzywilejowanej pozycji dającej prawo wydawania dyplomów ukończenia studiów i doktoratów, powinny zatem być rozliczane przez opinię publiczną z efektów działalności [Tomkins, Green 1988, ss. 147–164; *The 2015 Inside Higher Education Survey* 2015; Sandu i in. 2014, ss. 169–175].

Różne typy szkół wyższych wymagają stosowania nieco innych skutecznych metod i technik zarządzania. Przykładowo uczelnie niepubliczne stosują zazwyczaj więcej rozwiązań biznesowych w porównaniu z niepublicznymi. Stopień zaawansowania stosowanych koncepcji i metod organizacyjnych wiąże się również z wielkością i złożonością samej uczelni. Istotną zmienną stanowi specjalizacja oraz typ uczelni. Na przykład zarządzanie uniwersytetami różni się od zarządzania szkołami artystycznymi, medycznymi czy wojskowymi. Uwzględnienie tej specyfiki uczelni w procesie zarządzania pozwala na zastosowanie skuteczniejszych rozwiązań organizacyjnych.

Projekt *Doskonalenie organizacyjne uczelni przyszłości*

Realizacja projektu *Doskonalenie organizacyjne uczelni przyszłości* ma uruchomić lub wzmocnić proces uczenia się uczelni w zakresie stosowania wartościowych koncepcji i metod zarządzania, które są zbadane i opisane w światowej oraz polskiej literaturze

przedmiotu. Projekt skierowany został wyłącznie do uczelni nastawionych na doskonalenie organizacyjne, które będą dostrzegały poprzez udział w projekcie wartość dodaną. Idea dialogu jest tu realizowana poprzez komunikację między badaczami i konsultantami specjalizującymi się w problematyce zarządzania uczelniami, kadrą kierowniczą (np. rektorami, prorektorami, dziekanami) a innymi interesariuszami (przedstawicielami administracji, studentów i otoczenia społeczno-gospodarczego). Poszukiwane będą i analizowane na przykładach zagranicznych i w Polsce skuteczne praktyki w zarządzaniu uczelniami na różnych poziomach i w różnych obszarach funkcjonalnych.

Skuteczne stosowanie koncepcji, metod i praktyk zarządzania w uczelniach służy doskonaleniu działalności akademickiej. Istnieje potrzeba zaadaptowania koncepcji, metod i praktyk zarządzania, które są rozpowszechnione na świecie, do polskich idei zarządzania uniwersytetami. Wzorcowe rozwiązania zarządcze można znaleźć w wielu typach zachodnioeuropejskich i amerykańskich uczelni, jak chociażby: amerykańska „liga bluszczowa” (*Ivy League*), francuskie uniwersytety ekonomiczne (*Ecoles de Commerces*) czy uniwersytety nauk stosowanych działające w UE (*Universities of Applied Sciences*). Dla upowszechnienia tych metod i „dobrych praktyk” niezbędny jest dialog pomiędzy środowiskami badaczy a konsultantów zajmujących się zarządzaniem w szkolnictwie wyższym oraz pomiędzy nauką a zarządzającymi polskimi uczelniami. Dzięki refleksji podjętej w uczelniach z udziałem ekspertów możliwa będzie adaptacja i zastosowanie skutecznych metod zarządzania przez uczelnie doskonalące systemy organizacyjne. Metody doskonalenia organizacyjnego uczelni będą dotyczyły: strategii, metod (ZZL, marketingu i zarządzania finansami), a także rozwoju kultur akademickich. Wdrożenie przez zarządzających działalnością akademicką wybranych koncepcji i metod organizacyjnych powinno przyczynić się do rozwoju skutecznie zarządzanych uczelni przyszłości w Polsce.

Projekt *Doskonalenie organizacyjne uczelni przyszłości* wpisuje się w realizację celu ‘nauka dla innowacyjności’ poprzez promowanie dobrych praktyk w zakresie innowacji oraz upowszechnianie wiedzy na temat związków między nauką, innowacyjnością i gospodarką. Cele główny projektu stanowi stymulowanie doskonalenia systemów organizacyjnych uczelni w Polsce poprzez propagowanie skutecznych koncepcji, metod i praktyk zarządzania współczesnymi szkołami wyższymi. Realizacja celu jest możliwa dzięki upowszechnieniu i adaptacji skutecznych rozwiązań zarządczych w polskich uczelniach, z wykorzystaniem wzorców międzynarodowych. Doskonalenie organizacyjne odnosi się do kształtowania strategii, struktur i kultur organizacyjnych, a także obszarów: strategii, zarządzania kapitałem ludzkim, marketingu, zarządzania jakością, zarządzania finansami oraz zarządzania informacją. Wiele polskich uczelni powinno doskonaląc rozwiązania organizacyjno-zarządcze, oddalając się od tradycyjnych uniwersytetów

przeszłości (model humboldtowski) w kierunku uczelni przyszłości (uniwersytety przedsiębiorcze). Analiza zastosowania wybranych koncepcji i metod zarządzania w wybranych uczelniach na świecie stanowi podstawę procesu upowszechniania koncepcji oraz metod doskonalenia organizacyjnego w Polsce. Realizacja celu powinna prowadzić do wzrostu umiędzynarodowienia badań naukowych i kształcenia w polskich uczelniach. Wzrost internacjonalizacji polegał będzie na refleksyjnym wykorzystywaniu światowych wzorców doskonalenia organizacyjnego szkół wyższych.

Projekt stanowi wdrożenie części rozwiązań, które są rezultatem badań podstawowych prowadzonych w ramach grantu NCN realizowanego przez Łukasza Sułkowskiego z zespołem (*Kultura jakości w polskich uczelniach wyższych*, 2014/13/B/HS4/01581), a także badań Marka Kwieka z zespołem, prowadzonych w latach 2009–2015. Rezultatem badań zespołu Sułkowskiego z lat 2014–2016 jest analiza trajektorii zmian organizacji akademickich w kierunku formacji uniwersytetu przedsiębiorczego, która rodzi szereg problemów związanych z transformacją kultury akademickiej. Szeroka perspektywa tych zmian opisana została w kilku publikacjach, będących rezultatami wspomnianych grantów: *Kultura akademicka. Koniec utopii?* (PWN), *The Future of University Education* (Palgrave), *Management and Culture of the University* (Peter Lang International). Jedną z osi dokonującej się transformacji uczelni, wyłaniającą się z badań, jest właśnie znaczący wzrost zastosowań koncepcji, metod i praktyk zarządzania adaptowanych ze świata biznesu.

Podsumowanie

Stosowanie skutecznych idei i metod zarządzania strategicznego, zarządzania zasobami ludzkimi, marketingu i zarządzania finansami w uczelniach wyższych jest potrzebne dla doskonalenia działalności akademickiej. Jednak potrzeba i zakres ich stosowania powinien pozostawać do decyzji uczelni. Zarządzający uczelniami wraz z innymi interesariuszami powinni otrzymać wiedzę, podjąć refleksję i dialog ze specjalistami, aby w skuteczny sposób doskonalili działalność od strony organizacyjnej. Nie ma tutaj potrzeby narzucania uczelniom rozwiązań czy obligowania ich do wdrażania idei i metod zarządzania przy pomocy prawa. Należy jedynie stworzyć warunki do refleksji i dialogu.

Bibliografia

- Alessandri S.W., Yang S.U., Kinsey D.F.** (2006), *An integrative Approach to University Visual Identity and Reputation*, "Corporate Reputation Review", 9(4).
- Altbach P.** (2015), *The Deteriorating Guru: The Crisis of the Professoriate*, "International Higher Education", t. 36.
- Alvesson M.** (2013), *Introduction, Zero-sum Games, Grandiosity, and Illusion Tricks [w:] The Triumph of Emptines. Consumption, Higher Education, and Work Organization*, Oxford UP, Oxford.
- Balderston F.E.** (1995), *Managing Today's University: Strategies for Viability, Change, and Excellence*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Benneworth P., Osborne M.** (2015), *Understanding Universities and Entrepreneurship Education: Towards a Comprehensive Future Research Agenda*, CHEPS, University of Twente.
- Brooks R.** (2005), *Measuring University Quality*, "The Review of Higher Education", 29(1).
- Damrosch D.** (1995), *We Scholars: Changing the Culture of the University*, Harvard UP, 79 Garden St., Cambridge, MA.
- Dill D.D., Soo M.** (2005), *Academic Quality, League Tables, and Public Policy: a Cross-National Analysis of University Ranking Systems*, "Higher education", 49(4).
- Dubnick M.** (2012), *Accountability as Cultural Keyword*, University of New Hampshire, Prepared for a presentation at a seminar of the Research Colloquium 2 on Good Governance, Netherlands Institute of Government, VU University, Amsterdam, May 9.
- Haigh M.** (2014), *From Internationalisation to Education for Global Citizenship: a Multi-Layered History*, "Higher Education Quarterly", 68(1).
- Kaufman B.E.** (1999), *Evolution and Current Status of University HR Programs*, "Human Resource Management", 38(2).
- Keller G.** (1983), *Academic strategy: The management revolution in American higher education*, JHU Press.
- Llonch J., Casablancas-Segura C., Alarcón-del-Amo M.C.** (2016), *Stakeholder Orientation in Public Universities: a Conceptual Discussion and a Scale Development*, "Spanish Journal of Marketing-ESIC", 20(1).
- McCormack J., Propper C., Smith S.** (2014), *Herding Cats? Management and University Performance*, "Economic Journal", 124(578).
- Neumann Y., Finaly-Neumann E.** (1990), *Faculty attitudes toward institutional competitive strategies in US research universities*, "Assessment and Evaluation in Higher Education", 15.
- Ressler J., Abratt R.** (2009), *Assessing the Impact of University Reputation on Stakeholder Intentions*, "Journal of General Management", 35(1).
- Sallis E.** (2014), *Total quality management in education*, Routledge.

- Sandu E-A. i in.** (2014), *Considerations on Implementation of a Social Accountability Management System Model in Higher Education*, "Procedia-Social and Behavioral Sciences", No. 142.
- Shattock M., Temple P.** (2006), *Entrepreneurialism and the Knowledge Society: Some Conclusions from Cross National Studies*, a paper presented at the EAIR Forum, Rome.
- Sporn B.** (2006), *Governance and Administration: Organizational and Structural Trends* [w:] J.J.F. Forest, Ph. G. Altbach (red.), *International Handbook of Higher Education*, Springer.
- Sułkowski Ł.** (2016), *Kultura akademicka – koniec utopii?*, PWN, Warszawa.
- The 2015 Inside Higher Education Survey of Community College Presidents* (2015), a study by Gallup and Inside Higher Ed, S. Jaschik, D. Lederman (red.), [online], <https://www.insidehighered.com/surveys>, dostęp: 13 stycznia 2016.
- Tomkins C., Green R.** (1988), *An Experiment in the Use of Data Envelopment Analysis for Evaluating The Efficiency of Uk University Departments of Accounting*, "Financial Accountability & Management", 4.2.
- Usher A., Savino M.** (2007), *A Global Survey of University Ranking and League Tables*, "Higher Education in Europe", 32(1).
- Wiedman D.** (1990), *University Accreditation: Academic Subcultural and Organizational Responses to Directed Change*, "Crosscultural Management and Organizational Culture", Williamsburg, VA: Studies in Third World Societies.
- Zhang J., Zhang C., Zhang K., Mi Y., Guo C., Guo J.** (2004), *A University Human Resource Management System Based on Improved Mvc Model*, "Computer Engineering", 8.