

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 444

**Zarządzanie strategiczne
w teorii i praktyce**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2016

Redakcja wydawnicza: Jadwiga Marcinek, Aleksandra Śliwka
Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz
Korekta: Justyna Mroczkowska
Łamanie: Małgorzata Myszowska
Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania
znajdują się na stronach internetowych
www.pracnaukowe.ue.wroc.pl
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons
Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 3.0 Polska
(CC BY-NC-ND 3.0 PL)



© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2016

ISSN 1899-3192
e-ISSN 2392-0041
ISBN 978-83-7695-607-7

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:
Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
ul. Komandorska 118/120, 53-345 Wrocław
tel./fax 71 36 80 602; e-mail:econbook@ue.wroc.pl
www.ksiegarnia.ue.wroc.pl

Druk i oprawa: TOTEM

Spis treści

Wstęp	11
Małgorzata Baran, Ewa Cichocka, Paweł Maranowski: Rola innowacji społecznych w polskich uczelniach / The role of social innovations at Polish universities	13
Paweł Bartkowiak: Porównanie znaczenia wybranych obszarów procesu współkreowania wartości dla klienta między grupami przedsiębiorstw i klientów / Comparison of selected areas of value co-creation process between companies and customers.....	21
Bogusław Bembenek: Współpraca strategiczna przedsiębiorców z sektorem badawczo-rozwojowym w polskich klastrach – współczesne wyzwanie w zarządzaniu klastrami / Strategic cooperation of entrepreneurs and R&D sector in Polish clusters – contemporary challenge within cluster management.....	31
Marek Błaszczyk: Źródła elastyczności strategii i systemu zarządzania strategicznego / Sources flexibility of strategy and strategic management system	47
Katarzyna Boczkowska, Konrad Niziołek: Realizacja strategii bezpieczeństwa pracy w aspekcie badania przyczyn wypadków przy pracy / Implementation of safety at work strategy in the aspect of accidents at work causes investigation	62
Paweł Cabała, Adam Stabryła: Metoda agregacji bilansującej w kwalifikacji strategii rozwoju technologii / The balanced aggregation method in the evaluation of technology development strategy	74
Wojciech Czakon: Komplementarność czy substytucyjność mikrofundamentów współdziałania / Microfoundations of collaboration: substitute or complementary	87
Sylwia Dzedzic: Intencje podejmowania działalności gospodarczej przez studentów / Intentions of taking business by students.....	95
Sylwia Dzedzic, Leszek Woźniak, Piotr Czerepiuk: Proces przedsiębiorczego odkrywania jako metoda strategicznego planowania i implementacji inteligentnych specjalizacji regionu / The process of entrepreneurial discovery as a method of strategic planning and implementation of regional smart specializations.....	107
Tadeusz Falencikowski: Odpowiedzialność kierownicza w biznesie – zagadnienia procesowe i rodzajowe / Conditions of management liability in enterprise – procedural and generic issues	119

Waldemar Glabiszewski, Dorota Grego-Planer: Zdolności do pozyskiwania technologii jako składowa potencjału absorpcyjnego przedsiębiorstw finansowych w Polsce / The ability to acquire technology as the component of absorptive capacity of Polish enterprises operating in financial sector.....	128
Aldona Glińska-Noweś, Agata Sudolska, Iwona Escher: Więzi osobiste jako komponent relacji biznesowych w ocenie reprezentantów polskich przedsiębiorstw / Personal ties as a component of business relationships according to Polish enterprises' representatives	140
Grażyna Golik-Górecka: Realizacja strategii a multiparadygmat marketingu analitycznego / Realization of strategy but multiparadigm of analytical marketing	150
Dorota Grego-Planer, Waldemar Glabiszewski: Wpływ egzogenicznych uwarunkowań na proces kreowania innowacji w wybranych małych i średnich przedsiębiorstwach / Influence on the exogenous conditions on the process of creating innovation in some small and medium-sized enterprises	157
Magdalena Grębosz: Strategia co-brandingu w kontekście zarządzania strategicznego / Co-branding strategy in the context of strategic management	166
Marzena Hajduk-Stelmachowicz: Bariery w realizacji celów w przedsiębiorstwach wdrażających ekoinnowacje organizacyjne / Barriers to achieving the objectives of voluntarily adopted environmental programs of pro-ecological strategies	179
Jakub Hałas: Przedstawienie i porównanie wybranych modeli rozwoju organizacji / Presentation and comparison of selected schemas of organization development.....	190
Jarosław Ignacy: Inwestycyjne eldorado czy początek zmierzchu realizowanej strategii? – analiza wybranych czynników atrakcyjności inwestycyjnej z perspektywy aglomeracji wrocławskiej / Eldorado for investors or the beginning of the end the implemented strategy? – analysis of selected factors of investment attractiveness from the perspective of the wroclaw agglomeration	199
Leon Jakubów: Ewolucja planowania rozwoju przedsiębiorstwa / Evolution in the enterprise development planning	211
Mirosław Jarosiński: Sukces przedsiębiorstwa na rynku krajowym barierą do internacjonalizacji / Firm's success on the home market as a barrier to internationalisation	222
Jarosław Karpacz: Antecedencje innowacyjności jako wymiaru orientacji przedsiębiorczej na poziomie indywidualnym / Antecedents of innovativeness as the dimension of the entrepreneurial orientation on the individual level.....	231

Patrycja Klimas, Dagmara Wójcik: Konceptualizacja pojęcia „mikrofundamenty” w naukach o zarządzaniu / Conceptualization of microfoundations term in management sciences	241
Alina Kozarkiewicz: Zarządzanie wartością projektów – aktualne kierunki badań i nowe wyzwania / Management of project value – current research orientations and new challenges	252
Regina Lenart-Gansiniec: Wykorzystywanie aliansu wiedzy w tworzeniu otwartych innowacji / Use of knowledge alliance in the creation of open innovations	262
Dagmara Lewicka: Jak zatrzymać wartościowych pracowników w organizacji? Wyzwania dla strategicznego ZKL (zarządzania kapitałem ludzkim) / How to retain valuable employees in the organization? Challenges for strategic HRM	274
Janusz Marek Lichtarski, Katarzyna Piórkowska, Krzysztof Ćwik: Strategie organizacji węzłowych wobec innych uczestników sieci międzyorganizacyjnej / Key organizations strategies to other participants of inter-organizational network	285
Katarzyna Liczmańska: Analiza potrzeb uczestników a koncepcja powiązania kooperacyjnego na przykładzie klastra INKOKOMP / Analysis of the participants` needs vs. the concept of cooperative relationships on the example of cluster INKOKOMP	298
Zbigniew Matyjas: Wpływ poziomu sektora oraz firmy na wyniki przedsiębiorstw / Industry and firm influences on corporate performance	307
Czesław Mesjasz: Własność, nadzór korporacyjny i kontrola korporacyjna jako uwarunkowania strategii internacjonalizacji przedsiębiorstwa / Ownership, corporate governance and corporate control as determinants of company`s internationalization strategy	317
Lech Miklaszewski: <i>Offshoring</i> jako strategia rozwoju przedsiębiorstwa na przykładzie firmy inwestycyjnej / Offshoring as a strategy of the company`s development on the example of the investing company	331
Krystyna Moszkowicz, Mieczysław Moszkowicz: Wiedza jako kluczowy zasób strategiczny / Knowledge as a key strategic resource	344
Gracjana Noga: Metodologia implementacji strategii – wyniki badań praktycznych / Tools of strategy implementation – empirical research results .	354
Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: Szczupłość zaopatrzenia a wzrost sprzedaży – kierunek realizacji strategii rozwoju przedsiębiorstwa produkcyjnego / Supply leanness vs. sales growth – implementation direction of the manufacturing company development strategy.....	365
Jadwiga Nycz-Wróbel: Znaczenie implementacji Systemu Ekozarządzania i Audytu (EMAS) w kontekście wzmocnienia konkurencyjności przedsiębiorstw / The significance of the implementation of the Eco-Management and Audit Scheme (EMAS) in competitiveness shaping of enterprises	381

Krystyna Poznańska: Finansowe uwarunkowania innowacyjności przedsiębiorstw przemysłowych w Polsce / Financial determinants of innovativeness of Polish industrial enterprises.....	391
Joanna Radomska: Inkoherencja relacji pomiędzy ryzykiem strategicznym a operacyjnym w zarządzaniu strategicznym / Incoherency in relationship between strategic and operational risks in strategic management	400
Jacek Rybicki, Piotr Grajewski, Emilia Dobrowolska: Normatywne opcje rozwiązań paradoksu: konkurencja – współpraca na płaszczyźnie myślenia strategicznego / Normative options as solutions of paradox: competition – cooperation in the perspective of strategic thinking.....	411
Letycja Sołoducho-Pelc: Przewaga konkurencyjna – główne trendy badawcze / Competitive advantage – main research trends.....	422
Agnieszka Sopińska, Wioletta Mierzejewska: Zasobowe uwarunkowania otwartych innowacji / Resource determinants of open innovation.....	434
Jolanta Stec-Rusiecka: Ocena realizacji koncepcji społecznej odpowiedzialności na przykładzie wybranych przedsiębiorstw / Assessment of the realisation of corporate social responsibility concept on the example of selected companies.....	451
Jacek Strojny: Wykorzystanie metody AHP w modelowaniu systemu zarządzania strategicznego rozwojem jednostki samorządu terytorialnego / The use of AHP method in strategic management system modeling of local authorities unit development.....	460
Lukasz Sułkowski, Robert Seliga: Przedsiębiorczy uniwersytet – zastosowanie zarządzania strategicznego / Entrepreneurial university – application of strategic management.....	478
Justyna Światowiec-Szczepańska: Sieci korporacyjne w zarządzaniu strategicznym / Corporate networks in strategic management.....	490
Dorota Teneta-Skwiercz: Istota i znaczenie inkluzywnych modeli biznesu / The essence and meaning of inclusive business models	500
Jolanta Twardowska: Korzyści wynikające z wirtualnej organizacji pracy / Benefits of virtual work organization	512
Elżbieta Urbanowska-Sojkin: Zarządzanie dla przyszłości – sylogizm i spełnione oczekiwania / Management for the future, syllogism and fulfilled expectations	520
Agata Warmińska: Determinanty sukcesu grup producentów rolnych / Determinants of success of agricultural producer groups	531
Anna Witek-Crabb: Ewolucyjne modele CSR – przegląd koncepcji rozwoju społecznej odpowiedzialności biznesu / Evolutionary stage models of CSR – theory review.....	541
Przemysław Wolczek: Cechy strategii generujące problemy wdrożeniowe a wielkość przedsiębiorstwa / Features of a company and the problems of strategy implementation arising from its content	559

Marian Woźniak: Przedsiębiorczość wyznacznikiem sukcesu podmiotów branży turystycznej / Entrepreneurship as success determinant of the tourist sector.....	571
Dagmara Wójcik, Patrycja Klimas: Mikrofundamenty współpracy międzyorganizacyjnej / Microfoundations of inter-organizational cooperation.....	583
Anna Wójcik-Karpacz: Dobór miar do pomiaru orientacji przedsiębiorczej: dylematy i propozycje rozwiązań / The choice of measures of entrepreneurial orientation: dilemmas and the possible solutions	594
Agnieszka Zakrzewska-Bielawska: Tworzenie i apropriacja wartości jako cel strategii relacyjnej przedsiębiorstwa / Value-creation and value-appropriation as an objective of the company's relational strategy	609
Małgorzata Załęska: Wybór dostawców w outsourcingu usług zarządzania należnościami / Choice of suppliers in the outsourcing receivables management services.....	623
Bożydar Ziółkowski, Marzena Jankowska-Mihulowicz, Katarzyna Chudy-Laskowska, Teresa Piecuch: Determinanty strategii sukcesu dostawców systemów RFID z API – wyniki badań metodą delficką / Determinants of success strategies for suppliers of RFID systems with API research results based on the Delphi method.....	639

Wstęp

Przedstawiamy Państwu artykuły przygotowane przez uczestników kolejnej konferencji poświęconej zarządzaniu strategicznemu, organizowanej w roku 2016 przez Katedrę Zarządzania Strategicznego Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Tak jak w poprzednich latach koncentrujemy się na zarządzaniu strategicznym i szczególnie eksponujemy relacje w tym zakresie między teorią i praktyką.

Zarządzanie strategiczne staje przed nowymi wyzwaniami współczesnej gospodarki. W związku z tym dynamicznie ewoluuje, a kierunki tej ewolucji są dziś trudne do przewidzenia i jednoznacznego zaprojektowania. Zdaniem organizatorów konferencji jest to mocny argument, by cyklicznie organizować spotkania osób zajmujących się tą problematyką. Uważamy, że to jedna z nielicznych okazji w naszym kraju, by specjaliści zarządzania strategicznego spotkali się w tak szerokim gronie, wymienili poglądy i zainspirowali się wzajemnie do dalszych badań. Sądzymy, że przyczyniamy się w ten sposób do rozwoju tej ważnej i wciąż przyszłościowej dyscypliny nauk o zarządzaniu. Tradycyjnie ukierunkowujemy naszą konferencję na poszukiwanie związków pomiędzy praktyką i teorią. Jesteśmy przekonani, że zarządzanie strategiczne – jako nauka stosowana – wymaga swego rozwoju inspiracji z praktyki gospodarczej i musi być przez nią weryfikowane. Stąd w publikacji eksponujemy opracowania naukowe oparte na rozpoznaniu praktyki gospodarczej. A podczas samej konferencji staramy się konfrontować teoretyków z praktykami zarządzania strategicznego.

Bardzo liczymy, że tegoroczna konferencja, a także publikacja będąca jej rezultatem, dostarczą cennych inspiracji dla uczestników i czytelników. Gorąco zachęcamy do dyskusji z autorami artykułów – zarówno za pośrednictwem naszej katedry, jak i bezpośrednio z twórcami. Będzie to najcenniejszy plon naszego wspólnego przedsięwzięcia oraz wkład do rozwoju nauk o zarządzaniu.

Andrzej Kaleta

Łukasz Sulkowski

Uniwersytet Jagielloński
e-mail: lsulkowski@spoleczna.pl

Robert Seliga

Spoleczna Akademia Nauk
e-mail: rseliga@spoleczna.pl

PRZEDSIĘBIORCZY UNIWERSYTET – ZASTOSOWANIE ZARZĄDZANIA STRATEGICZNEGO

ENTREPRENEURIAL UNIVERSITY – APPLICATION OF STRATEGIC MANAGEMENT

DOI: 10.15611/pn.2016.444.42

Streszczenie: Tendencja w kierunku rozwoju uniwersytetu przedsiębiorczego jest trwałą. Wiąże się ona również z rozwojem orientacji strategicznej zarówno na poziomie całej organizacji, jak i wybranych obszarów funkcjonalnych. Orientacja strategiczna rozwija się w obszarach: analizy strategicznej, marketingu, zarządzania zasobami ludzkimi oraz innowacji. Wydaje się, że dokonuje się implementacja metod zarządzania strategicznego w różnych aspektach funkcjonowania uczelni. Z jednej strony są to użyteczne koncepcje i metody zarządzania uczelniami, z drugiej jednak czynią uniwersytety, w coraz większym stopniu, organizacjami gospodarczymi. Ten artykuł ma na celu odnalezienie strategicznych tendencji zmian dokonujących się na uniwersytetach oraz wskazanie nowych modeli uczelni na świecie oraz w Polsce.

Słowa kluczowe: uniwersytet przedsiębiorczy, strategia uniwersytetu, zarządzanie uniwersytetem.

Summary: The trend towards the development of an entrepreneurial university is permanent. It involves also the development of the strategic orientation, both at the level of the entire organization, and selected functional areas. Strategic orientation develops in the areas of strategic analysis, marketing, human resource management and innovation. It seems that the implementation of strategic management methods takes place in various aspects of the functioning of the university. On the one hand there are applied useful concepts and methods of managing universities, on the other, management methods are increasingly making the universities economic organizations. The most important question looking for answers in this paper is to identify strategic trends of university formation and shape new models of higher education in the world and in Poland.

Keywords: entrepreneurial university, strategy of the university, university management.

1. Wstęp

Tworzenie formacji uniwersytetu przedsiębiorczego jest efektem dokonujących się przekształceń społecznych, gospodarczych oraz kulturowych. Kluczowe dla transformacji uniwersytetu są zmiany gospodarcze kształtujące popyt i podaż na rynku pracy. Artykuł stanowi pierwszy rezultat realizacji projektu NCN no. 2014/13/B/HS4/01581, Kultura jakości w polskich uczelniach wyższych, Uniwersytet Jagielloński, realizowanego w latach 2015-2016.

Wśród ważnych uwarunkowań zmian w edukacji wskazać można demografię, która w znaczący sposób warunkuje popyt na studia wyższe. Inne kierunki przekształceń uczelni wiążą się z umasowieniem kształcenia i przejściem od elitarnego etosu kształcenia intelektualistów na rzecz egalitaryzmu. Wyzwaniem związanym z tą transformacją jest wypracowanie skutecznych rozwiązań w sferze zarządzania uczelnią wyższą, w tym w szczególności w zarządzaniu strategicznym.

Najważniejszym pytaniem, na które poszukujemy odpowiedzi w tym artykule, jest wskazanie strategicznych tendencji zmian formacji uniwersyteckiej oraz kształtujących się nowych modeli uczelni wyższej na świecie i w Polsce. Kluczowym kierunkiem przekształceń w ostatnich dekadach wydaje się właśnie rozwój uniwersytetu przedsiębiorczego oraz wdrażanie koncepcji i metod zarządzania w szkolnictwie wyższym. Powstaje zatem problem, czy koncepcje i metody zarządzania strategicznego są stosowane w uczelniach wyższych w sytuacji transformacji formacji uniwersyteckiej.

2. Kierunki zmian uniwersytetów

Humboldtowski typ uniwersytetu zdominował instytucję nauki oraz kształcenia w XIX i pierwszej połowie XX wieku. Jednak w ostatnich dekadach dokonuje się erozja ideału tradycyjnego uniwersytetu. Można powiedzieć, że przekształceniemu ulega także ideał nauki oraz wizja instytucji naukowej. Uniwersytety nie odgrywają już tak ważnej roli społecznej i kulturowej, jak jeszcze pół wieku temu. Przyczyniają się do tego rosnąca biurokratyzacja, komercjalizacja nauki, masowe nauczanie, zwiększenie dostępu do kształcenia, rosnąca liczba instytucji naukowych, a co za tym idzie, zwiększona konkurencja. Władza centralna nie zawsze chce brać udział w wystarczającym stopniu w finansowaniu kształcenia wyższego, czego doświadczają nie tylko szkoły niepubliczne, lecz również publiczne. Państwo odchodzi od modelu opiekuńczego, woli ograniczać finanse przeznaczane na usługi edukacyjne [Kwiek 2006].

Ponadto zwiększa się liczba uczelni niepublicznych oraz pozostałych instytucji zajmujących się nauczaniem, które stawiają sobie także cele badawcze. Taka sytuacja dała się zauważyć w drugiej połowie XX wieku w Stanach Zjednoczonych. W wielu krajach rozwijających się można nawet mówić o tym, że uczelnie niepubliczne znajdują się na dominującej pozycji. Kształcenie wyższe jest obecnie coraz

bardziej popularne, co wiąże się z rosnącym popytem na edukację. Nie bez znaczenia pozostaje też prywatyzacja nauczania, przejawiająca się zarówno wzrostem udziału podmiotów prywatnych w kształceniu, jak i zmniejszeniem zaangażowania państwa w edukację wyższą. Trzeba zaznaczyć, iż w wielu państwach sektor edukacyjny korzysta w coraz większym stopniu z prywatnych źródeł finansowania. Tak dzieje się chociażby w Japonii czy Indonezji, gdzie do niepaństwowych zaliczamy 90% podmiotów, które zakładały uczelnie [Tilak 2008].

W Polsce również większość uczelni ma status niepublicznych. Z badań wynika, że uczy się w nich jedna trzecia studentów, a same uczelnie borykają się z efektami ubocznymi niżu demograficznego. Prywatyzacja uczelni dokonuje się najszybciej w Europie Środkowo-Wschodniej, w Afryce, Ameryce Południowej czy na Bliskim Wschodzie. Uczelnie niepubliczne powstają także zgodnie z zapotrzebowaniem rynku pracy na określonych specjalistów. Uczelnie te nie kładą nacisku na badania naukowe, lecz na kształcenie, dlatego możemy mówić, że rynek uniwersytetów zmienia się na rzecz rynku pracy. W tym modelu nie łączy się już dydaktyki z prowadzeniem badań naukowych – nie do tego stopnia, jak do tej pory i w uczelniach publicznych.

Przeobrażeniom uległy uczelnie same w sobie – nie są już elitarne, jak wcześniej. Kształcą na potrzeby rynku, zostały zmuszone do zaadaptowania wielu biurokratycznych procedur, rzadko koncentrują się na osiągnięciach naukowych. Cele poznawcze nie są jedyne, dołączyły do nich cele wyznaczane przez potrzeby przemysłu. Wprawdzie ciągle funkcjonują szkoły, które stawiają i na pracę badawczą, i na kształcenie. Można tu podać przykład Japonii czy Stanów Zjednoczonych, choć w Europie również ma miejsce taka sytuacja. Zdecydowanie rzadziej kształtuje się relacja mistrz–uczeń, nauczanie charakteryzuje jednokierunkowość. Zmieniła się struktura uczelni, które korzystają z przykładów stosowanych przez korporacje [Tuchman 2009; Czarniawska, Mazza 2013, s. 124-129].

Zatem patrząc globalnie, w XXI wieku wzrasta znaczenie uczelni niepublicznych. Z drugiej strony jednak, pomimo generalnego trendu związanego ze zmniejszaniem się zaangażowania finansowego państwa w kształcenie wyższe, w wielu krajach rozwiniętych (np. Unii Europejskiej) szkoły publiczne zdecydowanie dominują w systemie edukacyjnym. Ciekawym przykładem jest Polska, gdzie po gwałtownej prywatyzacji kształcenia wyższego na przełomie XX i XXI wieku następuje stopniowy proces deprywatyzacji [Kwiek 2015a]. W wyniku ograniczania nakładów państwa uniwersytety w coraz większym stopniu będą same się finansować, proponując studia odpłatne. Student będzie nosił miano klienta, a studia będą należały do usług rynkowych. Wiele krajów wprowadziło pełną lub też częściową odpłatność za studia [Teixeira i in. 2006].

Uczelnie, szukając metod finansowania, korzystają ze sposobów nazwanych przez Burtona Clarka „trzecim strumieniem” [Clark 2004]. Można tu wskazać chociażby działalność gospodarczą, nastawioną na współpracę z przemysłem, sięganie po innowacje i nowe przedsięwzięcia gospodarcze (takie jak spin-offy) [Johnstone 1998].

Analizując kierunki przemian, można stwierdzić, że skupianie się na kadrze naukowo-dydaktycznej nie jest już kluczowe. W centrum zainteresowania uczelni w coraz większym stopniu znajdują się studenci. Taka cecha uczelni jest zresztą częsta w uniwersytetach anglosaskich, była do tej pory mniej popularna na uczelniach kontynentalnych [Kwiek 2011, s. 85].

Zarządzanie uniwersytetami również uległo istotnym zmianom. Kiedyś uczelnie były zakładane jedynie przez państwo, teraz tworzą je podmioty prywatne, Kościoły czy stowarzyszenia oraz inne instytucje trzeciego sektora.

Autonomia akademicka, którą głosił Humboldt, a także wolność badawcza i ingerowanie władz w sytuację na uczelni ulegają stopniowemu ograniczaniu. Uczelnie są też objęte certyfikacją zewnętrzną oraz akredytacją, która redukuje autonomię uniwersytetów. Zmiany dokonują się także wewnątrz hierarchii akademickiej. Przykładowo coraz częściej tytuł profesora w różnych krajach wiąże się nie z mianowaniem przez państwo, ale jedynie ze stosunkiem pracy. Model zarządzania uczelnią, który możemy nazwać modelem „demokracji profesorskiej” (lub „oligarchii akademickiej”), przechodzi coraz częściej w model „menedżersko-założycielski”. Pierwszy model wyrasta z koncepcji kolegalności w uniwersytetach typu humboldtowskiego. W tym przypadku funkcjonuje ciało kolegalne (elektorzy), złożone z kadry naukowo-dydaktycznej, które dokonuje wyboru osoby zarządzającej na kadencję. W organie tym mamy do czynienia z dominacją profesorów. Drugi model wyrasta z koncepcji zarządzania podmiotami gospodarczymi i nazywa się nadzorem korporacyjnym (*corporate governance*). Drugi model kierowania uczelniami wywodzi się ze Stanów Zjednoczonych, zakłada zarządzanie prezydenta nominowanego przez organ założycielski. Model kolegalny, zdominowany przez kadrę akademicką, częściej spotyka się na uczelniach państwowych, drugi zaś występuje częściej na uczelniach niepublicznych.

Konkurencja powoduje, że zmienia się misja uniwersytetów. Tradycyjnie chodziło o wytwarzanie „dobra wspólnego”, w domyśle: nauki oraz kształcenia elit. Obecny „uniwersytet przedsiębiorczy” koncentruje się na takich zmiennych, jak liczba studentów, pozycja konkurencyjna, przychody [Clark 2004]. Nie tylko uczelnie jako instytucje, ale również konkretne wydziały i sami pracownicy coraz częściej skupiają się na wybranym aspekcie działalności akademickiej – badawczym lub edukacyjnym. Uczelnie to coraz częściej globalne, międzynarodowe instytucje, które kończą profesjonaliści wyspecjalizowani w danej dziedzinie. Jest to ułatwione dzięki mobilności i wykładowców, i studentów, korzystaniu z możliwości pobierania nauki poza granicami kraju.

Nauka akademicka staje się „korporacyjną”, a następnie zostaje intelektualnym kapitałem organizacji. Przekształcenia uczelni obrazuje tabela poniżej.

Uniwersytet posthumboldtowski w dalszym ciągu stawia sobie za cele prowadzenie badań naukowych oraz edukację. Do tradycyjnych funkcji uniwersytetu humboldtowskiego dochodzą jeszcze kontakty z otoczeniem oraz odpowiedzialność za edukację obywatelską. Aby łączenie tych wszystkich funkcji było możliwe, wskaza-

Tabela 1. Zmiany w modelach uniwersytetu

Kryteria	Kiedyś	Obecnie	Tendencje na przyszłość
Finansowanie	Państwo finansowało	Dostępne są różne źródła finansowania	Samofinansowanie lub współfinansowanie
Struktury założycielskie, które przeważają	Instytucja publiczna	Głównie uniwersytety, rosnąca liczba uczelni prywatnych	Więcej uczelni prywatnych
Istota edukacji uniwersyteckiej	Nauczanie to dobro publiczne	Nauczanie jest dobrem prywatnym i usługą publiczną	Nauczanie to dobro prywatne i usługa prywatna
Misja	Edukacja wyższa i nauka	Kształcenie i działalność naukowa	Edukacja i nauka, ale także współpraca z otoczeniem
Odpłatność za studia	Brak	Model mieszany, część studiów odpłatnych	Studia płatne lub częściowo płatne
Rola studenta	Student należy do wspólnoty akademickiej	Student to kluczowy interesariusz	Student jako klient, nabywca usług edukacyjnych
Rola kadry naukowo-dydaktycznej	Przeważająca	Przeważająca, ale również dochodzi koncentracja na studentach	Koncentracja na studentach i innych klientach
Autonomia uniwersytetu	Autonomia instytucji i kadry	Ograniczona autonomia instytucji i kadry	Odejście od autonomii (system korporacyjny)
Model rządzenia (governance)	Model kolegialny, „demokracja profesorska”	Model mieszany kolegialno-menedżerski (model interesariuszy)	Model zarządzania menedżersko-korporacyjny
Związek dydaktyki z nauką	Związek nauki z prowadzonymi badaniami	Oddzielenie dydaktyki i badań naukowych	Specjalizacja w działalności badawczej i dydaktycznej
Upowszechnienie edukacji wyższej	Elitarny model edukacji	Egalitarny i masowy model edukacji	Powszechny model edukacji
Misja uniwersytetu	Misja i wizja społeczna	Misja społeczna, ale z elementami rynkowymi	Misja i wizja rynkowa
Konkurencja pomiędzy uczelniami	Brak	Rynek, ograniczona konkurencja	Wolny rynek i konkurencja
Zasięg i rola uniwersytetu	Instytucja narodowa i kulturotwórcza	Instytucja ponadnarodowa, kulturotwórcza	Instytucja globalna, tworząca środowiska zawodowe
Etos nauki	Akademicki etos nauki	Brak akademickiego etosu nauki	Nauka korporacyjna
Orientacja na teorię vs. Praktykę	Teoria	Teoria i praktyka	Praktyka
Absolwent uczelni	Wykształcony, orientacja na kształcenie naukowe	Kształcenie profesjonalisty, orientacja na kształcenie zawodowe i naukowe	Kształcenie specjalisty, orientacja na kształcenie zawodowe
Podejście do zarządzania uniwersytetem	Administracja publiczna	New public management	University governance, managerializm, neoliberalizm
Generalna orientacja	Podejście uniwersalistyczne	Podejście partykularystyczne	Podejście pragmatyczne

Źródło: opracowanie własne.

na jest znacząca autonomia, ułatwiająca wdrażanie otwartych i inkluzywnych strategii [Kościelniak, Makowski 2011, s. 9]. Źródłem tych strategii może być rozwój przedsiębiorczej orientacji uniwersytetów [Shane 2004].

3. Uniwersytet przedsiębiorczy i jego znaczenie

Badacze dostrzegają różne kierunki, w jakich zmierzają współczesne uczelnie [Readings 1997]. Stopniowo przeważa opinia widząca w uniwersytetach gospodarcze organizacje rynkowe, które coraz częściej działają zgodnie z logiką *new public management* [Stevenson, Jarillo 2007; De Boer i in. 2007; Hood 1995, s. 93-109]. To oznacza, że są one podmiotami rynkowymi i konkurencyjnymi, a więc jednocześnie „producentami” edukacyjnych usług. Możemy tu mówić nie tylko o podejściu ekonomicznym, ale także komercyjnym. Takie podejście obejmuje nie tylko dydaktykę, ale również prowadzone badania. Współczesny model uczelni wyższych przez cały czas się kształtuje i nie jest ostateczny. Ronald Barnett [2000] uważa, iż nowy model przyczyni się do odrodzenia uniwersytetów w przyszłości.

Barbara Sporn wymienia trzy różne źródła koncepcji zarządzania uczelniami:

1. Nowe zarządzanie publiczne (*new public management*).
2. Kapitalizm akademicki (*academic capitalism*).
3. Przedsiębiorczość (*entrepreneurialism*).

Nowe zarządzanie publiczne w Unii Europejskiej dąży do wykreowania i umocnienia właściwych systemów służących zarządzaniu jakością kształcenia, które są oparte na teorii i ruchu Total Quality Management. Z taką sytuacją spotkamy się w krajach skandynawskich i w Wielkiej Brytanii, ale również w coraz większym stopniu w całej UE. Warto wspomnieć jeszcze o kilku innych metodach zarządzania uczelniami, które pochodzą z nurtów *new public management*. Będą to chociażby: audyt i akredytacja, zarządzanie projektami i procesami, systemy motywacyjne pracowników, controlling, ewaluacja, zarządzanie kontraktami, a także instytucjonalna autonomia i rachunkowość [Sporn 2006, s. 145].

Burton Clark był pionierem koncepcji „przedsiębiorczego uniwersytetu”. W badaniach przeprowadzonych pod koniec XX wieku dokonał pogłębionej analizy porównawczej pięciu studiów przypadku uczelni wyższych. W aspekcie strategicznym Clark poddał analizie reakcji uczelni na płynące z otoczenia sygnały i wyzwania. Na tej podstawie wymienił pięć zmiennych, którymi charakteryzuje się „przedsiębiorczy uniwersytet”. Wśród nich znajdują się: silny rdzeń kierowniczy i przywódczy, zróżnicowanie sposobów finansowania uniwersytetu, rozwijające się obszary peryferyjne, zintegrowana tzw. kultura przedsiębiorczości oraz stymulujące jąrdro działalności akademickiej [Clark 1998].

Silny rdzeń przywódczy wiąże się z dużym stopniem autonomii, jeżeli chodzi o organizację uczelni. Ma tu miejsce rozdział pomiędzy strukturą akademicką a menedżerami oraz administratorami. Sprzyja temu poszukiwanie różnych sposobów finansowania działalności akademickiej, co nie tylko podkreśla autonomię, ale za-

pewnia bezpieczeństwo ekonomiczne. Pracownicy są w stanie zidentyfikować się z kulturą przedsiębiorczości, ale mają zagwarantowaną także autonomię i wolność badań. Takie uczelnie w procesie rozwoju organizacyjnego coraz częściej sięgają po nowe rozwiązania typu *start-up* czy *spin-off* [Rasmussen, Borch 2010]. Do tego niezbędna jest oczywiście baza wysokiej jakości, na którą składają się edukacja oraz aspekt badawczy realizowany przez uczelnię [Sporn 2006]. Jednocześnie dochodzi do wzmocnienia zespołu zarządzającego (*executive committee*), złożonego z liderów określonych jednostek [Sporn 2006, s. 148].

Omawiane przeobrażenia, związane z zarządzaniem uczelniami, można podsumować za pomocą trzech tendencji:

1. Przedsiębiorcze, a zarazem korporacyjne podejście (*corporate/entrepreneurial approach*).

2. Architektura elastyczna i ucząca się (*flexible/learning architectures*).

3. Dzielone zarządzanie (*shared management*) [Sporn 2006, s. 149].

W definiowaniu „uniwersytetu przedsiębiorczego” niezbędne są nie tylko strategia, struktura i system, ale również kultura przedsiębiorczości, odmienna od dotychczasowej kultury akademickiej. Michael Shattock określa ją jako „dążenie do identyfikowania i podtrzymywania wyrazistej agendy instytucjonalnej, która jest określana przez samą instytucję, a nie jest agendą, która jest produktem formuły finansowania państwowego” [Shattock, Temple 2006, s. 1-2]. Takie uczelnie można opisać za pomocą takich pojęć, jak: organizacja ucząca się, przedsiębiorczość, adaptacyjność, proaktywność i inne [Sporn 1999a, 1999b, 2001].

4. Krytyka przedsiębiorczości akademickiej

Metody biznesowe w zarządzaniu okazują się pomocne także w przypadku zarządzania finansami, informacją, marketingiem; zarządzania strategicznego, zarządzania zasobami ludzkimi czy też zarządzania projektowego. Kluczowe znaczenie ma zarządzanie strategiczne, gdyż uczelnie często kreują własne strategie; niektóre sięgają również po takie rozwiązania, jak analizy strategiczne (SWOT) czy sektorowe, analizują przewagę konkurencyjną [Rolfe 2003, s. 24-47; Jarzabkowski, Wilson 2002, s. 355-381; Bonaccorsi, Daraio 2007, s. 3-30]. W celu udoskonalenia przede wszystkim systemu jakości kształcenia coraz częściej stosuje się też metody benchmarkingowe i controllingowe [Janczyk-Strzała 2014, s. 151-60; Garlick, Pryor 2004; Mok 2005, s. 277-304; Tornatzky 2001, s. 269-277]. Zarządzanie informacją może się rozwijać dzięki systemom controllingu, odpowiedzialnego za dostarczanie danych, kontrolę procesów, a także ludzi. Metody te korzystają z systemów informacji zarządczej, czyli modelu stałego gromadzenia oraz przetwarzania danych, bez których podejmowanie decyzji przez kierownictwo nie byłoby możliwe. Jeżeli chodzi o zarządzanie finansami, istotnego znaczenia nabiera analiza finansowa czy też sprawozdawczość wewnętrzna oraz zewnętrzna [Urbanek, Walińska 2013, s. 546-555; Karbownik i in. 2012, s. 125-139; Geryk 2012, s. 31-34].

Zarządzanie procesowe i projektowe również ułatwiły zastosowanie informacyjnych, finansowych i strategicznych komponentów zarządzania na uniwersytetach. Zarządzanie procesowe zaczęło funkcjonować najpierw w jakości kształcenia, lecz stopniowo przejęły je też inne procesy organizacyjne [Șerban-Oprescu 2008, s. 172-191; Baran, Strojny 2013, s. 247-262]. Zachodzące na uczelniach zmiany doprowadziły do popularyzacji zarządzania projektami, restrukturyzacji i reorganizacji [Tierney 1998]. Restrukturyzację można w tej chwili włączyć do stałych działań prowadzonych przez uczelnie [Dill 2014, s. 21-37]. Kreuje się systemy motywacyjne mające podwaliny w zarządzaniu, złożone z systemów oceny pracowników, motywowania oraz premiowania [Darnon 2009, s. 119; Adriaenssens i in. 2006, s. 344-363; Bozeman, Gaughan 2011, s. 154-18; Ryan i in. 2012, s. 421-437; Shahzad i in. 2008, s. 302-315]. Ponadto rozwija się marketing, na co pozwala zróżnicowanie dochodów uczelni (już nie tylko odpłatność za studia, ale także prowadzenie szkoleń, działalności konsultingowej, kształcenia studentów cudzoziemskich). Wizerunek uniwersytetu nie należy tylko do sfery nieformalnie funkcjonującej reputacji, lecz stanowi przedmiot zarządzania jej marką [Hemsley, Oplatka 2006, s. 316-338; Antonowicz i in. 2014; Reuben 2008]. Reklama czy PR uniwersytetu również ulegają biznesowej profesjonalizacji; zapoczątkowały to zjawisko uczelnie niepubliczne [Nogalski, Rybicki 2005, s. 83-87].

Badacze pracujący nad zagadnieniem metod menedżerskich w zarządzaniu nie są jednomyślni co do ich wartości dla edukacji na poziomie wyższym. Badanie przeprowadzone w kilku krajach Unii Europejskiej (w Wielkiej Brytanii, Holandii i Szwecji) wśród pracowników na temat efektów korzystania z metod menedżerskich dowodzi, iż metody te wzmacniają kontrolę, ale korzystanie z nich wymaga czasu, może też niekorzystnie wpłynąć zarówno na badania naukowe, jak i jakość kształcenia [Teelken 2012, s. 271-290]. Trzeba także podkreślić, iż wielu badaczy krytykuje stosowanie metod biznesowych w kształceniu wyższym. W takich nurtach, jak pedagogika krytyczna (*Critical Pedagogy*), krytyczna edukacja menedżerska (*Critical Management Education*) oraz krytyczne studia z zarządzania (*Critical Management Studies*) przyjmuje się pogląd, iż korzystanie z tych metod przyczynia się do zniszczenia zarówno etosu samej nauki, jak i kultury akademickiej [Canaan 2013, s. 16-56]. Krytyka dotyczy wielu kwestii dotyczących aspektów społecznych, kulturowych, etycznych, a także zarządczych. Przejęte z korporacji mechanizmy zarządzania zasobami ludzkimi oraz nadzoru, wedle badaczy krytycznych, nie tylko wzmacniają kontrolę kosztów, ale również kontrolę całej organizacji, w tym nawet treści nauczania [Giroux, Myrsiades 2001]. Uważa się, że presja ekonomiczna, przez którą uczelnie koncentrują się głównie na bieżących wynikach ekonomicznych, pozabawia kanon treści związanych z kształceniem ogólnym czy też, przede wszystkim, humanistycznym [Sławek 2011]. Ponadto prowadzi do oportunistycznego ograniczenia perspektywy krytycznej czy refleksyjności [Beckmann i in. 2009, s. 311-345]. Zamiast tego rdzeniem działalności akademickiej staje się marketing edukacyjny i naukowy, wykorzystujący założenia zarządzania marką [Duignan 1988, s. 3-12].

Programy kształcenia stają się płytkie również z innego względu – przedmiotowego traktowania pracowników uczelni, a także studentów [Perriton, Reynolds 2004, s. 61-77; Nowak 2014]. Zbytня formalizacja i biurokratyzacja kształcenia oraz prowadzenia badań zmniejsza kreatywność badaczy i utrudnia skuteczne kierowanie [Duignan 1988, s. 3-12].

5. Zakończenie

Uniwersytety przedsiębiorcze zyskują na znaczeniu w ostatnich kilku dekadach [więcej: Sułkowski 2016]. Następuje stopniowe odchodzenie od tradycyjnej formacji uniwersytetu typu humboldtowskiego pod wpływem rozwoju przedsiębiorczości akademickiej. Kierunek przekształceń rodzi wiele wyzwań natury społecznej, kulturowej oraz zarządczej. W sferze zarządzania pokazać można wyzwania dotyczące strategii przedsiębiorczych, jak i rozwoju struktur i kultur przedsiębiorczości w uczelniach wyższych. Strategie przedsiębiorcze wiążą się z komercjalizacją kształcenia oraz prowadzenia badań naukowych, jak również z rozwojem koncepcji zarządzania strategicznego oraz *accountability* uniwersytetów. Strategie przedsiębiorcze zbliżają uniwersytety do organizacji gospodarczych. W sferze podejmowania decyzji w uniwersytetach wzrasta znaczenie modelu menedżerskiego, który prowadzi do ograniczenia kolegialności akademickiej na poziomie akademickim. Przejawy tego przechodzenia na model zarządzania menedżerskiego znaleźć można w wielu krajach. Przykładowo w: USA, Wielkiej Brytanii, Holandii również w uczelniach publicznych wzrasta rola menedżerów i administracji. Polskie publiczne szkolnictwo wyższe, jak dowodzą badania, jest przykładem bardzo wysokiego stopnia kolegialności decyzyjnej skupionej w rękach oligarchii akademickiej [Kwiek 2015b, s. 77-89]. Także w naszym systemie akademickim można zaobserwować rozwój koncepcji i metod zarządzania strategicznego. Zdecydowana większość uczelni w Polsce i na świecie kreuje i wdraża strategie, których składowymi są misja i cele strategiczne. Bardzo rozpowszechniona jest elementarna metoda analizy strategicznej, jaką jest SWOT. Inne metody analiz strategicznych praktycznie nie są wykorzystywane w sektorze szkolnictwa wyższego. Coraz szerzej są również stosowane wybrane strategie funkcjonalne. Przede wszystkim uczelnie częściej kształtują strategie marketingowe, na które składają się m.in. wizerunek i świadomość marki, segmentacja i targeting oraz strategie promocji. Stopniowo wzrasta też znaczenie strategii funkcjonalnych w obszarach finansów i zarządzania zasobami ludzkimi. Z drugiej strony, ze względu na specyfikę sektora edukacji wyższej, nie postępuje rozwój strategii produkcyjnych, ponieważ ograniczają się one do działalności komercyjnej. Polskie uczelnie w sferze zbliżonej do produkcyjnej rozwijają również strategie innowacji, które odnoszą się w głównej mierze do tworzenia patentów, wdrożeń i aplikacji.

Reasumując, wydaje się zatem, że tendencja w kierunku rozwoju uniwersytetu przedsiębiorczego jest trwała. Wiąże się ona także z rozwojem orientacji strategicz-

nej zarówno na poziomie całej organizacji, jak i wybranych obszarów funkcjonalnych. Orientacja strategiczna rozwija się w obszarach: analizy strategicznej, marketingu, zarządzania zasobami ludzkimi oraz innowacji. Można uznać, że dokonuje się implementacja metod zarządzania strategicznego w różnych aspektach funkcjonowania uczelni. Z jednej strony są to użyteczne koncepcje i metody zarządzania uczelniami, z drugiej jednak czynią uniwersytety, w coraz większym stopniu, organizacjami gospodarczymi.

Literatura

- Adriaenssens L., De Prins P., Vloeberghs D., 2006, *Work experience, work stress and HRM at the university*, Management Revue, t. 17, no. 3.
- Antonowicz D., Krawczyk-Radwan M., Walczak D., 2014, *Rola marki dyplomu w perspektywie niżu demograficznego w Polsce 2010-2020*, Center for Public Policy Research Papers Series, t. 65.
- Baran M., Strojny J., 2013, *Kompleksowe podejście do zarządzania projektami na przykładzie uczelni wyższej*, Przedsiębiorczość i Zarządzanie, t. XIV, z. 12, cz. 1, Wydawnictwo SAN, Łódź.
- Barnett R., 2000, *Realizing the university in an age of supercomplexity*, Open University Press, London.
- Beckmann A., Cooper Ch., Hill D., *Neoliberalization and managerialization of 'education' in England and Wales – a case for reconstructing education*, Journal for Critical Education Policy Studies, t. 7, no. 2, s. 311-345.
- Bonaccorsi A., Cinzia Daraio C., 2007, *Theoretical perspectives on university strategy*, [w:] *Universities and strategic knowledge creation. Specialization and performance in Europe*, Edward Edgal, Chaltenham, UK, Northampton, MA, USA.
- Bozeman B., Gaughan M., 2011, *Job satisfaction among university faculty: Individual, work, and institutional determinants*, The Journal of Higher Education, t. 82, no. 2, s. 154-186.
- Canaan J.E., 2013, *Resisting the English Neoliberalising University. What Critical Pedagogy Can Offer*, Journal for Critical Education Policy Studies, t. 11, no. 2.
- Clark B., 1998, *Creating Entrepreneurial Universities. Organizational Pathways of Transformation*, Pergamon Press, Nowy Jork.
- Clark B., 2004, *Sustaining Change in Universities*, Open University Press, Maidenhead.
- Czarniawska B., Mazza C., 2013, *Consulting University: A Reflection from Inside*, Financial Accountability and Management, no. 29 (2).
- Darnon C. i in., 2009, *Achievement goal promotion at university: social desirability and social utility of mastery and performance goals*, Journal of Personality and Social Psychology, t. 96, no. 1.
- De Boer H., Jürgen E., Schimank U., 2007, *On the way towards new public management? The Governance of University Systems in England, the Netherlands, Austria, and Germany*, [w:] *New forms of governance in research organizations*, Springer.
- Dill D.D., 2014, *Public policy design and university reform: Insights into academic change*, Reforming Higher Education, Springer Netherlands, s. 21-37.
- Donoghue F., 2008, *The last professors: The corporate university and the fate of the humanities*, Fordham University Press, USA.
- Duignan P.A., 1988, *Reflective management: The key to quality leadership*, International Journal of Educational Management, t. 2, no. 2, s. 3-12.
- Fenwick T., 2005, *Ethical dilemmas of critical management education within classrooms and beyond*, Management Learning, t. 36, no. 1, s. 31-48.

- Garlick S.C., Pryor G., 2004, *Benchmarking the University: Learning about Improvement: a Report for the Department of Education, Science and Training*, Department of Education, Science and Training, Melbourne.
- Geryk M., 2012, *Wpływ orientacji uczelni w kierunku społecznej odpowiedzialności na stan finansów instytucji szkolnictwa wyższego*, Przegląd Organizacji, t. 1.
- Giroux H.A., Myrsiades K., 2001, *Beyond the corporate university: Culture and pedagogy in the new millennium*, Rowman & Littlefield, Oxford.
- Hemsley-Brown J., Oplatka I., 2006, *Universities in a competitive global marketplace: A systematic review of the literature on higher education marketing*, International Journal of Public Sector Management, t. 19, no. 4.
- Hood C., 1995, *The "New Public Management" in the 1980s: variations on a theme*, Accounting, Organizations and Society, t. 20, no. 2, s. 93-109.
- Janczyk-Strzała E., 2014, *Benchmarking i controlling jako nowoczesne koncepcje zarządzania ukierunkowane na wzrost efektywności funkcjonowania uczelni niepublicznej*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu, nr 2 (40), Współczesne determinanty rozwoju gospodarczego; Contemporary Determinants of Economic Development, s. 151-160.
- Jarzabkowski P., Wilson D.C., 2002, *Top teams and strategy in a UK university*, Journal of Management Studies, t. 39, no. 3.
- Johnstone D.B., 1998, *The Financing and Management of Higher Education: A Status Report on Worldwide Reforms*, Raport z UNESCO World Conference on Higher Education, Paryż, 5-9.10.
- Karbownik A., Dźwigoł H., Wodarski K., 2012, *System zarządzania ryzykiem uczelni wyższej*, Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie, Politechnika Śląska, Katowice.
- Kościelniak C., Makowski J., 2011, *Uniwersytet na rozdrożu*, [w:] Kościelniak C., Makowski J. (red.), *Wolność. Równość. Uniwersytet*, Instytut Obywatelski, Warszawa.
- Kwiek M., 2011, *Co to znaczy atrakcyjny uniwersytet? Różne konsekwencje transformacji instytucjonalnych dla różnych interesariuszy*, [w:] Kościelniak C., Makowski J. (red.), *Wolność. Równość. Uniwersytet*, Instytut Obywatelski, Warszawa.
- Kwiek M., 2006, *The university and the state. A study into global transformations*, Peter Lang, Frankfurt–New York.
- Kwiek M., 2015a, *Prywatyzacja i deprywatyzacja: od ekspansji do implozji szkolnictwa wyższego w Polsce*, Nauka i Szkolnictwo Wyższe, nr 44 (2).
- Kwiek M., 2015b, *The unfading power of collegiality? University governance in Poland in a European comparative and quantitative perspective*, International Journal of Educational Development, no. 43, s. 77-89.
- Mok K., 2005, *The quest for world class university: Quality assurance and international benchmarking in Hong Kong*, Quality Assurance in Education, t. 13, no. 4.
- Nogalski B., Rybicki J.M., 2005, *Management of internal communication in non-public high school*, Management, 9.1, s. 83-87.
- Parker L.D., 2012, *From privatised to hybrid corporatised higher education: a global financial management discourse*, Financial Accountability & Management, t. 28, no. 3.
- Rasmussen E., Borch O.J., 2010, *University capabilities in facilitating entrepreneurship: A longitudinal study of spin-off ventures at mid-range universities*, Research Policy, no. 39 (5), s. 602-612.
- Readings B., 1997, *University in ruins*, Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts, London.
- Reuben R., *The use of social media in higher education for marketing and communications: A guide for professionals in higher education*, [http://www.ciff.net/seminarioformaciononline/ DocumentoSeminaroII.pdf](http://www.ciff.net/seminarioformaciononline/DocumentoSeminaroII.pdf) (13.01.2016).
- Rolfe H., 2003, *University strategy in an age of uncertainty: the effect of higher education funding on old and new universities*, Higher Education Quarterly, t. 57, no. 1.
- Ryan J.F., Healy R., Sullivan J., 2012, *Oh, won't you stay? Predictors of faculty intent to leave a public research university*, Higher Education, no. 4, s. 421-437.

- Scott P., 1999, *Globalization and the University*, CRE-Action, no. 15.
- Şerban-Oprescu A.T., 2008, *Project Management and Effective Professional Development in Higher Education*, Synergy, t. 2.
- Shahzad K., Bashir S., Ramay M., 2008, *Impact of HR Practices on Perceived Performance of University Teachers in Pakistan*, International Review of Business Research Papers, t. 4, no. 2, s. 302-315.
- Shane S.A., 2004, *Academic entrepreneurship: University spinoffs and wealth creation*, Edward Elgar Publishing.
- Shattock M., Temple P., 2006, *Entrepreneurialism and the Knowledge Society: some conclusions from cross national studies*, a paper presented at the EAIR Forum, Rome.
- Sławek T., 2011, *Autonomia, kształcenie, dług*, [w:] Kościelniak C., Makowski J. (red.), *Wolność. Równość. Uniwersytet*, Instytut Obywatelski, Warszawa.
- Sporn B., 1999a, *Towards More Adaptive Universities: Trends of Institutional Reform in Europe*, Higher Education in Europe, t. XXIV, no. 1.
- Sporn B., 1999b, *Adaptive University Structures. An Analysis of Adaptations to Socioeconomic Environments of US and European Universities*, Jessica Kingsley, London.
- Sporn B., 2001, *Building Adaptive Universities: Emerging Organisational Forms Based on Experiences of European and US Universities*, Tertiary Education and Management, t. 7, no. 2.
- Sporn B., 2006, *Governance and Administration: Organizational and Structural Trends*, [w:] Forest J.J.F., Altbach Ph.G. (red.), *International Handbook of Higher Education*, Springer.
- Stevenson H.H., Jarillo J.C., 2007, *A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management*, Springer, Berlin–Heidelberg.
- Sułkowski Ł., 2016, *Kultura akademicka – koniec utopii?*, PWN, Warszawa.
- Teelken Ch., 2013, *Compliance or pragmatism: How do academics deal with managerialism in higher education? A comparative study in three countries*, Studies in Higher Education, t. 37, no. 3.
- Teixeira P., Johnstone D.B., Rosa M.J., Vossensteyn H. (red.), 2006, *Cost-sharing and Accessibility in Higher Education: A Fairer deal?*, Springer, Dordrecht.
- Tierney W.G., 1998, *The Responsive University: Restructuring for High Performance*, The Johns Hopkins University Press, Baltimore.
- Tilak J.B.G., 2008, *Current Trends in Private Higher Education in Asia*, tekst prezentowany na konferencji Privatization in Higher Education, Haifa, Samuel Neemen Institute, The Technion, 07.01.2008.
- Tornatzky L.G., 2001, *Benchmarking university-industry technology transfer: a six year retrospective*, The Journal of Technology Transfer, t. 26, no. 3.
- Tuchman G., Wannabe U., 2009, *Inside the corporate university*, University of Chicago Press, Chicago.
- Urbanek P., Walińska E., 2013, *Wynik finansowy jako miernik dokonań uczelni publicznej*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, t. 289.