

SŁAWOMIR BANASZAK

*Uniwersytet im. Adama Mickiewicza
w Poznaniu*

ZARZĄDZANIE OŚWIATĄ W TURBULENTNYM OTOCZENIU

ABSTRACT. Banaszak Sławomir, *Zarządzanie oświatą w turbulentnym otoczeniu* [Education management in turbulent environment]. Studia Edukacyjne nr 27, 2013, Poznań 2013, pp. 65-74. Adam Mickiewicz University Press. ISBN 978-83-232-2691-8. ISSN 1233-6688

Management of education is a very important issue of modern societies. The paper is an attempt at showing turbulence in the processes of managing educational institutions. The author points at changes of the environment of education system as a main problem in the processes. Problems of instability of educational law and the issue of competences of educational institutions managers are revealed. The paper ends with the approach to the problems of efficiency in management of education and finding the need to change of existing order.

Key words: management of education, management of educational institutions, turbulent environment of education system, competences of managers

Wprowadzenie

Oświata jest od wieków jedną z najważniejszych struktur rozwijających się społeczeństw. Nie tylko wchodzi we wzajemne relacje z gospodarką, systemem prawnym, lecz pośrednio kształtuje także strukturę społeczną. Stąd, wydawać by się mogło, że profesjonalizacja zarządzania instytucjami oświatowymi powinna przebiegać równoległe do rozwoju znaczenia tych instytucji. Dodajmy, że prócz „znaczenia”, istotnym elementem są oczekiwania formułowane pod adresem oświaty przez rozmaite kategorie społeczne oraz tzw. interesariuszy. Oczekiwania te również stymulują rozwój technik zarządzania. Albo przynajmniej mogłyby stymulować.

Niniejszy artykuł poświęcony jest właśnie zagadnieniom profesjonalizacji zarządzania oświatą, uwarunkowaniom tego procesu, ze szczególnym uwzględnieniem zmiennego otoczenia. Zmiany, o których mowa, mają różnorodny charakter. Przeważają jednakże te, które można by ulokować

w obrębie systemu gospodarczego oraz systemu społeczno-kulturowego. Przy czym, nie jest moim celem rozstrzygnięcie, czy to właśnie „koniec historii”¹ i skomplikowanie dzisiejszych społeczeństw rzutuje poważniej na problemy zarządzania oświatą, czy też zasadniczo nań oddziałuje specyfika modelu gospodarczego². Stawiam pytanie: czy profesjonalizacja jest wystarczająca w stosunku do wymogów nowoczesnych społeczeństw? Czy i w jakim stopniu odpowiada wyzwaniom zglobalizowanego rynku pracy? W jaki sposób otoczenie systemów oświatowych wymusza niektóre rozwiązania, a w jaki sposób wręcz przenika do nich? Nie na wszystkie pytania odpowiedź może być jednoznaczna. Niemniej, każde z tych pytań jest jednocześnie pytaniem o ogólną kondycję instytucji edukacyjnych, w szczególności tych, które zajmują się kształceniem akademickim.

Oświata, edukacja, instytucje czy... przedsiębiorstwa konkurencyjnego biznesu?

Oświata i edukacja to pojęcia wzajemnie na siebie zachodzące. Odnośnie tych struktur stosujemy często określenie instytucje. Niemniej, już na początku XX wieku znany amerykański ekonomista i socjolog, pochodzenia norweskiego, Thorstein Veblen³ użył terminu „przedsiębiorstwa konkurencyjnego biznesu”, odnosząc je do uniwersytetów w USA. Współcześnie, po bez mała stu latach od wydania książki Veblena, określenia: „firma”, „przedsiębiorstwo” itp. na dobre zadomowiły się w języku potocznym. Coraz częściej również w języku oficjalnym i naukowym. W niniejszym artykule postaram się bardzo zdecydowanie sprzeciwić tej „tradycji”. Będę lokował oświatę w obrębie struktur pozagospodarczych, czyli takich, w których nie działa, przynajmniej bezpośrednio, prawo popytu i podaży, rachunek zysków i strat w rozumieniu *stricte* ekonomicznym. Przy czym, mimo iż struktur tych nie da się włączyć do gospodarki, nie oznacza to, że nie podlegają one pewnym ogólnym zasadom zarządzania. Przeciwnie, jeden z najbardziej znanych teoretyków zarządzania, Peter F. Drucker,

¹ Por. F. Fukuyama, *Koniec historii*, przekł. T. Bieroń, Poznań, 1996.

² Por. R. Sennett, *Korozja charakteru. Osobiste konsekwencje pracy w nowym kapitalizmie*, przekł. J. Dzierzgowski, Ł. Mikołajewski, Warszawa 2006; E. Potulicka, J. Rutkowiak, *Neoliberalne uwikłania edukacji*, Kraków 2010.

³ T. Veblen, *The Higher Learning in America. A Memorandum On the Conduct of Universities by Business Man*, New York, B.W. Huebsch, <http://www.ecn.bris.ac.uk/het/veblen/higher> [dostęp: 10.05.2000]. Warto pamiętać, że ta znakomita praca Veblena, mniej znana niż *Teoria klasy próżniaczej*, czekała kilka lat na wydanie. Ukazała się ostatecznie w 1918 r. Widać więc, że już na początku XX w. tezy głoszone przez amerykańskiego ekonomistę i socjologa były niepopularne.

lokował w obrębie tzw. organizacji *non profit* szczególne zapotrzebowanie na zasady zarządzania, kompetentnych zarządców oraz profesjonalizację tych procesów⁴.

W warunkach polskich można zdecydowanie przychylić się do postulatów Druckera, nazywanego często „guru zarządzania”. Wydaje się bowiem, że oświata w naszym kraju, w tym instytucje akademickiego kształcenia znajdowały się w 1989 roku w stanie dekonstrukcji: bez jasno określonych celów, z nieadekwatnymi strukturami organizacyjnymi, bez jasnej wizji przyszłego rozwoju. Obecnie sytuacja ta znacząco się zmieniła. Niemniej, niezmiennie instytucje te potrzebują profesjonalnego zarządzania, aby pełniej i lepiej wykonywać nałożone na nie cele i zaspokajając określone potrzeby społeczne. Szczególnie podkreślam kwestię społecznych potrzeb, ponieważ z pewnością zmieniły się one w ostatnich latach. Przeobrażeniom uległy także funkcje tych instytucji w strukturach nowoczesnych społeczeństw, jakkolwiek niektóre ich funkcje zaczęły przenikać do innych struktur. Innymi słowy, niektóre struktury przejęły edukacyjne funkcje szkoły. Jedną z nich jest przedsiębiorstwo, które w myśl Druckera koncepcji społeczeństwa wiedzy, winno pełnić funkcję edukacyjną:

Szkoła, jak powiedziano wcześniej, była tradycyjnym miejscem, gdzie uczyliśmy się; praca natomiast była tam, gdzie pracowaliśmy. Ta granica będzie stopniowo zamazywana. Szkoła będzie się stawała miejscem, gdzie naukę kontynuują dorośli, nawet jeśli zatrudnieni są w pełnym wymiarze godzin. Ci ludzie będą wracali do szkoły na trzydniowe seminaria, na kurs obejmujący weekend, na intensywny trzyweekendowy warsztat, lub zajęcia odbywające się przez dwa wieczory w tygodniu i trwające kilka lat, do momentu uzyskania dyplomu. Ale również praca będzie miejscem, gdzie dorośli nadal będą mogli się uczyć⁵.

Uwarunkowania te sprawiają, że szkoły, a także inne instytucje edukacyjne, podobnie jak organizacje gospodarcze, muszą być zarządzane w inny niż dotąd sposób. Od stwierdzenia o potrzebie „innych” metod zarządzania oraz ich doskonalenia daleko jednak do stwierdzenia o bezkrytycznym imporcie metod zarządzania właściwych dla organizacji gospodarczych. Analizując zaś administracyjną (rządową, ustawową) linię w tym względzie, można odnieść wrażenie, że postuluje się zredukowanie systemu oświaty do kategorii rynku, popytu i podaży. Zresztą, swoista ekonomiczna kolonizacja pozagospodarczych struktur nowoczesnych społeczeństw miała swój początek jeszcze w latach przed Wielkim Kryzysem 1929 roku.

⁴ Por. P.F. Drucker, *Managing the Non-Profit Organization. Practices and Principles*, New York 1990. Por. także S. Banaszak, *Menedżerowie w strukturze społecznej*, Poznań 2006, s. 117-120; tegoż, *Edukacja menedżerska w społeczeństwie współczesnym. Studium teoretyczno-empiryczne*, Poznań 2011, s. 74-82.

⁵ Por. P.F. Drucker, *Spoleczeństwo pokapitalistyczne*, przekł. G. Kranas, Warszawa 1999, s. 168.

Warto zadać pytanie: czy wspomniane procesy kolonizacji edukacji przez ekonomiczny styl myślenia oraz ekonomiczne kategorie efektywności są jeszcze możliwe do zatrzymania? Odpowiadając *ad hoc*, można by odpowiedzieć, że owszem, pod warunkiem, że ulegnie zmianie sposób myślenia o edukacji jako całości. Mam tu na myśli zarzucony już dawno sposób rozpatrywania edukacji jako wartości autotelicznej – że nie każdy uczy się, by następnie bez większych przykrości zdobyć ściśle określoną pracę, że wciąż jeszcze są młodzi i nieco starsi ludzie, którzy orientują się na zdobywanie wiedzy, wzbogacanie własnej osobowości. Rzecz jasna, w dobie gospodarczego kryzysu oraz rosnących stóp bezrobocia w wielu europejskich krajach można takie podejście do edukacji po prostu zarzucić. Niemniej, aktualny pozostaje problem, w jaki sposób kształtować relacje między edukacją a rynkiem pracy i gospodarką jako całością. Wydaje się bowiem, że w dobie gospodarki elektronicznej i innowacyjnej kształcenie wyłącznie pod potrzeby rynku pracy byłoby błędem. Wiązałoby się z systematycznym zawężaniem kwalifikacji oraz formowaniem osób niezdolnych do elastycznego reagowania na zmiany społeczne i ekonomiczne. A to dziś sprawa pierwszoplanowa. Pozwala bowiem łączyć perspektywę edukacyjną z perspektywą ekonomiczną, w tym z perspektywą pracodawcy. Aby urzeczywistnić tę ideę, jedni i drudzy muszą jednak dobrze rozumieć jej sens oraz współdziałać.

Z pewnością, instytucje edukacyjne wymagają profesjonalnego zarządzania. Nie oznacza to jednak, że mają się przekształcić burzliwie czy w sposób powolny w przedsiębiorstwa konkurencyjnego biznesu. Profesjonalizacja zarządzania oświatą to nie to samo, co jej urynkowienie. Konkurowanie to nie to samo, co walka. Oczywiście, jeśli nie rynek, to jakaś inna struktura powinna stanowić rodzaj motywatora do podnoszenia kwalifikacji, do usprawniania działania organizacji. Jest nią działanie na rzecz szerszych społeczności, dla wspólnego dobra oraz dla dobra przyszłych pokoleń.

Turbulentne otoczenie edukacji

Termin „turbulencje w zarządzaniu” odnosi się do szeregu przemian, jakie dokonują się w nowoczesnych społeczeństwach i gospodarkach, które stanowią kontekst dla zarządzania organizacją. Wywodzi się z nauk ekonomicznych i nauk o zarządzaniu⁶. Spróbuję dokonać jednak swoistej aplikacji tego terminu oraz – przede wszystkim – stojących za nim zjawisk i procesów współczesnego świata do nauk o edukacji.

⁶ Por. w tym przedmiocie m.in. R. Krupski (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, Warszawa 2005.

Turbulencje można scharakteryzować poprzez kilka istotnych elementów. Jednym z nich jest duża zmienność otoczenia, która wpływa na kształt wewnątrzorganizacyjnych stosunków i relacji. Ponadto, kolejnym czynnikiem wywołującym turbulencje jest postępująca złożoność otoczenia. Jej część stanowi globalizacja oraz sieć współzależności między rynkami i podmiotami. Wreszcie, charakterystycznym rysem turbulencji staje się hiperkonkurencja, czyli wzmożona rywalizacja rynkowa prowadząca do stanu ciągłej wymiany liderów oraz „topowych” produktów.

Zatem, turbulencje w zarządzaniu edukacją oznaczałyby m.in. wysokie skomplikowanie systemu prawnego pełniącego w zamierzeniach funkcję regulatora instytucji edukacyjnych, a także konkurowanie i konkurencję jako zasadnicze ramy funkcjonowania systemu. Nadto, za turbulencje jako kontekst działania struktur edukacyjnych odpowiada polityka edukacyjna, polityka w szerszym rozumieniu oraz sami politycy, którzy czynią edukację centralnym punktem programów wyborczych, nierzadko ją instrumentalizując. Czynnikiem turbulencji są wreszcie sami „klienci” systemu edukacji, których oczekiwania są zmienne, niejednoznaczne oraz coraz częściej i coraz wyraźniej przedmiotowe.

Znakomity autorski duet – Philip Kotler oraz John A. Caslione – w dobrze już znanej książce o chaosie i zarządzaniu w erze turbulencji zwracają uwagę na lawinowy wzrost ryzyka w życiu gospodarczym⁷. Stawia to zarządców korporacji w trudnej sytuacji, ponieważ nie potrafią prognozować przyszłych stanów, a zatem planować także określonych przedsięwzięć. Jedynym pewnym elementem współczesnej rzeczywistości gospodarczej staje się niepewność, która wymaga niespotykanej szybkości działania i podejmowania decyzji⁸.

Rzecz jasna, próbuję tutaj zuniwersalizować tezy odnoszące się do struktur gospodarczych i zaadaptować je, tym samym, do analizy struktur edukacyjnych. Innymi słowy, koncepcja turbulencji w otoczeniu edukacji może być oparta na podobnych przesłankach. Również tu wzrasta złożoność otoczenia, a także waga wzajemnych relacji z tzw. interesariuszami, którzy stają się czynnikiem kontroli i zmiany. Ponadto, w edukacji mamy do czynienia z dużą złożonością procesu decyzyjnego, a także zaburzeniami ładu organizacyjnego. Zatem, także tutaj, obecny od wielu lat w naukach o zarządzaniu, *garbage can model* – model kosza na śmieci może znaleźć

⁷ P. Kotler, J.A. Caslione, *Chaotics. The Business of Managing in The Age of Turbulence*, New York 2009.

⁸ Por. w tym przedmiocie rozważania A.K. Koźmiński, *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, Warszawa 2004. W zakresie „gospodarowania czasem” jako rysu współczesnych przemian por. też M. Castells, *Społeczeństwo sieci*, Warszawa 2013.

zastosowanie jako wspomagający podejmowanie decyzji⁹. I to zarówno na poziomie konkretnej instytucji oświatowej, jak też na poziomie polityki edukacyjnej.

Na rozmaite uwikłania edukacji, zwłaszcza polityczne i ekonomiczne, zwrócił ostatnio uwagę Kazimierz Przyszczypkowski. Stwierdza on między innymi, drobiazgowo dowodząc stawianych tez, a także powołując szerokie spektrum autorów i koncepcji o charakterze transdyscyplinarnym, że edukacja stanowi teren walki o władzę, podlegając politycznym, gospodarczym oraz ideologicznym wpływom¹⁰. W niniejszym ujęciu część przytoczonych przez K. Przyszczypkowskiego uwarunkowań można by zaliczyć do tytułowych turbulencji w otoczeniu edukacji.

Wybrane egzemplifikacje

Wielu argumentów na rzecz tezy o turbulencjach w otoczeniu edukacji europejskiej, w tym i polskiej, dostarcza obszerne studium Marka Kwieka. We wstępie do III rozdziału swojej książki autor pisze, że przedsiębiorczość akademicka (*academic entrepreneurialism*) jest zjawiskiem nowym, że pojawiła się w ostatnich latach¹¹. Rzeczywiście, w tej formie tak. Jednakże, prawie wiek temu wspomniany już Thorstein Veblen¹² dla określenia charakteru amerykańskich uniwersytetów używał określeń zaczerpniętych z teorii i praktyki ekonomicznej. Swoje sądy opierał on na empirycznych spostrzeżeniach co do stanu amerykańskiej edukacji akademickiej. Zatem, pytanie retoryczne brzmi, czy od czasów Veblenowskiego *Memorandum* podporządkowanie oświaty nie zawsze jasnym regułem rynkowym stało się powszechne, czy może zaniechano tych procesów.

M. Kwiek zarządzanie uniwersytetami sytuuje w obrębie współczesnych przemian społecznych i przemian instytucjonalnych. Stwierdza, że Komisja Europejska w przygotowanych dokumentach domaga się głębokiej modernizacji uniwersytetów europejskich. Częścią swoiście pojmo-

⁹ Por. klasyczne już ujęcie M.D. Cohen, J.G. March, J.P. Olsen, *A Garbage Can Model of Organizational Choice*, *Administrative Science Quarterly*, 1972, 17, a także M.D. Cohen, J.G. March, *Leadership and Ambiguity: The American College President*, New York 1974. Próbe zastosowania koncepcji turbulencji w zarządzaniu instytucjami oświatowymi przedstawił także P.R. Trowler, *Introduction: Higher Education Policy. Institutional Change*, [in:] *Higher Education Policy and Institutional Change. Intentions and Outcomes in Turbulent Environments*, ed. P.R. Trowler, Buckingham 2002.

¹⁰ Por. K. Przyszczypkowski, *Polityczność (w) edukacji*, Poznań 2012, s. 37-71.

¹¹ Por. M. Kwiek, *Transformacje uniwersytetu. Zmiany instytucjonalne i ewolucje polityki edukacyjnej w Europie*, Poznań 2010, s. 190.

¹² T. Veblen, *The Higher Learning in America*.

wanej modernizacji jest tzw. transformacja ustroju uczelni¹³. Autor ten powołuje także stanowisko Komisji Europejskiej w sprawie autonomii i odpowiedzialności uniwersytetów oraz profesjonalizacji zarządzania. Mieści się to w pojęciu *entrepreneurial mindset*, które ma być szczególnym formowaniem jaźni, obejmującym wszystkie poziomy oświaty: od kształcenia podstawowego, przez średnie, aż po kształcenie akademickie¹⁴. Wreszcie, analizując urzędowe dokumenty europejskie M. Kwiek konstatuje, że uniwersytety stają w obliczu krytycznej potrzeby dostosowania się do serii głębokich zmian zachodzących w Europie¹⁵. I tego typu zmiany zachodzące w otoczeniu edukacji nazwalibyśmy niekiedy gwałtownymi, zawsze natomiast permanentnymi. To są właśnie turbulencje, stanowiące nie tyle tło dla funkcjonowania systemów edukacyjnych oraz poszczególnych instytucji tych systemów, lecz przede wszystkim warunkujące zjawiska i procesy o charakterze edukacyjnym.

Wreszcie, polski filozof dochodzi do zagadnienia wzajemnych relacji między akademickimi wartościami a wartościami menedżerskimi¹⁶. Tej „kolizji” nie poświęca jednak należytej uwagi. Przechodzi raczej obojętnie nad jej diagnozą oraz nad diagnozą oświatowych „napięć”. Szkoda, bo przecież jest to zagadnienie niezwyklej wagi. Przede wszystkim, nie jest tu przyczyną profesjonalizacja zarządzania, ponieważ ta nie musi oznaczać niszczenia wartości akademickich, zwłaszcza: wolności i obiektywności. Z drugiej strony, profesjonalizacja zarządzania oświatą w licznych współczesnych ujęciach, w tym politycznych, nie oznacza reguł sprawnego działania, prakseologicznie pojętej dobrej roboty, lecz wszechobecną ekonomizację wszelkich procesów, podporządkowanie instytucji oświatowych ideologii czasu i pieniądza¹⁷.

Innych przykładów turbulencji, w dodatku w okresie znacznie wcześniejszym, dostarcza lektura wykładu wygłoszonego przez Maxa Horkheimera z okazji dnia studenta w 1954 roku¹⁸. Ten znany filozof i socjolog, współtwórca szkoły frankfurckiej, stawia tezę o zmienności wartości kulturowych, które niweczą ład społeczny oraz poważnie zmieniają procesy wychowania. Współcześnie ową zmienność włączylibyśmy do uwarunkowań o charakterze turbulentnym. Zresztą, w podobnym duchu

¹³ M. Kwiek, *Transformacje uniwersytetu. Zmiany instytucjonalne i ewolucje polityki edukacyjnej w Europie*, Poznań 2010, s. 192-194.

¹⁴ Por. tamże, s. 200.

¹⁵ Tamże, s. 201.

¹⁶ Tamże, s. 214-217.

¹⁷ Por. S. Kozyr-Kowalski, *Uniwersytet a rynek*, Poznań 2005.

¹⁸ Por. M. Horkheimer, *Odpowiedzialność i studia*, [w:] *Wiedza, ideologia, władza. O społecznej funkcji uniwersytetu w społeczeństwie rynkowym*, red. P. Żuk, Warszawa 2012, s. 274-276.

wypowiada się badacz współczesny – Piotr Sztompka. Stwierdza on, że przemiany współczesnych systemów normatywnych mają charakter gwałtowny i oddziałują znacząco na społeczeństwo, wychowanie oraz socjalizację jako procesy społeczne. Przy czym, ma on na myśli nie tylko przemiany w obrębie systemu, lecz także zjawisko naruszania norm społecznych¹⁹. Wreszcie, szereg tez o turbulencjach w zarządzaniu oświatą zawiera opracowanie Hartmuta Wenzela, który na przykładzie Niemiec pokazuje, w jaki sposób zmiany kierownictwa placówek oraz kierownictwa centralnych urzędów oświatowych tworzą kontekst funkcjonowania instytucji edukacyjnych²⁰.

Zakończenie

Jestem przekonany, że wstępne przystosowanie koncepcji turbulencji w zarządzaniu do analizy zagadnień edukacyjnych umożliwi pełniejsze ujęcie poruszanych zagadnień. Stawia oświatę w nieco innym kontekście, akcentując potrzebę profesjonalizacji zarządzania instytucjami oświatowymi oraz świadomego, celowego i systematycznego kształtowania polityki edukacyjnej – tak na szczeblu centralnym, jak i na szczeblu powiatu oraz gminy.

Tytułowe turbulencje odnoszą się do zmiennych uwarunkowań edukacji, w szczególności do zmian ustawodawstwa oświatowego, przemian o charakterze demograficznym, gospodarczym oraz kulturowym. Jeśli nie idą one w parze z profesjonalizacją zarządzania oświatą, mogą stanowić zagrożenie nie tylko dla samego systemu, lecz także dla społeczeństwa jako całości²¹. Innymi słowy, skuteczną odpowiedzią na turbulencje w otoczeniu edukacyjnym jest kluczową kompetencją osób zarządzających placówkami oświatowymi. Zadanie to niełatwe, ponieważ nie da się turbulencji prognozować. Można natomiast próbować je okiełznać, a – być może – również uczynić z nich czynnik rozwoju i sukcesu. By to uczynić, należy same organizacje uczynić elastycznymi, względnie łatwo adaptowalnymi do zmiennych warunków otoczenia. Inaczej, poza oczywistym skutkiem w postaci owładnięcia tych placówek przez rynkowe prawa, doprowadzimy do ich prywatyzacji, nie tylko w sensie przenośnym, lecz dosłownym.

¹⁹ Por. P. Sztompka, *Normy społeczne i ich respektowanie*, [w:] *Jakość edukacji. Różne perspektywy*, red. G. Mazurkiewicz, Kraków 2012.

²⁰ Por. H. Wenzel, *Rozwój szkolnictwa i nowe kierownictwo*, [w:] *Jakość edukacji*.

²¹ Por. w tym zakresie stanowisko A. Bloom, *Umysł zamknięty. O tym jak amerykańskie szkolnictwo wyższe zawiadło demokrację i zubożyło dusze dzisiejszych studentów*, Poznań 1997.

BIBLIOGRAFIA

- Banaszak S., *Menedżerowie w strukturze społecznej*, Wydawnictwo WSKiZ, Poznań 2006.
- Banaszak S., *Edukacja menedżerska w społeczeństwie współczesnym. Studium teoretyczno-empiryczne*, Wydawnictwo Naukowe UAM, Poznań 2011.
- Beck U., *Spoleczeństwo ryzyka. W drodze do innej rzeczywistości*, przekł. Stanisław Cieśla, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2002.
- Bloom A., *Umysł zamknięty. O tym jak amerykańskie szkolnictwo wyższe zawiadło demokrację i zubożyło dusze dzisiejszych studentów*, przekł. T. Bieroń, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 1997.
- Castells M., *Spoleczeństwo sieci*, przekł. M. Marody, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2013.
- Cohen M.D., March J.G., *Leadership and Ambiguity: The American College President*, McGraw Hill, New York 1974.
- Cohen M.D., March J.G., Olsen J.P., *A Garbage Can Model of Organizational Choice*, Administrative Science Quarterly, 1972, 17.
- Drucker P.F., *Managing the Non-Profit Organization. Practices and Principles*, Harper Collins Publishers, New York 1990.
- Drucker P.F., *Spoleczeństwo pokapitalistyczne*, przekł. G. Kranas, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
- Fukuyama F., *Koniec historii*, przekł. T. Bieroń, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 1996.
- Horkheimer M., *Odpowiedzialność i studia*, [w:] *Wiedza, ideologia, władza. O społecznej funkcji uniwersytetu w społeczeństwie rynkowym*, red. P. Żuk, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2012 (1954).
- Kotler P., Caslione J.A., *Chaotics. The Business of Managing in The Age of Turbulence*, AMACOM, New York 2009.
- Kotter J.P., *Sens pośpiechu. Mobilizacja w erze turbulencji*, przekł. D. Bakalarz, Wydawnictwo Studio EMKA, Warszawa 2010.
- Kozyr-Kowalski S., *Uniwersytet a rynek*, Wydawnictwo Naukowe UAM, Poznań 2005.
- Krupski R. (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, PWE, Warszawa 2005.
- Kwiek M., *Transformacje uniwersytetu. Zmiany instytucjonalne i ewolucje polityki edukacyjnej w Europie*, Wydawnictwo Naukowe UAM, Poznań 2010.
- Mazurkiewicz G. (red.), *Jakość edukacji. Różnorodne perspektywy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2012.
- Miształ B. (red.), *Prywatyzacja szkolnictwa wyższego w Polsce. Wyzwania w świetle transformacji systemowej*, Universitas, Kraków 2010.
- Przyszczykowski K., *Polityczność (w) edukacji*, Wydawnictwo Naukowe UAM, Poznań 2012.
- Sennett R., *Korożja charakteru. Osobiste konsekwencje pracy w nowym kapitalizmie*, przekł. J. Dzierżgowski, Ł. Mikołajewski, Wydawnictwo Literackie Muza, Warszawa 2006.
- Sztompka P., *Normy społeczne i ich respektowanie*, [w:] *Jakość edukacji. Różnorodne perspektywy*, red. G. Mazurkiewicz, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2012.
- Trowler P.R., *Introduction: Higher Education Policy, Institutional Change*, [in:] *Higher Education Policy and Institutional Change. Intentions and Outcomes in Turbulent*

- Enviroments*, ed. P.R. Trowler, The Society for Research into Higher Education and Open University Press, Buckingham 2002.
- Veblen T., *The Higher Learning in America. A Memorandum On the Conduct of Universities by Business Man*, B.W. Huebsch, New York 2000/1918: <http://www.ecn.bris.ac.uk/het/veblen/higher>, [dostęp: 10.05.2000]
- Wenzel H., *Rozwój szkolnictwa i nowe kierownictwo*, [w:] *Jakość edukacji. Różnorodne perspektywy*, red. G. Mazurkiewicz, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2012.
- Żuk P. (red.), *Wiedza, ideologia, władza. O społecznej funkcji uniwersytetu w społeczeństwie rynkowym*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2012.