

EWA STAŃCZYK-HUGIET

ORCID: 0000-0002-3218-3812

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
ewa.stanczyk-hugiet@ue.wroc.pl

Kilka uwag dotyczących reform szkolnictwa wyższego

Abstrakt: Zadaniem rozważań przedstawionych w artykule jest analiza reform szkolnictwa wyższego w wybranych krajach Europy w ujęciu historycznym w celu identyfikacji rozwiązań i praktyk w zakresie zarządzania i ustroju, finansowania oraz procesów integracji uczelni. Całość analizowana jest z perspektywy korporatyzacji uczelni i elementów menedżeryzmu. Głównym wnioskiem z przeprowadzonej analizy jest ten odnoszący się do postulatu wdrażania praktyk sektora prywatnego, które mogą poprawić funkcjonowanie sektora publicznego. Takie przekonanie doprowadziło w niektórych krajach do interwencji, w wyniku których urynkowiono uczelnie i skupiono się na ich efektywności, wynikach, odpowiedzialności i instytucjonalnej autonomii.

Słowa kluczowe: reformy, szkolnictwo wyższe, korporatyzacja, menedżeryzm.

Wstęp

Reforma szkolnictwa wyższego (dalej określanego jako uczelnie) była nagłą potrzebą w polskich warunkach. Ale nie tylko... Właściwie można przyjąć, że reformy uczelni mają charakter permanentny i wiążą się z poszukiwaniem modelu idealnego. Jak każda zmiana, szczególnie instytucjonalna i radykalna, wymagają jednak odpowiedniego przygotowania i przede wszystkim czasu. W wielu krajach taka reforma początkowała kolejne zmiany i dalsze próby znalezienia rozwiązań instytucjonalnych.

Uczelnia jest instytucją służącą społeczeństwu. Jej celem jest tworzenie nowej wiedzy (działalność badawcza i komercjalizacja jej wyników) oraz jej przekazywanie (działalność dydaktyczna). Są to procesy wypracowane w wyniku wieloletniej kultury wykształconej w ośrodkach akademickich, mające głęboki oraz permanentny charakter.

Celem rozważań przedstawionych w artykule jest analiza reform szkolnictwa wyższego w wybranych krajach Europy w ujęciu historycznym, będąca próbą identyfikacji rozwiązań i praktyk w zakresie zarządzania i ustroju, finansowania oraz procesów integracji uczelni. Całość poprzedzona jest informacjami ogólnymi prezentującymi analizowany sektor.

Rola szkolnictwa wyższego w gospodarce

Uczelnie mają istotne znaczenie w społeczeństwie i gospodarce. Z perspektywy polityki ekonomicznej są one z jednej strony adresatami zmian, a z drugiej — ich agentem¹.

Sektor szkolnictwa wyższego tworzą głównie uczelnie publiczne, które w różnym zakresie kierują się misją dydaktyczną lub badawczą. W uczelniach, w których aktywność jest zorientowana na badania, postrzega się prowadzenie działalności badawczej jako istotę uczelni, a dydaktyczna działalność jest profilowana jako inspirowana badaniami. Takie uczelnie na całym świecie uzyskują znaczące fundusze zarówno z sektora publicznego, jak i z innych źródeł, które wspierają realizację ich misji badawczej. Pozostałe placówki bardziej koncentrują się na działalności dydaktycznej i szkoleniowej, tym samym mając wkład w rozwój lokalny i lokalnie niezbędne umiejętności. Uczelnie w ramach swoich dwóch podstawowych funkcji, czyli kształcenia i prowadzenia działalności badawczej, są odpowiedzialne za kształtowanie kapitału ludzkiego i wytwarzanie wiedzy. Z perspektywy czasu można sądzić, że w Polsce w okresie transformacji systemowej stracono z oczu te cele, tak oczywiste i naturalne na Zachodzie.

Kształcenie i prowadzenie badań jest naturalnym procesem udoskonalenia i postępu, co generuje dla szeroko rozumianej gospodarki korzyści, które należy przedkładać nad korzyści indywidualne. Politycy podkreślają zatem potrzebę rozwoju i budowania gospodarki opartej na wiedzy oraz dążenia do doskonałości².

Kształtowanie kreatywnego kapitału ludzkiego jest jednym z zadań i kontrybucji uczelni na rzecz gospodarki. Co roku kolejni absolwenci wchodzi na rynek pracy³, wyposażeni w adekwatną wiedzę oraz umiejętności krytycznego myślenia, by zasilić gospodarkę i jej sektory. Uczelnie są więc jednymi z kluczowych

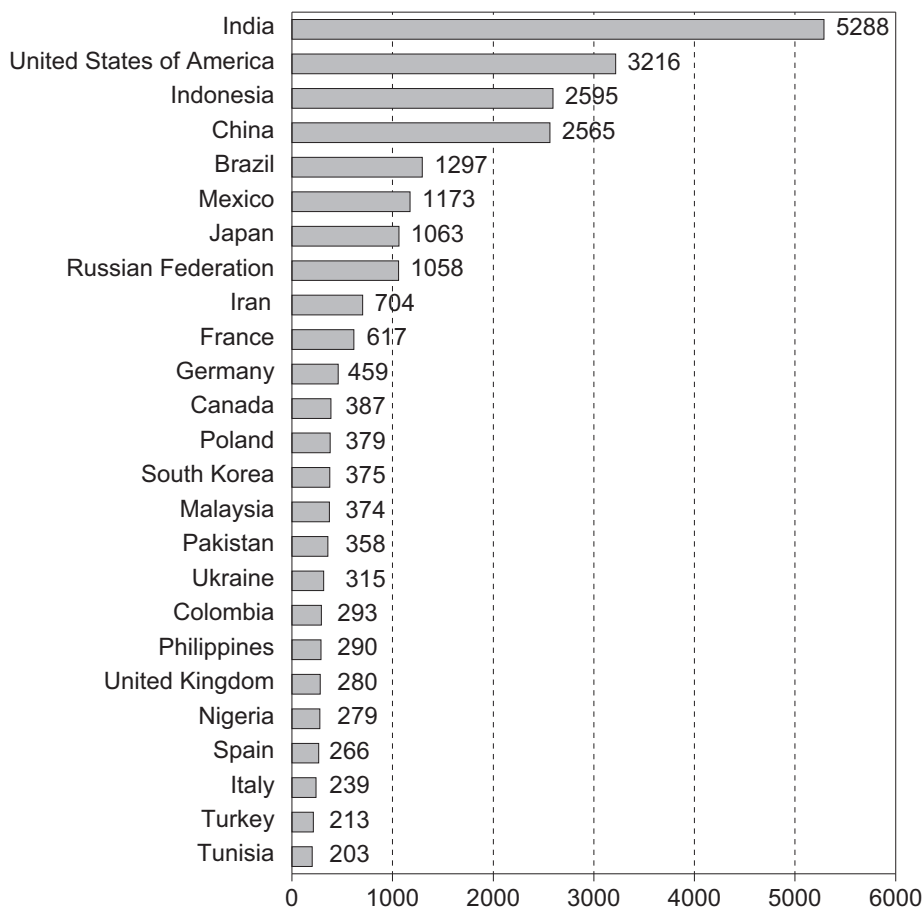
¹ B. Barrett, *The Dual Roles of Higher Education Institutions in the Knowledge Economy*, „International Journal of Multidisciplinary Perspectives in Higher Education” 4, 2019, nr 1, s. 76–88.

² T. Schulze-Cleven et al., *The New Political Economy of Higher Education: Between Distributional Conflicts and Discursive Stratification*, „Higher Education” 73, 2017, s. 795–812; V. Frunzaru et al., *Challenges to Higher Education in the Knowledge Economy: Anti-Intellectualism, Materialism and Employability*, „Knowledge Management Research & Practice” 16, 2018, nr 3, s. 388–401.

³ R. Comunian, A. Faggian, *Creative Graduates and Creative Cities: Exploring the Geography of Creative Education in the UK*, „International Journal of Cultural and Creative Industries” 2014, nr 1 (2), s. 19–34.

aktorów przyczyniających się do generowania wzrostu ekonomicznego w skali regionu i szerzej — gospodarki.

Jak wcześniej sygnalizowano, znaczna liczba uczelni to uczelnie publiczne. Jednakże nawet pomijając ten fakt, wydaje się uzasadnione podejmowanie interwencji centralnych (przez rząd czy ministerstwo) w tym sektorze, gdyż bezsprzecznie oczekiwany zwrot społeczny ma tutaj znaczenie nadrzędne⁴. Najwięcej uczelni na świecie mają Indie — według danych z lipca 2021 roku w kraju tym istnieje około 5288 uczelni. Stany Zjednoczone z liczbą 3216 uczelni zajmowały drugie miejsce pod względem ich liczebności, a trzecie miejsce przypadło Chinom z 2595 uczelniami (por. rys. 1).

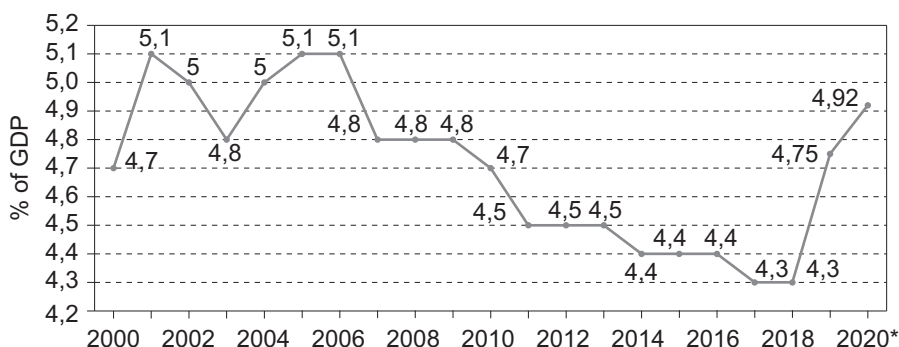


Rysunek 1. Liczba uczelni na świecie w lipcu 2021 roku

Źródło: StatistaEducation worldwide CSIC (Cybermetrics Lab — “Webometrics Ranking of World Universities”).

⁴ B. Jacobs, F. van der Ploeg, *Guide to Reform of Higher Education: A European Perspective*, „Economic Policy” 2006, nr 21 (47), s. 535–592.

Elementem, który z pewnością dopełnia obrazu sektora, są wydatki publiczne z budżetu. Na rysunku 2 możemy zobaczyć, że w Polsce te wydatki fluktuują w okresie od 2005 do 2020. W roku 2020 tylko 1% PKB był wydatkowany na szkolnictwo wyższe.



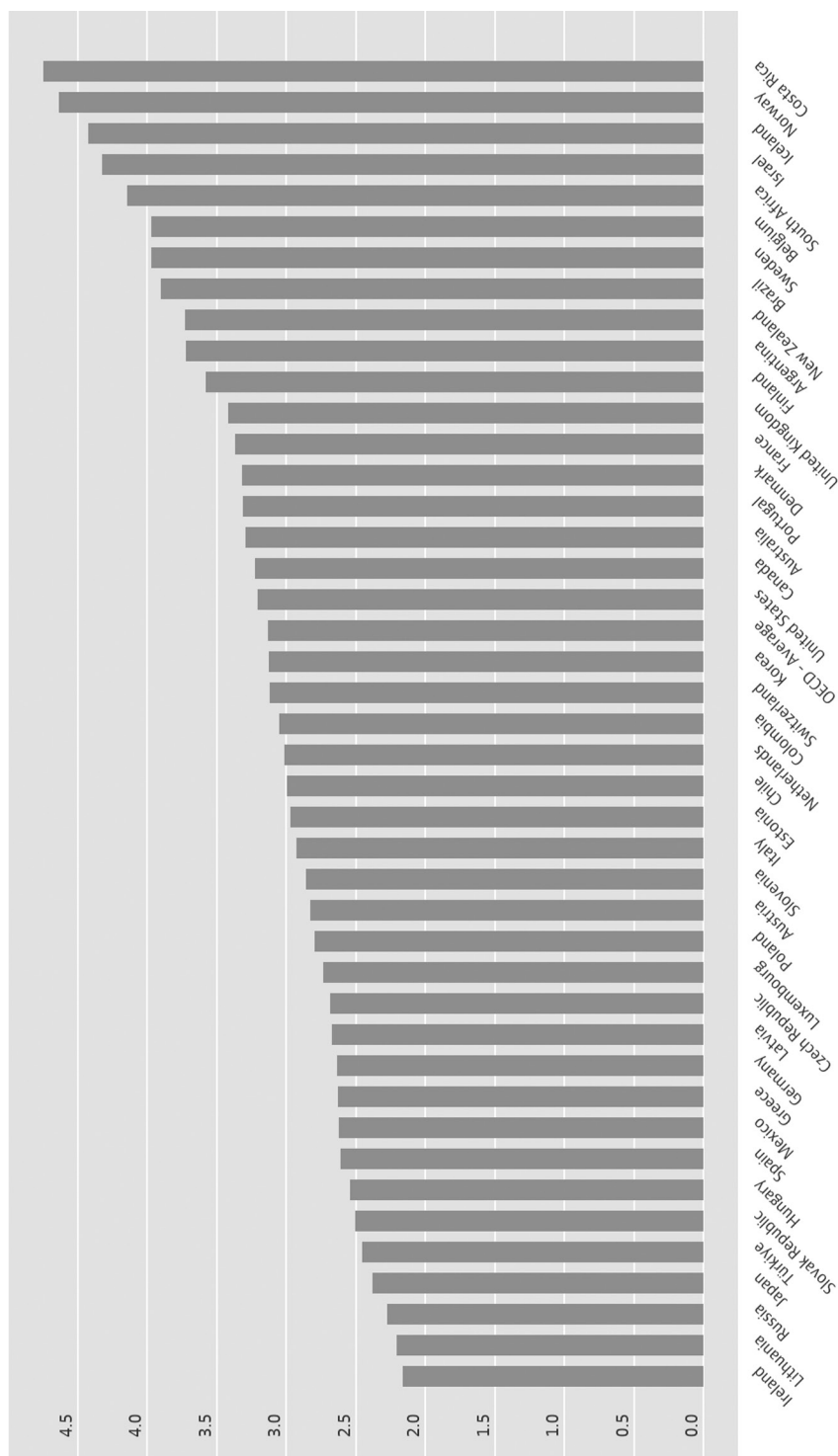
Rysunek 2. Wydatki publiczne na szkolnictwo wyższe w relacji do PKB w Polsce w latach 2005–2020

Źródło: GUS.

Przedstawione na rysunku 2 dane warto odnieść do wydatków publicznych w innych krajach w relacji do PKB. Na rysunku 3 zaprezentowano takie zestawienie dla roku 2019, zaczerpnięte ze statystyk OECD. Jak z niego wynika, jest wiele krajów, gdzie te wydatki liczone jako procent PKB są jeszcze niższe niż w Polsce, lecz są też takie, w których poziom finansowania ze środków publicznych jest wyższy.

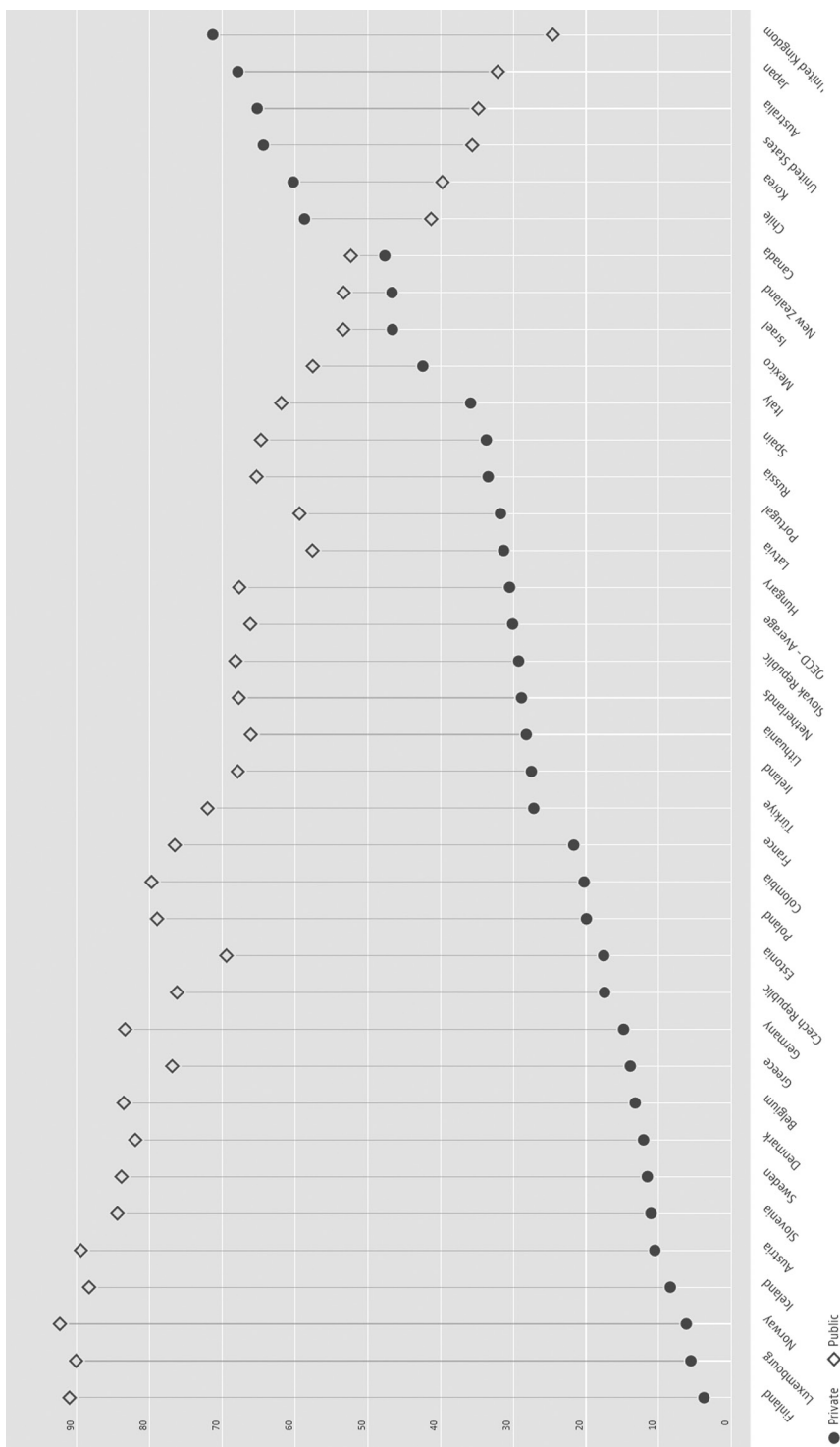
Należy mieć jednak na względzie, że realizowana przez uczelnie działalność badawcza oraz kształcenie w wielu krajach jest tylko częściowo pokrywane ze środków płynących z budżetu. Rysunek 4 przedstawia relację finansowania wydatków ze środków publicznych i źródeł prywatnych. W takich krajach, jak Finlandia, Luksemburg, Norwegia czy Islandia, wydatki publiczne właściwie zabezpieczają funkcjonowanie uczelni. Zgoła odmienna sytuacja ma miejsce w Wielkiej Brytanii, Japonii, Australii czy USA, gdzie ta relacja przechyla się w kierunku źródeł prywatnych.

Wydatki na szkolnictwo wyższe rozumie się jako łączne wydatki w celu prowadzenia edukacji na najwyższym poziomie. Obejmują one wydatki na szkoły, uczelnie oraz inne niepubliczne instytucje świadczące lub wspierające usługi edukacyjne. Miarę stanowi odsetek całkowitych wydatków na edukację. Uczelnie w krajach OECD są głównie finansowane ze środków publicznych, chociaż istnieje znaczny, w dodatku rosnący, poziom finansowania prywatnego. Na tym poziomie wkład w koszty edukacji osób fizycznych i innych podmiotów prywatnych jest coraz częściej uznawany za skuteczny sposób zapewnienia dostępu do środków finansowych studentom niezależnie od ich sytuacji ekonomicznej.



Rysunek 3. Wydatki na szkolnictwo wyższe wyrażone w procencie PKB w 2019 roku

Źródło: OECD, *Education at a Glance: Educational Finance Indicators*, 2021, *Public spending on education (indicator)*, doi: 10.1787/199b45d0-en.



Rysunek 4. Wydatki na szkolnictwo wyższe: procentowa relacja wydatków publicznych i prywatnych w 2018 roku
 Źródło: OECD, *op. cit.*, *Spending on tertiary education (indicator)*.

Inne podmioty prywatne angażujące się w edukację to między innymi przedsiębiorstwa prywatne i organizacje non profit oraz stowarzyszenia przedsiębiorców i pracowników. W zestawieniu uwzględniane są również wydatki firm prywatnych na szkolenie zawodowe praktykantów i studentów, a także wydatki na badania i rozwój instytucji edukacyjnych.

Przedstawione do tej pory kwestie oraz dane wskazują na istotną rolę uczelni w gospodarce z punktu widzenia zarówno powinności oraz wkładu w rozwój gospodarki, jak i wydatków ponoszonych na ten sektor. Można przypuszczać, że oba te elementy sprawiają, że wiele krajów dba o to, by tak zorganizować sektor, aby przynosiło to jak największe korzyści społeczne i ekonomiczne. W kolejnej części ukazane zostaną przykłady reform analizowanego sektora w kilku wybranych krajach.

System szkolnictwa — debata o formule

Peter Maassen twierdził, że „uniwersytety kontynentalnej Europy najwyraźniej nie są już w stanie konkurować z uniwersytetami amerykańskimi i brytyjskimi o najlepszych studentów, najlepszych badaczy akademickich, a zwłaszcza o status”⁵. Zapewne w konsekwencji tego w państwach europejskich zaczęto poszukiwać możliwości modernizacji, organizacji, finansowania i zarządzania uczelniami niezależnie od wcześniej realizowanych przez nie modeli krajowych. Główne działania ukierunkowane na reformy obserwowane w państwach członkowskich Unii Europejskiej realizowane były w czterech obszarach. Po pierwsze, coraz częściej podkreślano potrzebę autonomii instytucjonalnej uczelni przy zmniejszonej ingerencji państwa. Po drugie, zarządzanie uczelniami stało się bardziej profesjonalizowane. Po trzecie, ewaluacja jakości stała się kluczowym celem krajów i uczelni. Po czwarte, sposób finansowania uczelni w Unii został dostosowany do nowej sytuacji. Poza tymi głównymi reformami Maassen wymienia inne kierunki zmian: 1. współpraca między uczelniami a przemysłem coraz mocniej jest stymulowana; 2. uczelnie mierzą się z koniecznością konkurencyjności międzynarodowej oraz 3. eksponowana jest chęć sprawienia, by uczelnie były postrzegane jako bardziej preferowane niż dotychczas miejsce pracy.

W przypadku uczelni należy też mieć na względzie potencjalny wpływ polityki organizacji ponadnarodowych (na przykład UE), władz lokalnych (między innymi miast) i innych interesariuszy zewnętrznych. W efekcie rozwiązania krajowe i zewnętrzne służą realizacji polityki szkolnictwa wyższego i obejmują ramy

⁵ P. Maassen, *The Modernisation of European Higher Education: National Policy Dynamics*, [w:] *From Governance to Identity*, red. A. Amaral, I. Bleiklie, C. Musselin, Dordrecht 2008, s. 99; jeśli nie wskazano inaczej, przeł. E.S.H.

prawne, organizację uczelni, finansowanie i odpowiedzialność uczelni⁶. Rozwój szkolnictwa wyższego wiąże się bowiem z wysokimi kosztami, obecnością na quasi-rynkach, procesem globalizacji i internacjonalizacji oraz implementacją nowego zarządzania publicznego⁷.

Dyskusja na temat rozwiązań organizacyjnych i ustrojowych uczelni nie jest nowa. Przeważają w niej właściwie dwa kierunki myślenia w zakresie tych rozwiązań (oraz trzeci, w pewnym stopniu zastępujący drugi). Pierwsze przekonanie zakłada, że uczelnie funkcjonują w ramach profesjonalnej biurokracji, charakteryzującej się wysokim poziomem regulacji ustawowych, które prowadzą do braku elastyczności, zorientowania wewnętrznego struktury organizacyjnej oraz dużego znaczenia hierarchii⁸. Uczelnie są wówczas często określane jako wieże z kości słoniowej o wysokim poziomie orientacji wewnętrznej, ze wspólnotami praktyków odizolowanych od świata zewnętrznego oraz kulturą kolegiałości i wolności akademickiej, w której wiedza jest cenna dla akademików, a niekoniecznie wartościowa dla społeczeństwa.

Drugim nurtem jest przekonanie o konieczności i zasadności nowego zarządzania publicznego (*New Public Management*, NPM), które wprowadzono w wielu uczelniach⁹. NPM oznacza, że praktyki zarządcze sektora prywatnego mogą poprawić funkcjonowanie sektora publicznego¹⁰. W odniesieniu do sektora szkolnictwa wyższego zaowocowało to między innymi nowymi sposobami kierowania sektorem, cięciami budżetowymi oraz zwiększonym urynkowaniem i liberalizacją, a także korporatyzacją uczelni¹¹. W NPM podstawowe kwestie to wydajność, skuteczność, produktywność, kontrola, odpowiedzialność i autonomia.

W trzecim nurcie eksponowana jest wartość publiczna (*public value*, PV). Teoria ta jest lansowana w literaturze jako koncepcja post-NPM. Wartość publiczna odnosi się do tego, że sektor publiczny musi tworzyć coś wartościowego, musi być politycznie zrównoważony i legitymizowany, a uzyskanie tej wartości musi być możliwe operacyjnie i administracyjnie¹². Takie podejście prowadzi do pożądanых

⁶ F. Hénard, A. Mitterle, *Governance and Quality Guidelines in Higher Education: A Review on Governance Arrangements and Quality Assurance Guidelines*, Paris 2010.

⁷ H. De Boer, J. Enders, U. Schimank, *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*, red. D. Jansen, Dordrecht 2007, s. 137–152.

⁸ L. Meuleman, I. Niestroy, *Common but Differentiated Governance: A Metagovernance Approach to Make the SDGs Work*, „Sustainability” 2015, nr 7 (9), s. 1–27.

⁹ B. Broucker et al., *Higher Education System Reform: An International Comparison after Twenty Years of Bologna*, Leiden-Boston 2019.

¹⁰ C. Pollitt, G. Bouckaert, *Public Management Reform: A Comparative Analysis. Into the Age of Austerity*, Oxford 2017.

¹¹ B. Broucker, K. De Wit, J.C. Verhoeven, *Higher Education for Public Value: Taking the Debate beyond New Public Management*, „Higher Education Research & Development” 37, 2018, nr 2, s. 227–240; H. De Boer, J. Enders, U. Schimank, *op. cit.*, s. 147–152.

¹² Por. J. Alford, J. O’Flynn, *Making Sense of Public Value: Concepts, Critiques and Emergent Meanings*, „International Journal of Public Administration” 32, 2009, nr 3–4, s. 171–191.

rezultatów przy zwrocie z wysokiej jakości usług i przy zachowaniu wysokiego poziomu zaufania między rządem a obywatelami. PV można postrzegać jako zbiór uzgodnionych norm dotyczących praw i obowiązków obywateli wobec społeczeństwa, państwa i siebie oraz zasad, na których powinna opierać się polityka. PV koncentruje się na wkładzie sektora publicznego w dobrobyt społeczeństwa. Jednocześnie postuluje, by uczelnie nie były postrzegane wyłącznie jako sektor polityki zdominowanej przez debatę na temat efektywności, ale stawia wobec kierownictwa uczelni wyzwanie wyjścia poza cele wydajnościowe w kierunku optymalizacji korzyści społecznych szkolnictwa wyższego¹³.

Wskazane nurty-poglądy konkurują jako podstawa zrozumienia uczelni i ich roli w społeczeństwie, stanowiąc zarazem fundamenty decyzji w reformowaniu sektora.

Reformy szkolnictwa wyższego — wybrane aspekty

Reformy uczelni w krajach europejskich uwiadoczniają odmienne wizje tego sektora. Na przykładach zostaną teraz one omówione z perspektywy zarządzania i ustroju, finansowania i integracji sektora¹⁴.

Zarządzanie i ustrój

Niezależnie od specyfiki lokalnej w wielu przypadkach można odnotować implementowanie NPM, przejawiające się przede wszystkim w profesjonalizacji zarządzania uczelniami. Taki menedżeryzm i NPM można zauważyć na przykład w Belgii i Niemczech, gdzie dokonano istotnych zmian w tym zakresie.

W Danii, podążając ścieżką nowego zarządzania publicznego i profesjonalizacji zarządzania, uczelnie zmieniły status, choć — co ważne — zmieniono też ustrój. Kierujący uczelnią wcześniej byli wybierani przez społeczność akademicką do objęcia funkcji kierowniczych. Dziś są one obsadzone w procedurze konkursowej (startować mogą także kandydaci spoza uczelni), co jest wyraźnym zerwaniem z tradycją.

Z kolei w Finlandii podobnie reformy ukierunkowano na przenoszenie zasad zaczerpniętych z sektora prywatnego. Niektóre uczelnie działają jak korporacje — niezależne podmioty gospodarcze. Nastąpiła korporatyzacja fińskich uniwersytetów — uczelnie zostały wyłączone z budżetu państwa. Istotna zmiana związana była z organami decyzyjnymi uczelni — wprowadzono całkowicie nowy organ,

¹³ B. Broucker, K. De Wit, J.C. Verhoeven, *op. cit.*, s. 227–240.

¹⁴ W tym podrozdziale wykorzystano obszerne opracowanie *Higher Education System Reform: An International Comparison after Twenty Years of Bologna*.

wybierany przez profesorów, innych pracowników i studentów, który powinien powołać główny organ, czyli radę uczelni. Ta zaś mianuje rektora.

Rodzaje uczelni — procesy integracji

Innym ważnym aspektem reform jest ogólny krajobraz szkolnictwa wyższego w poszczególnych krajach. Dla przykładu w Niemczech podjęto działania w kierunku równego traktowania uniwersytetów oraz uczelni nauk stosowanych. Podobnie w systemie holenderskim istnieją uniwersytety i uczelnie zajmujące się badaniami stosowanymi. Obecnie holenderski krajobraz uniwersytecki kształtują klasyczne uniwersytety wraz z wyspecjalizowanymi uczelniami w obszarze nauk technicznych, nauk rolniczych lub nauk ekonomicznych.

Z kolei Finlandia budowanie bardziej efektywnego systemu związała z integracją uczelni i działalności badawczej, podejmując próbę wzmocnienia badań i obszarów priorytetowych oraz zwiększając internacjonalizację szkolnictwa wyższego. Ogólnie podjęto tam działania w kierunku wzmocnienia już istniejących uczelni, ale i tworzenia bardziej strategicznych jednostek. Dobrym przykładem jest Aalto University, który powstał w 2010 roku jako uniwersytet badawczy w wyniku połączenia trzech fińskich uczelni. Ścisła współpraca między społecznością naukowców, przedstawicieli dyscyplin biznesowych i sztuki ukierunkowana jest tu na wzmocnienie wielodyscyplinarnych badań i kształcenia.

Finansowanie

Mimo przyznania uczelniom pełnej autonomii finansowej w praktyce rząd Finlandii kieruje działalnością uczelni poprzez operacyjne mechanizmy finansowania. Należy zauważyć, że mimo iż uniwersytety są obecnie niezależnymi podmiotami prawnymi z własnym budżetem, większość środków nadal pochodzi od rządu. W rzeczywistości uczelnie są w dużym stopniu uzależnione od podstawowego finansowania z jego strony, w wyniku czego wciąż podlegają celom rządowej polityki edukacyjnej. Aby realizować własne cele strategiczne, dla uczelni kluczowe staje się finansowanie zewnętrzne. Taka sytuacja ma wpływ na codzienne życie naukowców, gdyż presja związana z ubieganiem się o finansowanie ze źródeł zewnętrznych jest bardzo duża.

W Danii zmiany statusu uczelni na niezależne instytucje publiczne miały przede wszystkim charakter formalny, ponieważ uczelnie nadal otrzymują większość środków finansowych od państwa i potrzebują zgody właściwego ministerstwa na prowadzenie działalności. Ponieważ szkolnictwo wyższe w tym kraju jest publiczne, bezpłatne dla studentów i finansowane głównie przez państwo, obszar polityki szkolnictwa wyższego jest ściśle powiązany z państwem i polityką rządu.

Zakończenie

Szkolnictwo wyższe w wielu krajach borykało się i wciąż boryka z wysokim poziomem legislacji i regulacji, hierarchiczną koordynacją oraz wysokim poziomem orientacji wewnętrznej z eksponowaniem kultury kolegalności i wolności akademickiej. Jak podkreślają Bas Jacobs i Frederick van der Ploeg¹⁵, niezależnie od rozwiązań zbyt dużo czasu i energii poświęca się na uzyskanie finansowania na edukację i badania, a nie na przedsiębiorczość akademicką. Idea uniwersytetu przedsiębiorczego nie jest nowa i była szeroko dyskutowana, począwszy od lat dziewięćdziesiątych¹⁶, także w kontekście wpływu na zmieniające się wartości i praktyki instytucji szkolnictwa wyższego¹⁷. Idea odnosząca się do tego, że praktyki sektora prywatnego mogą poprawić funkcjonowanie sektora publicznego, doprowadziła w niektórych krajach do interwencji, w wyniku których urynkowano uczelnie i skupiono się na ich efektywności, wynikach, odpowiedzialności i instytucjonalnej autonomii. Choćby w Anglii obserwuje się rosnącą tendencję do urynkowania w całym systemie edukacji i wprowadzania do sektora większej liczby prywatnych podmiotów.

Celem uczelni co do zasady nie jest maksymalizacja zysku, chociaż stopniowo się to zmienia. Uczelnie to w większości organizacje non profit, kierujące się konkurencją w zakresie względnych wyników — to znaczy tego, jak dobrze sobie radzą w porównaniu z ich odpowiednikami — mierzonych rankingami i ewaluacją. Wraz z postępującą komercjalizacją, częściowo z powodu umiędzynarodowienia, trwa debata, czy uczelnie powinny być nastawione na zysk, czy też nie. Znaczenia nabierają jednocześnie wolność i doskonałość akademicka. Uczelnie mogą być również postrzegane jak biznes, który stara się osiągać zyski. Wiele najlepszych jednostek wykorzystuje takie podejście. Tymczasem w zakresie tworzenia czegoś merytorycznie wartościowego dla społeczeństwa wiedza akademicka jest umiejscowiona w centrum podstawowych wyzwań gospodarczych nowoczesnego społeczeństwa¹⁸.

Główną barierą zmian, jak się wydaje, jest siła akademickich tradycji i tradycyjny paradygmat wspólnoty akademickiej. Również reformy w Polsce wpisują się w globalne zmiany, a w tle pozostają zmieniające się relacje państwo–akademia¹⁹. W polskich uczelniach widoczna jest tendencja do utrzymywania trady-

¹⁵ B. Jacobs, F. van der Ploeg, *op. cit.*, s. 535–592.

¹⁶ S. Marginson, M. Considine, *The Enterprise University: Power, Governance and Reinvention in Australia*, Cambridge 2000.

¹⁷ S. Collini, *Speaking of Universities*, London-New York 2017.

¹⁸ L. Leydessdorf, *The Knowledge-Based Economy: Modelled, Measured, Simulated*, Boca Raton 2006.

¹⁹ M. Kwiek, *Uniwersytet w dobie przemian. Instytucje i kadra akademicka w warunkach rosnącej konkurencji*, Warszawa 2015.

cyjnych, humboltowskich zasad gry. Wyrażają się one w wizji uniwersytetu jako „rządzącego się zasadami wspólnoty badaczy”²⁰ oraz jako instytucji opartej na tradycyjnych wartościach akademickich w stopniu niemającym chyba odpowiednika w większości systemów szkolnictwa wyższego Europy. W efekcie powoduje to napięcia związane przede wszystkim z koniecznością stopniowego redefiniowania kultury akademickiej od bardziej kolegialnej do bardziej menedżerskiej.

Bibliografia

- Alford J., O'Flynn J., *Making Sense of Public Value: Concepts, Critiques and Emergent Meanings*, „International Journal of Public Administration” 32, 2009, nr 3–4.
- Barrett B., *The Dual Roles of Higher Education Institutions in the Knowledge Economy*, „International Journal of Multidisciplinary Perspectives in Higher Education” 4, 2019, nr 1.
- Broucker B., De Wit K., Verhoeven J.C., *Higher Education for Public Value: Taking the Debate beyond New Public Management*, „Higher Education Research & Development” 37, 2018, nr 2.
- Broucker B., De Wit K., Verhoeven J., Leišyte L., *Higher Education System Reform: An International Comparison after Twenty Years of Bologna*, Leiden-Boston 2019.
- Collini S., *Speaking of Universities*, London-New York 2017.
- Comunian R., Faggian A., *Creative Graduates and Creative Cities: Exploring the Geography of Creative Education in the UK*, „International Journal of Cultural and Creative Industries” 2014, nr 1 (2).
- De Boer H., Enders J., Schimank U., *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*, red. D. Jansen, Dordrecht 2007.
- Frunzaru V., Vătămănescu E.M., Gazzola P., Bolisani E., *Challenges to Higher Education in the Knowledge Economy: Anti-Intellectualism, Materialism and Employability*, „Knowledge Management Research & Practice” 16, 2018, nr 3.
- Hénard F., Mitterle A., *Governance and Quality Guidelines in Higher Education: A Review on Governance Arrangements and Quality Assurance Guidelines*, Paris 2010.
- Jacobs B., Ploeg F. van der, *Guide to Reform of Higher Education: A European Perspective*, „Economic Policy” 2006, nr 21 (47).
- Kwiek M., *Uniwersytet w dobie przemian. Instytucje i kadra akademicka w warunkach rosnącej konkurencji*, Warszawa 2015.
- Leydessorf L., *The Knowledge-Based Economy: Modelled, Measured, Simulated*, Boca Raton 2006.
- Maassen P., *The Modernisation of European Higher Education: National Policy Dynamics*, [w:] *From Governance to Identity*, red. A. Amaral, I. Bleiklie, C. Musselin, Dordrecht 2008.
- Marginson S., Considine M., *The Enterprise University: Power, Governance and Reinvention in Australia*, Cambridge 2000.
- Meuleman L., Niestroy I., *Common but Differentiated Governance: A Metagovernance Approach to Make the SDGs Work*, „Sustainability” 2015, nr 7 (9).
- Olsen J.P., *The Institutional Dynamics of the European University*, [w:] *University Dynamics and European Integration*, red. P. Maassen, J.P. Olsen, Dordrecht 2007.

²⁰ J.P. Olsen, *The Institutional Dynamics of the European University*, [w:] *University Dynamics and European Integration*, red. P. Maassen, J.P. Olsen, Dordrecht 2007, s. 25–54.

Pollitt C., Bouckaert G., *Public Management Reform: A Comparative Analysis. Into the Age of Austerity*, Oxford 2017.

Schulze-Cleven T., Reitz T., Maesse J., Angermüller J., *The New Political Economy of Higher Education: Between Distributional Conflicts and Discursive Stratification*, „Higher Education” 73, 2017.

A Few Comments on Higher Education Reforms

Summary

The aim of the considerations presented in this article is to analyze the reforms of higher education in selected European countries from a historical perspective in order to identify solutions and practices in the field of management, organization, financing and integration processes of universities. The material is analyzed from the perspective of the corporatization of universities and elements of managerialism. The main conclusion of the analysis is related to the postulate of implementing private-sector practices with the aim of improving the functioning of the public sector. This belief in some countries has led to interventions that have resulted in marketization and focus on efficiency, performance, accountability and institutional autonomy of universities.

Keywords: reforms, higher education, corporatization, managerialism.

