

PLANUL MANAGERIAL PENTRU MANDATUL PENTRU MANDATUL DE DECAN AL FACULTATII DE MANAGEMENT AERONAUTIC, PERIOADA 2016-2020

Motivatia candidaturii

FMA este singura facultate din AFA Brasov, avand un profil national absolut unic. Pentru cresterea performantei si inscrierea in cursa spre excelenta, vizunea rectorului, eforturile si calitatea cadrelor didactice trebuie armonizate cu un nou tip de management academic de mijloc care sa integreze experienta si excelenta academica si in cercetare cu leadershipul si managementul strategic. Motivatia candidaturii mele porneste de la urmatoarele aspecte:

-experienta academica si in cercetare stiintifica de excelenta (peste 25 ani, 18 ani in ATM si 7 ani in AFA Brasov)

-expertiza in domeniile inginerie aerospatiala (absolvent al Academiei Militare promotia 1984-1990), stiinte militare (prof univ din 2009), inginerie si management (conducator de doctorat din 2010), cibernetica si statistica economica (absolvent promotia 1990-1996; doctorat 2000-2003),

-experienta manageriala (academica, cercetare stiintifica, exploatarea, reparatia si receptia aeronavelor militare)

-vizibilitatea academica si in cercetare pe plan international (indicatorii scientometrici, proiecte castigate in competitii)

In concluzie, consider ca pot contribui la cresterea performantei si la consolidarea brandului FMA deoarece sunt absolvent al Academiei Militare (promotia 1984- 1990), profesor universitar conducator stiintific de doctorat cu experienta si bun cunoscator al domeniilor din aviatie si management, si pot indeplini cu succes cerintele triadei comandant- manager- leader, imperios necesare pentru un decan al unei universitati militare, mai ales in contextul actual.

1. Analiza stării actuale a FMA– pe cele trei misiuni

Analiza mediului intern (puncte tari-puncte slabe)

Domeniu	puncte tari	puncte slabe
Învățământ	-valoarea individuala a cadrelor didactice/ resursa umana de calitate -flexibilitatea și adaptabilitatea cadrelor didactice -dorința de afirmare/ performanță -spirit de echipă	-numărul foarte mic de studenți FMA -vizibilitatea slaba pe plan internațional -structura dezavantajoasa a departamentelor (comisii didactice/ colective didactice) -organizarea concursurilor pentru ocuparea de posturi didactice -dezechilibre mari între departamente -nu exista un departament de studii postuniversitare; nu exista cursuri de cariera -volatilitatea normelor didactice; disparitati

		<p>excesive ce creaza tensiuni</p> <ul style="list-style-type: none"> -sinergii reduse (desi exista inter, multi si transdisciplinaritate) -nu exista prodecan de invatamant -programul ERASMUS+ nu beneficiaza de sprijinul promis
Cercetare	<ul style="list-style-type: none"> -există cadre didactice cu mare experiență ce pot depune proiecte în competiții naționale/ internaționale -contribuția cadrelor didactice la punctajul obținut la ierarhizarea programelor de studii 	<ul style="list-style-type: none"> -dotarea slabă a laboratoarelor -nu există nici un centru de cercetare/ nici un post de cercetător științific -nu exista stimularea excelenței în cercetare -nu exista prodecan pentru cercetare
Administratie	<ul style="list-style-type: none"> -contribuții la vizitele ARACIS 	<ul style="list-style-type: none"> -resurse subcritice -demotivarea cadrelor didactice -conflicte cadre didactice- administratie -logistica birourilor și a spațiilor -birocratie excesiva -dificultatea formării de parteneriate administrative (de ex pe infrastructuri)

Analiza mediului extern (oportunități –amenințări)

Domeniu	oportunități	amenințări
Învățământ	<ul style="list-style-type: none"> -profilul unic al FMA -clasificarea Academiei 	<ul style="list-style-type: none"> -reducerea numărului de absolvenți de licee -migrația spre universități de prestigiu -creșterea costurilor studiilor
Cercetare	<ul style="list-style-type: none"> -există colaborări cu cadre didactice de prestigiu ce pot conduce la crearea de parteneriate de proiect 	<ul style="list-style-type: none"> -nu exista sprijinul minim din zona responsabililor pentru cercetare științifică -palmăresul actual (doar 1 grant și 1 proiect complex) nu permite deocamdată realizarea de parteneriate CDI eficiente -nu a fost câștigat nici un proiect internațional -relații slabe cu celelalte academii (nici un parteneriat de succes)
Administratie	<ul style="list-style-type: none"> -relatii excelente cu beneficiarii -relatia cu SAFA 	<ul style="list-style-type: none"> -dificultati in obtinerea si alocarea de fonduri

In concluzie, desi exista progrese vizibile si contributi consistente ale FMA la prestigiul AFA Brasov, realizate in special prin efortul cadrelor didactice, e nevoie de o noua viziune manageriala bazata pe capabilitati dinamice, accesarea oportunitatilor de dezvoltare, mai curajoasa si mai bine ancorata in noua realitate a peisajului academic.



2. Managementul schimbării- o abordare strategică in FMA

Factori externi care determină schimbarea

1. Democratizarea cunoașterii

- expansiunea accesului la universități, noi piețe și noi structuri de parteneriate;
- creșterea rolului pietelor/ universitatilor emergente.

2. Competiție și piețe- impactul asupra finanțării

- schimbarea ponderii finanțării;
- con competiția pentru accesare fonduri non-guvernamentale.

3. Integrarea noilor tehnologii ICT și a inovației

- transformarea modului de transmitere a cunoștințelor;
- noi concepte: MOOC (Massive open online courses), CBL (Campus based learning) și BL (Blended learning).

4. Mobilitatea schimbă ierarhii (îngustarea brandurilor de top, dar acces spre zona de mijloc)

- piețele emergente devin competitori globali;
- soluții de fructificare a talentului academic;
- emergența elitelor și brandul academic;

5. Integrarea cu comunitatea industrială și cofinanțarea privată:

- parteneriate de cercetare și comercializare (antreprenoriat, spin-off, venture capital).

In concluzie FMA trebuie sa:

- fructifice noile nise de piata dezvaluite de reconfigurarile din piata, accesand finantari pe baza de proiecte FSE-POCU (Fondul social European prin Programul operational Capital Uman- Axa 6), actiunile 6.7- Cresterea participarii la invatamantul tertiar european; actiunile 6.8 Implementarea de masuri sistemicepentru a facilita adaptarea la cerintele pietii muncii sau Erasmus+ actiunile cheie 1- mobilitati, Erasmus Mundus, Join Master si actiunca 2- parteneriate strategice prin aliantele cunoasterii/ aliante pentru competente sectoriale
- integrarea inovatiei ICT in contextul armonizarilor dintre mediul academic si administratie
- fructificarea accesului spre zona de mijloc a ierarhiilor UE prin flexibilizarea ofertei de programe de studii si noi capabilitati dinamice (programe de studii organizate pe module similar ENAC- Franta, Cranfield-Anglia, AFT Sibiu)

-armonizarea programelor de studii (studenți civili mai ales) cu relevanța calificărilor pe piețele forței de muncă din UE (FMA trebuie să devină membru ACI Airport Council International, participarea în rețele internaționale)

Transformarea și adaptarea modelului academic în FMA

-con competiția impune crearea/ designul de noi modele de afaceri specifice mediului universitar (de exemplu *Lean 6 Sigma*);

-abordarea antreprenorială, autonomie, și rigoare academică pentru șlefuirea brandului (acțiunile pe termen lung ar trebui să fie mai consistente!);

-exploatarea nișelor de piață; crearea de noi piețe și surse de valoare (specializare pe anumite zone din lanțul valoric educațional; studenți civili, școala doctorală a FMA);

-concentrarea CDI în zone/ segmente de excelență .

În concluzie se impune un nou stil de management, orientat spre performanță și excelență, dezvoltarea culturii organizaționale prin inteligență și sinergii valorice, un nou tip de parteneriat cu studenții, promovarea mai curajoasă prin acțiuni de marketing și creștere a vizibilității, respectiv un plus de responsabilitate economico- socială.

Implicații asupra strategiilor de reconfigurare

-aplicarea unor măsuri bine fundamentate analitic de menținere a poziției competitive (de exemplu concentrarea resurselor pe programele de bază);

-accesarea noilor piețe țintă în acord cu expunerea la competiție;

-regândirea strategiilor de recrutare (susținerea propunerii de creare a unui departament de marketing academic);

-diversificarea ofertei educaționale prin internaționalizarea FMA (învățământ dual, programe în parteneriat cu universități de prestigiu din UE, studenți străini, programe de studii/ cursuri în lb engleză)

- susținerea propunerii de creare a unei administrații suplă și eficiente, mai bine adaptate mediului academic și mai atentă la nevoile FMA.

3. Activități reprezentative și obiective multi-domeniu

Leadership academic

Cele trei misiuni (învățământ, cercetare, administrație) sunt puternic intercorelate și sinergice și răspund la cele trei principii ale instituțiilor de învățământ superior (definirea misiunii, adaptabilitatea în acord cu misiunea, parteneriate).

Inconsistența procesului organizațional actual și noile obiective impun un nou rol al elementelor intangibile. Modelele de guvernare academică au la bază planificarea strategică și misiunea (Keller, 1983; Maurrasc, 2001), în condițiile în care esențială actualizarea misiunii și

înnoirea instituției (BoardSource, 2010) respectiv adaptarea/ ajustarea dinamică continuă la schimbări (Chait, Ryan, Taylor, 2005).

Management academic

-dezvoltarea de activități de *învățământ* (eficiență, calitate, inovație în re-designul cursurilor/ programelor), -promovarea disciplinarității multiple (multi, inter și transdisciplinaritate) ca element distinctiv și crearea de comisii/ colective didactice în sinergie cu un centru de cercetare adevărat.

-contribuții la actualizarea și dezvoltarea curriculum-urilor/ syllabus-urilor (actualizarea planurilor de învățământ în acord cu evoluția și cerințele mediului socio- tehnologic actual, actualizarea programelor analitice, propuneri viitoare pentru noi programe (inclusiv în limba engleză), inclusiv cursuri postuniversitare și cursuri de școală doctorală);

Management de cercetare dezvoltare inovare CDI

-dezvoltarea de activități de *cercetare* (creare și dezvoltare profil de cercetare, management activități CDI, încurajarea depunerii de propuneri de proiecte naționale și internaționale), *management* (consultanță, transfer tehnologic și comercializare brevete);

-FMA trebuie să își acrediteze un centru de cercetare în domeniul managementului aeronautic (voi propune în acest sens o viziune multi- disciplinara care să creeze premisele formării unui al doilea centru) care să susțină cadrele didactice în atingerea performanțelor științifice și promovarea în cariera didactică, respectiv studenții pe toate ciclurile de studii (licență, master, doctoranzi, postdoctoranzi)

-FMA trebuie să devină lider național al cercetării pe câteva domenii atractive de excelență ca spațiu și securitate, materiale, energie, orașul inteligent (Horizon 2020 Security; programele lansate de EIT- European Institute of Innovation and Technology și EDA - European Defense Agency, ESA- European Space Agency, Agenția Spațială Română - ROSA, sau POC Axa I Cercetare, dezvoltare tehnologică, acțiunea 1.1.3 Crearea de sinergii cu acțiunile CDI Horizon 2020 și alte programe CDI internaționale)

-introducerea conceptului de portofolii de proiecte CDI și a managementului activ de portofolii CDI (în corelație cu nevoile de infrastructuri FMA se pot grupa proiecte finanțate din mai multe surse și/ sau programe astfel încât rezultatul să fie superior administrării individuale)

-triplul helix 3H-ICSD (învățământ- cercetare de excelență- școala doctorală SDI-FMA)

Propunere: achiziții de instrumente de laborator și sisteme de măsurare moderne miniaturizate și software prin finanțări PN III sau Horizon 2020. Elementul de nouă se referă la crearea de oportunități prin comasarea acțiunilor de achiziții pe baza de portofolii pe categorii de proiecte.

Managementul resurselor

a) resurse intangibile

- dezvoltarea culturii organizationale specifice FMA
- evaluare activitate membri, autoevaluare, managementul performanțelor;
- asigurarea unui climat de lucru colegial, fara tensiuni si adversitati prin leadership si amplificarea sentimentului de grup si apartenenta la FMA
- recrutare și promovare; propuneri de acordare a gradațiilor de merit, salarii de merit, premii de excelență pornind de la criteriile de performanta;
- crearea unui mediu care să ofere oportunități robuste de învățare;
- sprijinirea membrilor FMA pentru participarea la comisii, comitete, foruri de conducere și încurajarea colaborării cu mediul academic, industrial și militar;
- sprijinirea financiara a cadrelor didactice in publicarea articolelor ISI cu indicatori FI/ SRI (diverse scheme de ajutor financiar pentru plata taxei in acord cu indicatorii FI si SRI)
- creșterea ratei mobilităților internaționale.

b) resurse materiale și financiare

- sustinerea activa a proiectelor de dezvoltare a FMA
- rationalizarea resurselor prin introducerea de modele de alocare dinamică a resurselor în acord cu reglementările academiei;
- modernizarea și alocarea optimă a spațiilor, sălilor, laboratoarelor;
- achiziții și gestiune echipamente, softuri;
- propunere de creare a unor noi laboratoare performante (finanțare prin proiecte sau/ și cu ajutorul agenților economici);
- echiparea unui centru de cercetare performant
- implicarea activa inproiecte POC Axa 1 Cercetare, dezvoltare tehnologica, actiunea1.1.1. Mari infrastructuri CDI si actiunea 1.1.2. Dezvoltarea unor retele de centre CDI coordonate la nivel national si racordate la retelele UE de profil si asigurarea accesului cercetatorilor la publicatii stiintifice si baze de date

Marketing, comunicare si brand

- promovarea valorilor etice, performanta, deciziile manageriale intr-un mod deschis, onest, atractiv
- sustinerea vizibilitatii FMA
- organizarea de evenimente ce marcheaza aniversari (aniversarea a 110 ani de la primul zbor din lume al lui Traian Vuia nici macar nu a fost mentionata)
- noi strategii comune de actiune cu beneficiarii
- atragerea absolvenților de master (in prezent o veriga slaba)
- contribuții la promovarea proiectelor de cercetare
- consolidarea brandului FMA

Contributii FMA pentru integrarea economico- sociala si dezvoltarea relatiilor cu mediul de afaceri

-in cazul in care FMA va primi studenti civili, e esentiala integrarea unor elemente din universitatea antreprenoriala/ stil antreprenorial, cu focalizare pe dezvoltarea economico- sociala, creativitate si inovare interna

-parteneriatul cu mediul de afaceri si principalii angajatori

-obtinerea de noi spatii pentru FMA;

-modernizarea laboratoarelor existente (echipare micro tunel aerodinamic cu balanta digitala, scanivalva, sistem de achizitii, re- echiparea cu vizualizare 3D cu fum; extinderea laboratorului de sisteme de propulsie cu micromotoare turbo de 7-20 daN si dotarea cu echipamente portabile de analiza a vibratiilor si zgomotului; software pentru proiectare aeroporturi/ simulare operatiuni aeroportuare; software pentru fundamentarea procesului decizional in managementul de aviatie)

-propunere 1: amenajare a unui hangar/ laborator tip balon cu dimensiuni de 15-20m x 30-40 m (pret kituri de doar 20-30 E/ m2 si costuri reduse de intretinere)

- propunere 2: studiu de fezabilitate pentru achizitie/ dezvoltare de simulatoare dinamice pentru formarea deprinderilor de zbor ale pilotilor de elicopter in curtea academiei (se vor studia Robinson 22 cu motor de 124 CP sau remotorizat electric; simulatorul dinamic Ciccare cu motor Rotax de 95 CP pentru invatarea procedeelor de hovering; GEN H4 cu motor electric de 45 Kw sau termic cu doi cilindri si turbo de 80/ 125CP sau diverse variante de autogir cu motor de 80-100CP) .

Aceste demersuri au in vedere accesarea de finantari prin propuneri de proiecte in cadrul POC/ POR deci conducerea FMA va trebui sa sprijine consistent scrierea de proiecte.

Relatii externe si parteneriate strategice

-obiectiv principal: internationalizarea academiei prin veriga FMA

-documente strategice (un nou plan strategic, adaptat la vizunea rectorului);

-strategie externă (dezvoltare relatii locale, regionale, nationale și internationale) și comunicare;

-acorduri de cooperare cu universitati de prestigiu

-modernizarea curriculei pentru compatibilitatea cu marile academii de profil si introducerea unor programe in limba engleza (deschise si pentru studenti straini)

-pregatirea unor programe de studii cu dubla diploma

-gestiune activă a relatiilor cu toti stakeholderii;

-atragerea cercetatorilor straini (POC, Axa1 actiunea 1.1.4.)

Managementul calitatii

-reglementări academice, standarde de calitate și procese asociate activităților de învățământ, cercetare;

-politici și proceduri de evaluare periodică a cadrelor didactice in scopul promovarii in cariera universitara;

- stabilirea obiectivă a nivelului minimal de cunoștințe ale studenților în vederea promovării examenelor;
- ergonomie, siguranță și sănătatea la locul de muncă;

Competențe/ atribute cheie specifice

- leadership și colegialitate- aprecierea viziunii pe termen lung și a curajului în acțiune;
- focalizare pe rezultate și performanță;
- dezvoltarea profesională continuă;
- management strategic inteligent, management modern al resurselor (utilizarea eficientă a resurselor în acord cu capabilitățile dinamice ale FMA);
- dezvoltarea aspectelor colaborative/ coopetition - coeziunea de grup, prin înființarea de comisii didactice și a unui centru de cercetare;
- contribuții la managementul schimbării (suport în pregătirea pentru inițierea și implementarea schimbării; înțelegerea nevoilor colegilor, comunicarea motivelor și etapelor schimbării).

4. Propunerea de creare a unui centru de cercetare al FMA- viziunea EGM/ERM

Realizarea efectivă a acestei propuneri e esențială pentru perioada 2016-2020 deoarece FMA nu mai poate întârzia la nesfârșit acest demers. În contextul actual extrem de competitiv FMA trebuie să promoveze un centru de cercetare focalizat pe descoperirea cunoașterii în domeniul forțelor aeriene, lucrări de licență, masterat și teze de doctorat într-o nouă abordare bazată pe excelență dar și transfer tehnologic. Chiar dacă în FMA nu există în prezent funcția de prodecan pentru cercetare, valoarea individuală deosebită a cadrelor didactice trebuie fructificată prin acest demers strategic.

Universitățile EGM- Emerging Global Model (Baker, 2007) prezintă următoarele caracteristici distincte: misiunea globală, intensitatea cercetării, noul rol al corpului cadrelor didactice (investițiile în capitalul uman), diversificarea finanțării, creșterea complexității, noi relații cu guvernul și partenerii industriali, colaborări globale (Mohrman, 2008). Prezenta propunere se referă la un model regional ERM, adaptat la condițiile actuale din România și bazat pe producția de cunoaștere, parteneriate, centre cu infrastructură tehnologică și disciplinaritate multiplă, care să contribuie decisiv la susținerea avantajului competitiv durabil și progresului socio-economic local și regional. Se au în vedere următoarele aspecte:

- creșterea prestigiului prin veriga excelenței în cercetare și exploatarea dinamică a oportunităților într-un mediu cu schimbări accelerate (Stromquist, 2007);
- levier și accelerarea performanțelor prin integrarea duală (Pau, 2003);
- se evidențiază un nou rol al științelor sociale dincolo de viziunea von Humboldt (proiecte specifice, consultanță, comercializarea inovației/ cunoașterii);

- impactul asupra autonomiei (Bok, 2003; Kirp, 2003) în contextul presiunii pieței, adaptarea la noile priorități CDI;
- diversificarea finanțării în contextul triplului helix (educație- industrie- guvern) și laissez-faire competitiv (Etzkowitz, 1998);
- noi capacități de producere a cunoașterii prin creșterea autonomiei CDI interne (Geiger, 2004);
- parteneriate bazate pe gestiunea pragmatică/ eficientă a portofoliilor sectoriale CDI.

Implicațiile la nivel FMA ale acestei propuneri se referă la:

- formularea de obiective clare pentru dezvoltare și resurse (financiare, umane, intelectuale);
- reconfigurarea răspunsului la mișcările nișelor de competitivitate;
- ERM aduce elemente CDI esențiale și contribuie la creșterea performanței universitare;
- atragere de noi categorii de studenți și focus mai bun pe strategiile și prioritățile naționale- în contextul lipsei școlii doctorale și calitatea actuala a masteratelor;
- fructificarea avantajului competitiv de nișă (Huisman, 2001) printr-o mai bună integrare a științelor socio- umane și dezvoltarea de programe în limba engleză;
- o mai bună conexiune la paradigmele/ fluxurile de cercetare existente (Altbach, 2007);
- încurajarea cofinanțării private (creșterea costului producției de cunoaștere);
- pornind de la ierarhiile academice (World University rankings) și internaționalizarea academică (Shanghai Jiatong, axat pe publicații/ CDI; Times Higher Education Supplement, axat pe peer-review) se pot dezvolta și integra noi capacități de adaptare și creșterea performanțelor.

Concluzii

FMA ca unica facultate în AFA Brașov trebuie să facă eforturi deosebite pentru slefuirea brandului câștigat cu greu în ultimele două decade, iar aceasta este o adevărată provocare pentru noul decan. FMA va trebui condusă într-o nouă viziune, mai curajoasă și mai bine acordată cu cea a rectorului nostru. Este de asemenea esențială contribuția unui decan militar, absolvent de Academie Militară, cu înaltă expertiză în Forțele Aeriene și având solide cunoștințe de management strategic și leadership, care să îndeplinească exemplar cerințele triadei comandant-manager-leader în contextul academic militar actual. Subsemnatul comandor profesor universitar doctor inginer Boscoianu Mircea, mă angajez să conduc FMA pornind de la următoarele elemente:

Excelența academică

- cadru didactic cu experiența de peste 25 ani care a trecut prin toate pozițiile universitare de la asistent universitar (1991) la profesor universitar (2009) și conducător de doctorat (2010)
- 15 cărți și manuale în edituri de prestigiu

- profesor asociat la universitati de prestigiu (UPB-Facultatea de Inginerie Aerospaciala, Universitatea Transilvania din Brasov)
- invitat in 41 comisii de sustinere publica a tezelor de doctorat (2006- 2016) si 25 comisii de concurs pentru ocuparea posturilor didactice de conferentiar si profesor (2007-2016)

Excelenta in cercetare stiintifica

- indicatori scientometrici de baza: H- Hirsh Index= 7; i-10 Index=5; 210 citari
- membru comitet stiintific conferinte internationale= 45 (din care 30 ISI Proc)
- castigarea de proiecte de cercetare in competitii nationale si participari de succes la trei propuneri FP 7 (2007-2008)

Experienta manageriala

- conducator de lot national modele spatiale (1991-2006)
- management reparatii aeronave militare (Baza de reparatii Craiova, 1990)
- sef Comisie Reprezentanti Militari CRM la o uzina de aviatie de prestigiu (1991)
- conducere activitati cu studentii: conducator stiintific la lucrari de licenta (peste 200 in 24 ani), lucrari de masterat (45 in 19 ani), teze de doctorat (4 finalizate in 6 ani); indrumare cercuri stiintifice studentesti (1984-2016)
- prorector de cercetare stiintifica (2009-2013)
- presedinte comitet de organizare conferinte internationale
- director departament de Stiinte Militare si Management (2012-2013)
- conducere lucrari de licenta (180 proiecte in perioada 1992-2016), masterat (30 proiecte in perioada 2004-2016) si 14 teze de doctorat (4 finalizate, 3 cu sustinere in 2016)
- conducere 6 proiecte de cercetare stiintifica (1 PCE; 2 CEEX; 1 PN I; 2 PN II) in calitate de director de proiect

Pe aceasta pozitie de management academic de mijloc, cu ajutorul Consilului facultatii, al viitoarei echipe manageriale si respectiv cu sprijinul directorilor de departamente, ma angajez sa imi dedic toata energia si sa utilizez intreaga experienta si toate capabilitatile pentru realizarea obiectivelor propuse, sa sustin neconditionat viziunea si obiectivele rectorului academiei si sa acord toata atentia si sustinerea tuturor cadrelor didactice si de cercetare din FMA.

Comandor prof dr ing dr cib ec


Mircea BOSCOIANU

Bibliografie

- [1.] Altbach, P.G., Peterson, P.M. (2007) Higher Education in the New Century: Global Challenges and Innovative Ideas, Rotterdam
- [2.] Baker, D. (2007) 'Mass Higher Education and the Super Research University: Symbiotic Trends and Future Scenarios', in Graduate Education 2020
- [3.] Baker, D. (2007) 'Mass Higher Education and the Super Research University: A Symbiotic Relationship', in International Higher Education 49: 9–10
- [4.] Baker, D. , LeTendre, G. (2005) National Differences, Global Similarities: World Culture and the Future of Schooling, Stanford University Press
- [5.] Bok, D. (2003) Universities in the Marketplace: The Commercialization of Higher Education, Princeton
- [6.] Chait, R., Ryan, W. P., Taylor, B. E. (2005), Governance as leadership: Reframing the work of nonprofit boards, Hoboken, NJ: Wiley
- [7.] Etzkowitz, H., Leydesdorff, L. (1998) 'The endless transition: a 'triple helix' of university–industry–government relations
- [8.] Geiger, R. (2004) Knowledge and Money: Research Universities and the Paradox of the Marketplace, Stanford
- [9.] Levin, H.M., Jeong, D., Ou, D. (2006) What is A World Class University?, Comparative and International Education Society
- [10.] Meyer, J., Ramirez, F., Frank, D., Schofer, E. (2005) 'Higher Education as an Institution
- [11.] Pau, B. (2003) 'From Knowledge to Innovation: Remodeling Creative and Knowledge Diffusion Processes
- [12.] Stromquist, N.P. (2007) 'The Academic Profession in the Globalization Age: Key Trends, Challenges and Possibilities
- [13.] World University Rankings. (2006) The Times Higher Education Supplement