



## LA PRÁCTICA DE LOS ALTOS DIRECTIVOS UNIVERSITARIOS EN LOS TIEMPOS DE UN IDEAL DE WISCONSIN NEOLIBERAL

Rosalba Badillo Vega  
Universidad Autónoma de San Luis Potosí

Gerardo D. Abreu Pederzini  
University of Kent

---

**Área temática:** A.II) Educación superior y ciencia, tecnología e innovación.

**Línea temática:** I2. Estructuras organizacionales y gobernanza institucional: oficinas de transferencia de conocimiento, tecnología y vigilancia tecnológica.

**Tipo de ponencia:** Aportaciones teóricas

---

### **Resumen:**

Actualmente, el desarrollo empresarial y la vinculación de las universidades con la sociedad con una mentalidad de negocios, es una realidad ampliamente aceptada, e incluso necesaria, en muchos sistemas de educación superior en el mundo. Esto obedece, en gran medida, a los estragos de financiamiento que las universidades viven hoy en día, de manera que la así llamada tercera misión de la universidad se ha convertido en una fuente estratégica de la sobrevivencia, autonomía y flexibilidad económica. Esta tendencia, que tiene una influencia marcadamente neoliberal, ha permeado de diversas formas en muchas de las misiones de las universidades, institucionalizando así lo que inicialmente se conoció como el ideal de Wisconsin. La práctica de los altos directivos universitarios en este contexto es determinante por su posición como ampliadores de fronteras organizacionales. Con base en un enfoque interdisciplinar, que retoma conceptos como el liderazgo transformacional, el liderazgo auténtico y el neo-institucionalismo, el presente trabajo esboza la fundamentación teórica de un proyecto de investigación cuyo objetivo consiste en recolectar información empírica sobre dos contextos culturales distintos – México y el Reino Unido – sobre el quehacer de los altos directivos universitarios a la luz del auge del ideal de Wisconsin hoy como un ideal neoliberalmente transformado.

**Palabras clave:** Liderazgo, Tercera Misión, Reino Unido, México, Ideal de Wisconsin, Altos directivos universitarios

## Introducción

La investigación sobre educación superior es un campo interdisciplinar de investigación que se ha desarrollado de manera importante en los últimos años. Especialmente, los temas alrededor de los modelos cambiantes en el financiamiento de la educación superior y la creciente influencia de políticas neoliberales han cobrado popularidad debido al auge del neoliberalismo en la educación superior (Marginson, 2013; Naidoo, Shankar, y Veer, 2011). La influencia neoliberal ha cambiado en formas muy distintas muchas de las misiones de las universidades hacía un enfoque de negocios (Scott, 2006). Por ejemplo, lo que históricamente se conocía como el Ideal de Wisconsin, y que motivaba a las universidades a tener un impacto positivo en la sociedad, hoy ha mutado a la llamada tercera misión, que demanda a la universidad estar dispuesta a emprender, y a vincularse ampliamente con el sector productivo en su entorno (Etzkowitz et al., 2000). Hoy por hoy, el desarrollo empresarial y de vinculación de las universidades con la sociedad con una mentalidad de negocios, es una realidad ampliamente aceptada, e incluso necesaria, en muchos sistemas de educación superior en el mundo; ya que, con base en los estragos de financiamiento que las universidades viven hoy en día, dicha tercera misión se ha convertido en una fuente estratégica de la sobrevivencia y flexibilidad económica.

Ahora bien, la situación se antoja paradójica, ya que, por un lado, la popularidad de las instituciones neoliberales, entre ellas la creciente tercera misión, ha permeado muchos y muy diversos países (Enders, de Boer, y Weyer, 2013). Aunque, por el otro lado, podría esperarse, que, debido a la diversidad cultural, dichas instituciones e ideologías hayan impactado en formas muy diversas en diferentes sistemas universitarios (Berg, Huijbens, y Larsen, 2016). Sin embargo, los estudios comparados aún son mínimos, y se requiere de más investigación al respecto de cómo diferentes universidades en diferentes contextos culturales están afrontando las demandas relacionadas a la tercera misión. Particularmente, debido al auge de la cultura del “management” en las universidades, y la profesionalización de la dirección de las mismas, es claro que los directivos y líderes de las universidad juegan un papel esencial en la implementación de la tercera misión. En ese sentido, valdría la pena preguntarse, ¿en qué forma se ha modificado la práctica de los altos directivos universitarios, en función del renovado auge que la educación superior ha dado al Ideal de Wisconsin actualmente, y cómo el entorno cultural determina o modifica dicha práctica?

El presente trabajo esboza la fundamentación teórica de un proyecto de investigación cuyo objetivo es, precisamente, hacer trabajo de campo para recolectar información suficiente sobre dos contextos culturales distintos –México y el Reino Unido– sobre el quehacer de los altos directivos universitarios a la luz del auge del Ideal de Wisconsin hoy como un ideal neoliberalmente transformado. Se han elegido México y el Reino Unido por dos razones. En primer lugar, debido a que operacionalmente son los contextos que presentan la oportunidad de llevar a cabo entrevistas con altos directivos en sus universidades. Por otro lado, son países que confrontan contextos culturales muy diversos. Mientras que el sistema de educación superior en el Reino Unido se ha caracterizado por ser pionero en implementar normas neoliberales muy controvertidas,

el sistema de educación superior en México se encuentra todavía en un proceso de consolidación de identidad respecto del neoliberalismo.

## Antecedentes

En el caso de la investigación propuesta, existen dos antecedentes, de investigaciones realizadas por los autores de esta propuesta, los cuales sirven de inspiración y base sólida para la realización de este nuevo proyecto. Por un lado, el *International Centre for Higher Education Research Kassel* (INCHER) de la Universidad de Kassel en Alemania en cooperación con la Universidad Autónoma Metropolitana realizó una investigación titulada: “*Estilos de liderazgo en instituciones de educación superior: del cambio a la transformación*” (Badillo Vega, 2018; Badillo Vega & Krücken, 2014). La investigación se orientó específicamente al estudio de la gestión de instituciones de educación superior, específicamente sobre el liderazgo universitario, centrado en la figura del rector. El objetivo específico fue el análisis de las características personales de los líderes universitarios, las características organizacionales de universidades públicas y privadas en México y la cultura en las que la mismas están inmersa (Badillo Vega, Buendía Espinosa, & Krücken, 2015). El sustento teórico de la investigación se ha enfocado en tres aspectos principales: las tendencias globales en educación superior, la complejidad de la universidad como organización, y el contexto cultural. El análisis, de tipo interdisciplinar, utilizó como base por un lado la teoría de liderazgo transformacional en el análisis del estilo de liderazgo (Bass & Bass, 2008) y por otro la teoría organizacional, especialmente el enfoque neo-institucional (Krücken & Meier, 2006; Meyer, 2009) para el análisis de la universidad como organización.

El segundo antecedente concreto de este proyecto de investigación se refiere a un estudio particularmente enfocado al Reino Unido, en el que se trabajó de manera extensa el tema de política y administración de instituciones de educación superior (Abreu Pederzini, 2018b). El trabajo ha analizado los efectos de la política pública en las reacciones estratégicas de diversos líderes universitarios y sus instituciones, por ejemplo, en el contexto de las reformas Thatcheritas de los 80s o la reformas educativas británicas neoliberales recientes (Abreu Pederzini, 2016). En dicha investigación participaron más de 30 rectores británicos, además de múltiples Vicerrectores y líderes políticos (Abreu Pederzini, 2018a).

## Desarrollo

Con base en los antecedentes, los autores han desarrollado una trayectoria importante en términos de investigar temas de alta dirección y liderazgo en universidades mexicanas y británicas. Es por ello, y tomando en cuenta el auge de un Ideal de Wisconsin neoliberalmente renovado y con un enfoque más orientado hacia el emprendimiento, que se consideró apropiado desarrollar un nuevo proyecto ahora con fines de explorar el rol de los altos directivos en la ejecución de la tercera misión de las universidades y comparando cómo es que esto sucede de forma distinta en dos muy diferentes países. De esta forma

se contribuirá a la importancia de estudios comparados, que aumentan la confiabilidad y una posible generalización más aguda de la reconstrucción de los fenómenos estudiados

Partiendo de la importancia de la tercera misión de las universidades, el presente estudio pretende ir más allá de simplemente la relación de la universidad con el sector productivo. En ese sentido estamos planteando un análisis sobre el estatus contemporáneo del Ideal de Wisconsin que incluye la tercera misión de cierta forma, pero que incita a pensar en toda la sociedad y no solamente en el sector productivo, y cómo la forma cambiante en cómo las universidades se relacionan hoy con su sociedad es impactada al mismo tiempo por la práctica de los altos directivos universitarios. Pensar en el Ideal de Wisconsin es importante hoy, porque con el auge neoliberal en la educación superior (Shore, 2010), el ideal ha sido permeado ahora de tintes competitivos y de negocios, y con miras a la rentabilidad e impacto prioritariamente económico, entre otras cosas dignas del neoliberalismo. Es así que hoy, por ejemplo, lo que antes era darle prioridad a un servicio social y altruista de parte de las universidades a su sociedad, se ha convertido en emprendimiento social, que busca tener no sólo un impacto positivo, sino también, ser rentable (Rhodes, Wright, y Pullen, 2018). Así mismo, por dar otro ejemplo, la labor de divulgación que antes tenía meros fines de vinculación, hoy es un trabajo universitario que en muchos lugares es inclusive fuente importante de ingreso para las universidades. En este sentido resulta evidente, que los ideales neoliberales han trastocado al Ideal de Wisconsin para mutarlo en algo diferente.

De esta manera, el alcance del estudio resulta ser más amplio, ya que estamos interesados en muchas otras relaciones más allá de las empresariales, como son las que se entablan con el gobierno, organizaciones civiles y organizaciones internacionales, pero que han sido en su estilo y práctica permeadas por una ideología neoliberal, para llevar con ellas ese ímpetu de la competitividad, la mejora del desempeño y la rentabilidad. De tal forma que, en los términos del análisis, la universidad no solo se considera como un elemento fundamental en los sistemas nacionales de innovación, sino que es también analizado como un actor global que debe atender políticas y lineamientos internacionales e interactuar con organizaciones pares más allá de los contextos nacionales. Más allá de ello, es parte de la premisa que las fuentes del conocimiento son tan internacionales como los bienes de consumo y las universidades son actores fundamentales en una sociedad del conocimiento global.

Concretamente buscamos responder a la pregunta de investigación: ¿En qué forma se ha modificado la práctica de los altos directivos universitarios, en función del renovado auge que la educación superior ha dado al Ideal de Wisconsin actualmente, y cómo el entorno cultural determina o modifica dicha práctica?

De esta manera exploramos naturalmente la relación con el sector productivo, el gobierno, y la sociedad civil en general. En este contexto surgen temas interesantes como responsabilidad social, sustentabilidad, medio ambiente, etc. que marcan la agenda de las instituciones de educación superior en nuestros días.

## Objetivos específicos

- Se espera, por un lado, poder hacer una reconstrucción eficiente de la práctica de altos directivos universitarios en función de la relación cada vez más estrecha de la universidad con su entorno económico, político y social desde los principios postulados en el neoliberalmente cambiado Ideal de Wisconsin.
- A través de los resultados se pretende reconstruir la forma en que los altos directivos universitarios dan sentido a la misión e identidad de la universidad como organización neoliberal, y cuáles son las implicaciones prácticas de estas concepciones.
- Igualmente se espera poder reconstruir la manera en que los contextos nacionales, en este caso el de México y el Reino Unido, determinan la práctica de estos directivos mostrando los procesos isomórficos detectados y las diferencias o peculiaridades locales que determinan estas prácticas.

El proyecto de investigación tiene un carácter estrictamente interdisciplinar. Por un lado se recuperan conceptos de la psicología para analizar el estilo de gestión o liderazgo de los altos directivos universitarios, resaltando las teorías de liderazgo transformacional (Bass & Bass, 2008) o liderazgo auténtico (Avolio & Gardner, 2005; Banks, McCauley, Gardner, & Guler, 2016). Así mismo se hace una aproximación sociológica al análisis, en la que el estilo de liderazgo o gestión de los altos directivos universitarios se considera como una práctica que es construida y puede ser analizada desde la observación. Desde una aproximación filosófica e histórica se analiza el fenómeno de del Ideal de Wisconsin, que parte de tres supuestos principales: una nueva preocupación por la practicidad y utilidad de los programas curriculares de las universidades; un esfuerzo democrático para extender los beneficios de la educación a una porción más amplia de la comunidad y responder a ella atendiendo sus necesidades; y un nuevo interés académico en la investigación, que considera el avance del conocimiento en lugar de la mera transmisión de una tradición cultural adquirida (Hoeveler, 1976).

Así mismo y como base para el estudio comparado entre México y el Reino Unido, se retoman conceptos de la teoría neo-institucional, como el del isomorfismo, que afirman que las organizaciones desarrollan estructuras formales-rationales para lograr legitimidad y viabilidad organizativa, en lugar de la solución de problemas más eficiente posible (Meyer & Rowan, 1977). De esta manera, diferentes mitos, como los principios e ideales neoliberales, que son difundidos en parte por organizaciones internacionales, son institucionalizados por las estructuras organizativas y reproducidos por varias instituciones en diferentes lugares. Esto conduce a una similitud estructural entre las organizaciones (isomorfismo) y a una alineación con las estructuras de expectativa social (difusión). Según DiMaggio y Powell (1983), los procesos de alineación (isomorfismo) entre organizaciones tienen lugar en ciertos campos organizacionales y tienen efectos de

homogeneización que se relacionan con las prácticas organizacionales. Por ejemplo, el hecho de que los tomadores de decisiones aprenden a optar por caminos apropiados y ajustan su práctica a un estándar adecuado y confirmado por las prácticas de otros tomadores de decisiones en el ambiente que rodean a sus organizaciones (DiMaggio & Powell, 1983). De esta manera se afirma que la expansión universitaria mundial y del auge del neoliberalismo en la educación superior está impulsada por la propagación de mitos a través de modelos y organizaciones internacionales eficaces a nivel mundial (Krücken, 2013; Meyer & Schofer, 2007) y que organizaciones en todo el mundo, como por ejemplo las universidades, están inmersas en procesos isomórficos (DiMaggio & Powell, 1983).

### *Educación Superior en el Reino Unido*

Luego de Nueva Zelanda (Shore, 2010), podría decirse que el Reino Unido ha sido históricamente uno de los pioneros en la expansión neoliberal de la educación superior (Shattock, 2013). Desde los años 80s, con el régimen de Margaret Thatcher, el neoliberalismo se hizo llegar a las universidades británicas (particularmente en Inglaterra). Thatcher se encargó, por ejemplo, que los estudiantes internacionales pagaran colegiaturas dictadas por el mercado, que las universidades tuvieran que competir por el recurso público para hacer investigación (Henkel, 2000), y que el desempeño de las universidades fuera medido y monitoreado. Posteriormente, en Inglaterra, también habría un auge por convertir al estudiante en cliente, al menos parcialmente (Palfreyman y Tapper, 2016). Una de las grandes preocupaciones de los gobiernos de Thatcher, Major, y Blair era precisamente que las universidades, a pesar de ser públicas, enfrentaban cada vez retos más grandes en su financiamiento. Es por ello que, por ejemplo, Thatcher también promovió ampliamente la idea de universidades emprendedoras (Clark, 1998), que se relacionan con su contexto social en muchas y diversas formas, pero siempre viendo cómo generar ingresos o beneficios. Cabe la pena destacar que la University of Warwick, la universidad inglesa emprendedora por excelencia, era bien sabido que era la favorita de Margaret Thatcher.

Finalmente, es interesante que a la par del desarrollo histórico de la tercera misión de las universidades en Inglaterra y cómo el ideal Wisconsin fue neoliberalmente mutando, también se fue profesionalizando la práctica de la administración universitaria. Desde los 80s, con el Jarratt Report, ya se promovía ampliamente la idea de que los Rectores deberían de ser CEOs o Directores Generales. Por lo tanto, no es de sorprender que ha sido esta nueva clase de altos directivos los que han tenido que defender a un ideal de Wisconsin neoliberal, con un énfasis cada vez más pronunciado en la rentabilidad, generación de ingresos o mejora de posicionamiento de la marca. Es por ello, que hoy no sería extraño ver en las estrategias propuestas por rectores en Inglaterra, un creciente énfasis en la generación de recursos externos, la creación de empresas o transferencia de tecnología, el desarrollo de vínculos sociales pero con fines de mejora de posicionamiento de marca, o la venta de servicios inclusive al gobierno pero a precios de mercado. Esta tendencia en cómo el ideal de Wisconsin ha mutado, y por lo tanto la relación de la universidad británica con su entorno también, no ha sido totalmente popular. Hasta el día de hoy las huelgas de staff

o las protestas de estudiantes siguen problematizando la institucionalización del neoliberalismo en las universidades inglesas. Es interesante también, que el Reino Unido, se convirtió en un marco de referencia y en una presión institucional en otros contextos culturales, como Australia u otras partes de Europa, para seguir promoviendo e institucionalizando el neoliberalmente mutado ideal de Wisconsin.

### *Educación Superior en México*

En México, se han realizado escasas investigaciones sobre los altos directivos universitarios, aunque ellos desempeñan un papel primordial en la vida pública y en la dirección de las universidades. Los estudios de investigación más relevantes sobre el gobierno de las universidades públicas en México son los realizados por López Zárate (2007) y Acosta Silva (2010). Prioritariamente los altos directivos universitarios son definidos por ellos como parte de la estructura formal de la autoridad universitaria y como responsables de preservar la institución, incrementar su legitimidad, resolver conflictos internos y proporcionar a la institución cierta estabilidad, sobre todo financiera, para que pueda operar.

En términos de la tercera misión, ésta se relaciona de manera directa con la autonomía de universitaria en México, poniendo sobre la mesa la pregunta sobre si la autonomía académica limita la independencia financiera. A diferencia de universidades en otras regiones del mundo, la tercera misión de la universidad ha sido una tarea fundamental para las universidades de América Latina desde sus inicios. En consecuencia, la búsqueda activa de otros recursos, que se ha vuelto más importante en los últimos años debido a la asignación reducida y extremadamente controlada de recursos federales y estatales, está estrechamente vinculada al concepto de la autonomía y no menos con el concepto de liderazgo de los altos directivos universitarios. En este contexto, desde hace tiempo las universidades mexicanas desarrollan e implementan varios modelos o iniciativas para atraer recursos extraordinarios, establecer asociaciones estratégicas con actores económicos, fundaciones u organizaciones internacionales y, lo que es más popular, promover el desarrollo de spin-offs, parques científicos y patentes, que van en el sentido del ideal de Wisconsin con el enfoque neoliberal. Más allá de ello, los altos directivos universitarios reconocen en estas estrategias también un instrumento importante para aumentar su capital político y su poder institucional. El tema ha cobrado interés en los últimos tiempos a raíz de una discusión política y social sobre el rol de las universidades y su relación con los gobiernos federal y estatales.

## **Conclusiones**

La investigación en educación superior, especialmente el estilo de liderazgo de mandos superiores en universidades en los tiempos en los que el neoliberalismo ha cambiado hasta al Ideal de Wisconsin, es todavía un área de investigación en desarrollo. Los resultados de un proyecto de investigación de este tipo contribuirán a la solidificación de un espectro de la investigación a nivel nacional e internacional, y a generar comparativas interesantes respecto de la institucionalización de un Ideal de Wisconsin hoy en día plagado de ideología neoliberal

El carácter de estudio comparado binacional que pretende tener el proyecto es un valor agregado que permite hacer inferencias sobre el desarrollo de las universidades en el mundo y su cada vez más estrecha relación con su entorno socioeconómico. Así mismo se confirmará si los fenómenos isomórficos y las tendencias globales se ratifican en las prácticas de altos directivos universitarios de las instituciones estudiadas en los contextos nacionales elegidos.

Más allá de ello, el estudio sobre tipos de liderazgo permitirá ganar conocimientos que permitan, por ejemplo, desarrollar programa de capacitación para líderes o gestores universitarios más jóvenes que quieran mejorar sus habilidades de gestión en universidades.

## Referencias

- Abreu Pederzini, G. D. (2016). Responding to regulatory jolts in the English higher education sector. *Tertiary Education and Management*, 22(4), 316–332. <https://doi.org/10.1080/13583883.2016.1233452>
- Abreu Pederzini, G. D. (2018a). Leaders, Power, and the Paradoxical Position: Fantasies for Leaders' Liberation. *Journal of Management Inquiry*, 27(3), 325–338. <https://doi.org/10.1177/1056492617696891>
- Abreu Pederzini, G. D. (2018b). Neoliberal Awakenings: A Case Study of University Leaders' Competitive Advantage Sensemaking. *Higher Education Policy*, 31(3), 405–422. <https://doi.org/10.1057/s41307-017-0066-4>
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315–338. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001>
- Badillo Vega, R. (2018). *Präsidiale Führungsstile in Hochschulen: Vom Wandel zur Transformation* (1. Auflage 2018). *Organization & Public Management*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH; Springer VS.
- Badillo Vega, R., Buendía Espinosa, A. M., & Krücken, G. (2015). Liderazgo de los rectores frente a la "tercera misión de la universidad": visiones globales, miradas locales. *Revista Mexicana De Investigación Educativa*, XX(65), 393–417.
- Badillo Vega, R., & Krücken, G. (2014). Hochschulführung und die dritte Mission: Herausforderungen an akademische Führungskräfte in der unternehmerischen Hochschule. In T. Kliewe & T. Kesting (Eds.), *Moderne Konzepte des organisationalen Marketing* (pp. 127–144). Münster: Springer Gabler. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-04680-4\\_8](https://doi.org/10.1007/978-3-658-04680-4_8)
- Banks, G. C., McCauley, K. D., Gardner, W. L., & Guler, C. E. (2016). A meta-analytic review of authentic and transformational leadership: A test for redundancy. *The Leadership Quarterly*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.02.006>
- Bass, B., & Bass, R. (2008). *The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications* (4th ed.). New York: Free Press.
- Berg, L. D., Huijbens, E.H. & Larsen, H. G. (2016) Producing Anxiety in the Neoliberal University. *The Canadian Geographer / Le Géographe canadien*, 60 (2) 168–180.
- Clark, B. R. (1998). *Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways of Transformation*. Oxford: IAU Press.
- DiMaggio, P.J., & Powell, W.W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(147-160).
- Enders, J., de Boer, H. & Weyer, E. (2013) Regulatory Autonomy and Performance: The Reform of Higher Education Re-Visited. *Higher Education*, 65(1)5–23.



- Etzkowitz, H et al. (2000) The Future of the University and the University of the Future: Evolution of Ivory Tower to Entrepreneurial Paradigm. *Research Policy*, 29(2) 313–330.
- Flick, U. (2010). Triangulation in Qualitative Research. In U. Flick, E. v. Kardorff, & I. Steinke (Eds.), *A companion to qualitative research* (pp. 178–183). London: SAGE.
- Henkel, M. (2000) *Academic Identities and Policy Change in Higher Education*. First. England: Jessica Kingsley Publishers.
- Hoeveler, J. D. (1976). The University and the Social Gospel: The Intellectual Origins of the “Wisconsin Idea”. *The Wisconsin Magazine of History*, 59(4), 282–298.
- Krücken, G. (2013). Die Universität – ein rationaler Mythos? *Beiträge Zur Hochschulforschung*, 35(4), 82–101. Retrieved from <http://www.bzh.bayern.de/uploads/media/4-2013-Kruecken.pdf>
- Krücken, G., & Meier, F. (2006). Turning the University into an Organizational Actor. In G. S. Drori, H. Hwang, & J. W. Meyer (Eds.), *Globalization and organization: World society and organizational change* (241–257.). Oxford, New York: Oxford University Press.
- Marginson, S. (2013) The Impossibility of Capitalist Markets in Higher Education. *Journal of Education Policy*, 28 (3) 353–370.
- Meyer, J. W. (2009). Globalization and the expansion and standardization of management. In G. Krücken & G. S. Drori (Eds.), *World society: The writings of John W. Meyer* (pp. 251–260). Oxford: Oxford University Press.
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340–363.
- Meyer, J. W., & Schofer, E. (2007). The university in Europe and the World: twentieth century expansion. In G. Krücken, A. Kosmützky, & M. Torka (Eds.), *Towards a multiversity?: Universities between global trends and national traditions* (pp. 45–62). Bielefeld, Piscataway, NJ: Transcript; Distributed in North America by Transaction Publishers.
- Naidoo, R, Shankar, A. & Veer, E. (2011) The Consumerist Turn in Higher Education: Policy Aspirations and Outcomes. *Journal of Marketing Management* 27 (11-12) 1142–1162.
- Palfreyman, D., & Tapper, T. (2016) The Marketization of English Higher Education and the Financing of Tuition Fees. *London Review of Education* 14 (1) 47–55.
- Rhodes, C., Wright, C., & Pullen, A. (2018) Changing the World? The Politics of Activism and Impact in the Neoliberal University. *Organization* 25 (1) 139–147.
- Scott, J C. (2006) The Mission of the University: Medieval to Postmodern Transformations. *Journal of Higher Education* 77 (1) 1–39.
- Shattock, M. (2016) Public Expenditure and Tuition Fees: The Search for Alternative Ways to Pay for Higher Education. In: Callender, C. & Scott, P. (Eds.) *Browne and Beyond: Modernizing English Higher Education*. London: IOE Press. 15–31.
- Shore, C. (2010) Beyond the Multiversity: Neoliberalism and the Rise of the Schizophrenic University. *Social Anthropology*. 18 (1) 15–29.