

Powyższe zmiany implikują konieczność utrzymania partnerskich relacji z podmiotami otoczenia konkurencyjnego, czego podstawą jest identyfikacja i pozyskanie partnerów oraz ustalenie form współpracy.

Identyfikacja otoczenia konkurencyjnego uczelni wyższych

Otoczenie konkurencyjne określa warunki funkcjonowania i rozwoju organizacji w danym sektorze i na danym rynku geograficznym, które na nie oddziałują lub w wyniku zachodzących zmian mogą oddziaływać w przyszłości na konkretną działalność². To ogół instytucji, podmiotów i warunków, które wpływają na przedsiębiorstwo i na które przedsiębiorstwo może wpływać. W skład otoczenia zadaniowego wchodzi³:

- klienci (wszyscy nabywający produkty danego przedsiębiorstwa),
- konkurenci (organizacje albo osoby fizyczne, które rywalizują ze sobą o zasoby i zmierzając do realizacji własnych celów próbują zawrzeć korzystną transakcję),
- dostawcy (organizacje, które dostarczają zasoby innym przedsiębiorstwom),
- regulatorzy (jednostki, które mogą kontrolować, a także w inny sposób wpływać na przedsiębiorcę),
- grupy interesu (mogą wpływać na działalność firmy, aby osiągnąć własne cele. Mogą one być tworzone przez banki, fundacje, instytucje rządowe, społeczności lokalne, organizacje konsumenckie⁴),
- partnerzy strategiczni.

Przedstawione powyżej grupy podmiotów otoczenia konkurencyjnego funkcjonują również w otoczeniu uczelni wyższych, stanowiąc tym samym bazę dla pozyskiwania partnerów do współpracy.

Ponieważ uczelnia swoją ofertę edukacyjną kieruje głównie do odbiorców lokalnych, jej dostawcami są zlokalizowane w regionie szkoły średnie.

Jest to więc pierwszy i naturalny partner, którego uczelnie wyższe powinny pozyskiwać. Dane, które powinny podlegać szczególnej obserwacji to dynamika przystępujących do matury w pobliskich powiatach. Liczba ta pozwala bowiem na ocenę skuteczności działań rekrutacyjnych, uwzględniając zmiany ilościowe po stronie popytu. Oczywiście należy pamiętać także o organizacjach społeczno gospodarczych, które chcą dokształcać swoich pracowników w formie studiów podyplomowych, szkoleń, lub studiów niestacjonarnych.

Poszukując podmiotów stanowiących nabywców produktów uczelni wyższych wskazać należy na otoczenie społeczno-gospodarcze. Dla niego bowiem na uczelniach kształcona jest przyszła kadra. Będą to więc przedsiębiorstwa, organy administracji centralnej i samorządowej, służby cywilnej, edu-

² J. Bogdanienko, *Zarys koncepcji, metod i problemów zarządzania*, Dom Organizatora, Toruń, 2002, s. 107.

³ R. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2004, s. 82.

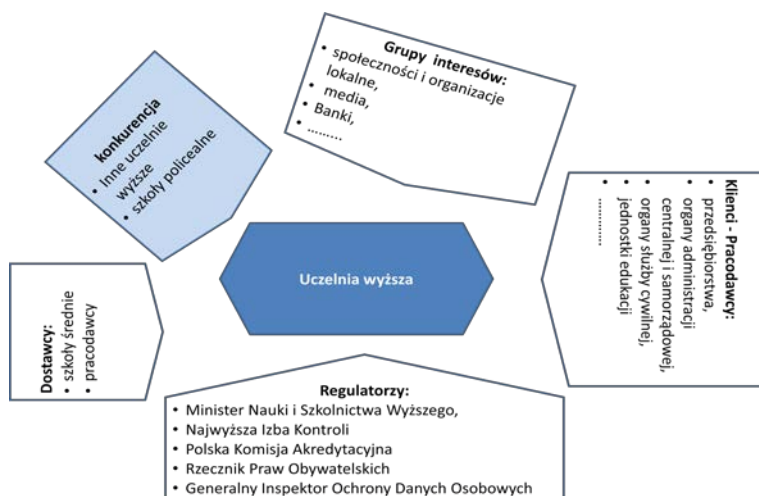
⁴ M. Cieślak, *Prognozowanie gospodarcze: metody i zastosowanie*, PWN, Warszawa, 2001, s. 249.

kacji itd. Zbliżonym rodzajem partnerów będą grupy interesu wpływające na działalność uczelni. Przede wszystkim są to społeczności i organizacje lokalne, media, czy też banki. Kolejną grupę stanowią konkurenci, a więc inne uczelnie wyższe: zarówno państwowe jak i prywatne działające w otoczeniu konkurencyjnym. Do grupy organizacji rywalizujących z uczelniami wyższymi o kandydatów na studia zaliczyć można również szkoły policealne.

Uczelnie wyższe podlegają wielokryterialnej kontroli bazie kryterium legalności, celowości, gospodarności czy także jakości kształcenia. Instytucjami sprawującymi nadzór nad uczelniami wyższymi są:

- Minister Nauki i Szkolnictwa Wyższego,
- Najwyższa Izba Kontroli,
- Polska Komisja Akredytacyjna,
- Rzecznik Praw Obywatelskich.
- Generalny Inspektor Ochrony Danych Osobowych

Opisane powyżej grupy podmiotów będące potencjalnymi partnerami dla uczelni wyższych zostały schematycznie zaprezentowane na rys.1.



Rys. 1. Podmioty otoczenia konkurencyjnego uczelni wyższej

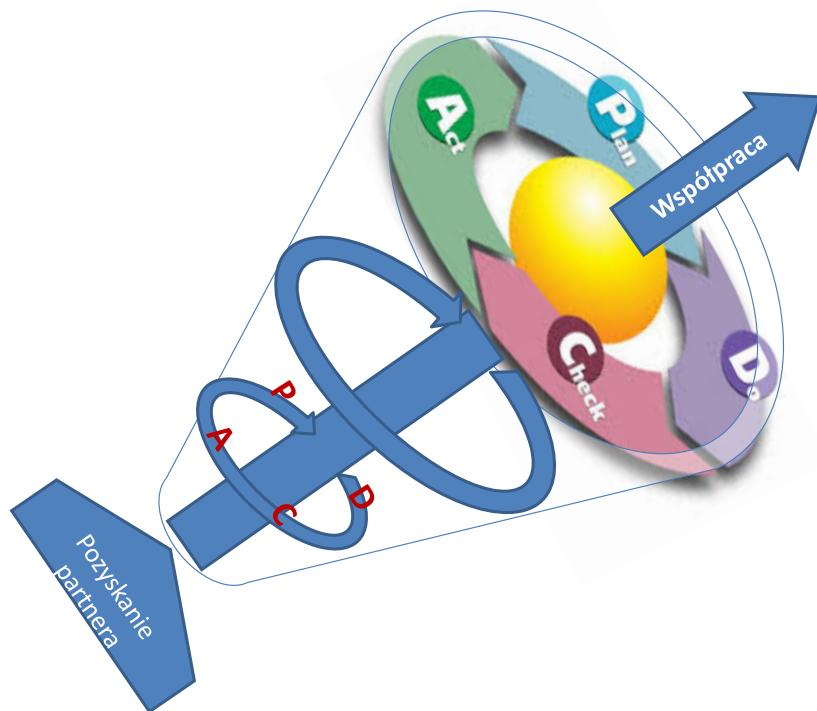
Źródło: opracowanie własne.

Rozwijanie partnerstwa uczelni wyższych z otoczeniem jako proces ciągły

Działania związane z partnerstwem uczelni wyższych z podmiotami otoczenia konkurencyjnego mają charakter procesu ciągłego w czasie, który posiada swój początek, ale nie posiada końca. U progu tego procesu leży identyfikacja podmiotów działających w otoczeniu konkurencyjnym uczelni wyższej oraz rozpoczęcie z nimi współpracy.

Współpraca uczelni wyższych z partnerami powinna być stale rozwijana i rozszerzana o nowe obszary. W zarządzaniu rozwijaniem współpracy wyko-

rzystać można metodykę rozwiązywania problemów PDCA, co schematycznie zostało przedstawione na rys. 2.



Rys. 2. Rozwijanie współpracy uczelni wyższych z otoczeniem przy pomocy metody PDCA

Źródło: opracowanie własne.

PDCA to akronim pochodzący od angielskich słów: Plan, Do, Check, Action, oznaczających: planowanie, wykonanie, sprawdzenie (kontrolę) i działanie⁵.

Odpowiadają one etapom działania zorganizowanego opartego na cyklu organizacyjnym Le Châteliera:

- opracowanie planu (Plan),
- wykonanie planu (Do),
- kontrola zgodności wyników z planem (Check),
- podjęcie działań korygujących (Action).

Zastosowanie metodyki PDCA do rozwijania współpracy uczelni wyższych z otoczeniem konkurencyjnym powoduje konieczność stałej ewaluacji i doskonalenia tej współpracy. Wynika to z istoty tej metody, w której dzięki po-

⁵ H. Obora, *Podjęcie PDCA. Problem Solving w rozwiązywaniu problemów organizacji*, [w:] Acta Universitatis Lodzianensis, FOLIA OECONOMICA 234, 2010, s. 323.

wtarzającym się pętlom sekwencji działań następuje powstawanie lub uświadamianie sobie kolejnych problemów lub propozycji działań. Te też są podejmowane w oparciu o PDCA i tą drogą współpraca podlega procesowi ciągłej, systematycznej poprawy.

Przykładowe działania związane z rozwijaniem partnerstwa uczelni wyższych z otoczeniem konkurencyjnym

Istnieje wiele różnorodnych form współpracy uczelni wyższych z poszczególnymi podmiotami jej otoczenia konkurencyjnego. Poniżej zaprezentowane zostaną te najczęściej spotykane na polskich uczelniach wyższych, ale także najciekawsze.

Partnerstwo ze szkołami średnimi

Jeśli chodzi o współpracę ze szkołami średnimi, to jej istotą z perspektywy uczelni jest promocja działalności naukowo-dydaktycznej wśród potencjalnych kandydatów na studia. Do najczęstszych form współpracy należą:

- organizacja dni otwartych w uczelni,
- przeprowadzanie na terenie uczelni wykładów dla uczniów szkół ponadgimnazjalnych i udział w wykładach gościnnych w siedzibie szkół,
- organizowanie przez Uczelnie targów edukacyjnych i uczestnictwo w targach edukacyjnych organizowanych przez szkoły średnie,
- organizowanie konkursów przez uczelnie dla uczniów szkół ponadgimnazjalnych,
- przeprowadzanie badań naukowych przez uczelnie w szkołach, za zgodą dyrektorów szkół.

Ciekawą formą współpracy realizowaną przez Krakowską Akademię im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego jest patronat naukowy nad szkołami ponadgimnazjalnymi, w ramach którego realizowana jest opieka naukowa nad uczniami wybranych klas, oraz organizacja szkoleń, kursów oraz seminariów dla nauczycieli i uczniów Szkoły Patronackiej⁶.

Inną formą współpracy bardzo atrakcyjną dla uczniów szkół średnich jest udostępnianie bazy uczelni do przeprowadzania badań laboratoryjnych. Na Wydziale Nauk Ścisłych przy Instytucie Chemii Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach zostało utworzone Centrum Chemicznego Kształcenia Praktycznego, którego głównym celem działalności jest umożliwienie uczniom szkół ponadgimnazjalnych odbywania zajęć praktycznych z chemii w laboratoriach Instytutu Chemii.

W świetle przeprowadzonych badań, 80% uczniów/uczennic i nauczycieli, biorących udział w takich zajęciach pozytywnie oceniło zmiany w zakresie kształcenia praktycznego i wyraziło opinię, iż są one atrakcyjne, deklarując równocześnie wzrost samooceny i wiary we własne możliwości⁷.

⁶ http://wsziny.tychy.pl/293-wspolpraca_ze_szkolami_ponadgimnazjalnymi.html.

⁷ http://www.innowacyjnachemia.uph.edu.pl/pliki/walidacja/Raport%20ew%20wew_1.pdf.

Partnerstwo z otoczeniem społeczno-gospodarczym

Do najbardziej popularnych form współpracy uczelni wyższych z otoczeniem społeczno-gospodarczym należą:

- rekrutacja studentów na praktyki i staże,
- udział przedstawicieli biznesu w konferencjach i seminariach naukowych organizowanych przez uczelnie,
- współpraca z pracownikami uczelni w zakresie tworzenia nowych rozwiązań biznesowych (produkty, usługi, metody zarządzania, itp.),
- organizowanie targów pracy, prezentacji firm na uczelniach,
- prowadzenie przez praktyków zajęć na uczelni,
- akademickie biura karier,
- tworzenie akademickich inkubatorów przedsiębiorczości,
- przeprowadzenie naboru i preselekcji studentów i absolwentów na zlecenie pracodawców,
- współpraca w zakresie wdrożeń,
- współpraca z akademickimi inkubatorami przedsiębiorczości
- członkostwo organu doradczego działającego przy uczelni/wydziale (np. Rada Pracodawców, Rada Biznesu).

Współpracy uczelni wyższych z otoczeniem gospodarczym poświęcono również dużo miejsca w wewnętrznych aktach prawnych Państwowej Komisji Akredytacyjnej. W szczególności zwrócono uwagę na to, że uczelnia lub jej jednostka organizacyjna prowadząca kształcenie w ramach danego kierunku studiów powinna prowadzić aktywną, usystematyzowaną współpracę z jednostkami otoczenia społeczno-gospodarczego, prowadzącymi działalność w zakresie zbieżnym z danym kierunkiem studiów.⁸

Współpraca ta powinna dotyczyć możliwie najszerszego spektrum działalności jednostki organizacyjnej uczelni, przede wszystkim w zakresie⁹:

- kształtowania struktury kwalifikacji absolwenta danego kierunku studiów,
- efektów kształcenia,
- tworzenia planów studiów i programów nauczania,
- prowadzenia stosowanych badań naukowych lub działalności o podobnym charakterze,
- prowadzenia kształcenia, w szczególności ustawicznego, wynikającego z bezpośrednich potrzeb lokalnego rynku pracy.

Analizy prowadzone dla innych krajów wskazują, że w rozwiniętych gospodarkach opartych na wiedzy uczelnie stanowią naturalne centrum procesu innowacyjnego, w szczególności dla małych i średnich przedsiębiorstw uloko-

⁸ Uchwała nr 459/2010 Prezydium Państwowej Komisji Akredytacyjnej z 13 maja 2010 r. w sprawie kryteriów oceny spełnienia wymagań w zakresie dostosowania procesu kształcenia do potrzeb otoczenia społeczno-gospodarczego.

⁹ A. Zimny, *Rola i znaczenie współpracy z otoczeniem gospodarczym w procesie zarządzania uczelnią*, [w:] w: *Prace Instytutu Ekonomicznego* (3), R. Fimińska-Banaszyk (red.), Wyd. PWSZ w Koninie, Konin 2012, s. 164.

wanych w tych samych regionach¹⁰. Wymaga to od polskich uczelni rozwinięcia umiejętności współpracy z przedsiębiorstwami w ramach sieci wzajemnych powiązań. W szczególności:

- przeorientowania części prowadzonych prac badawczo-rozwojowych na zastosowania komercyjne, lecz także
- wspólnego (z zainteresowanymi firmami) konkurowania o środki na badania i rozwój,
- dostrzegania i realizacji szans wynikających ze wspierania rozwoju nowych firm z nowoczesnych sektorów we wczesnej fazie ich rozwoju itp.

Wiodące ośrodki akademickie w Polsce posiadają nawet kilkuset partnerów biznesowych zarówno krajowych jak i zagranicznych. Jako przykład można podać Politechnikę Wrocławską, która na liście krajowych i zagranicznych partnerów ma ponad 200 firm oraz jednostek naukowych, wśród których odnaleźć można takie przedsiębiorstwa, jak: Google, Microsoft, IBM, EDF Polska, Siemens, Whirlpool, Dialog Telecom, KGHM, MAN, RAFAKO czy Volvo¹¹. Doskonałym przykładem współpracy Politechniki Wrocławskiej z koncernem KGHM Polska Miedź SA są prace nad nowatorskim wirnikiem wentylatorów promieniowych nowej generacji, który wchodzi w skład systemu przewietrzania kopalń. Opracowanie jest już wykorzystywane w fabrykach koncernu zwiększając bezpieczeństwo pracy w kopalni oraz poprawiając efektywność urządzeń. Obliczono, że roczny zysk finansowy w przeliczeniu na jeden wentylator z takim wirnikiem może wynieść prawie 200 tys. zł¹².

Zaznaczyć należy, że bogata współpraca z otoczeniem społeczno-gospodarczym nie jest tylko domeną uczelni technicznych. Akademickie Centrum Kariery Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach współpracuje z ponad 2500 firmami lokalnymi, krajowymi i międzynarodowymi publikującymi oferty rekrutacyjne.

Ciekawą inicjatywą obserwowaną coraz częściej jest tworzenie programu kierunku studiów w ścisłej współpracy z otoczeniem gospodarczym. Jako przykład służyć może kierunek menadżer produkcji i przetwórstwa mięsa powstały we współpracy Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach oraz zakładów Sokołów S.A. W ramach współpracy Sokołów S.A. zobowiązał się do objęcia patronatem kierunku studiów, udostępnienia bazy produkcyjnej i lokalowej do prowadzenia określonych w programie kształcenia zajęć dydaktycznych, przeprowadzenia ich części przez pracowników, umożliwienia odbycia praktyk. Ponadto Sokołów S. A. zobowiązał się do ufundowania

¹⁰ Strategia rozwoju szkolnictwa wyższego w Polsce do 2020 roku – drugi wariant, Raport cząstkowy przygotowany przez konsorcjum: Ernst & Young Business Advisory oraz Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, 2010, s. 22.

¹¹ <http://biznes.newsweek.pl/wspolpraca-firm-i-uczelni-nauka-biznesu,105210,1,1.html>

¹² Ibidem.

stypendiów dla najlepszych studentów, połączonego z gwarancją zatrudnienia¹³.

Partnerstwo z grupami interesu

Współpraca ze społecznościami i organizacjami lokalnymi oraz mediami jest niezwykle ważnym elementem budowania wizerunku uczelni. Zaangażowanie w życie regionu powinno być źródłem informacji dla lokalnych mediów.

Współpraca w tym obszarze przybiera różnorodne formy:

- wspólne inicjatywy naukowe (sympozja, konferencje, seminaria) na interesujące społecznie tematy z podmiotami otoczenia społecznego oraz mediami,
- obejmowanie przez uczelnię patronatu naukowego nad wydarzeniami w regionie,
- prośba o patronat medialny ze strony mass-mediów nad wydarzeniami odbywającymi się na uczelni,
- wywiady, artykuły, komunikaty prasowe, występowanie w audycjach telewizyjnych i radiowych pracowników uczelni,
- wspólne wywieranie wpływu na istniejące regulacje prawne poprzez aktywne uczestnictwo w życiu społecznym i gospodarczym.

Partnerstwo z innymi uczelniami wyższymi

Zazwyczaj inne uczelnie wyższe traktowane są jako konkurent walczący o tego samego kandydata na studia, o grant na badania naukowe, czy o cennego wykładowcę akademickiego. Jest to stanowisko niesłuszne. Istnieje wiele obszarów, w których uczelnie wyższe mogą ściśle ze sobą współpracować. Do najważniejszych zaliczyć można:

- wspólne programy studiów,
- wspólne kierunki studiów,
- wspólne projekty badawcze,
- działania w zakresie prognozowania przyszłych innowacji i sposobu ich wspierania,
- projekty w zakresie badań marketingowych regionu,
- projekty odnoszące się do monitoringu współpracy transgranicznej,
- wspólna oferta studiów dla kandydatów z zagranicy,
- rozwój naukowy nauczycieli akademickich,
- projekty inicjujące współpracę szkół wyższych w istotnym dla regionu obszarze.

Przykładem współpracy uczelni wyższych jest Projekt „Akademicki Szczecin”, który połączył cztery szczecińskie uczelnie: Akademię Morską, Pomorski Uniwersytet Medyczny, Uniwersytet Szczeciński i Zachodniopomorski Uniwersytet Technologiczny. Uczelnie wspólnie chcą pokazać, że Szczecin to

¹³ <http://www.uph.edu.pl/studenci/aktualnosci/2866-patronat-sokolow-s-a-nad-kierunkiem-menadzer-produkcji-i-przetworstwa-miesa>.

dobre miejsce do studiowania i zatrzymać młodzież w Szczecinie na studiach. Wspólne akcje promocyjne różnorodnych wydarzeniach, targach edukacyjnych i konferencjach w całej Polsce oraz poza granicami kraju, między innymi w Berlinie pozwoliły zwiększyć ilość studentów w każdej uczelni biorącej udział w projekcie.¹⁴

Inną ciekawą formą współpracy międzyuczelnianej jest porozumienie Politechniki Gdańskiej, Politechniki Łódzkiej oraz Akademii Górniczo-Hutniczej w sprawie utworzenia pierwszego w Polsce międzyuczelnianego kierunku – chemii budowlanej. Inicjatorem powstania tego kierunku były polskie firmy z branży budowlanej. Zgodnie z podpisanym porozumieniem studia są prowadzone przez Wydział Chemiczny PG, Wydział Inżynierii Materiałowej i Ceramiki AGH oraz Wydział Chemiczny PŁ. Kształcenie odbywa się w formie stacjonarnej na poziomie pierwszego stopnia. Nadzór nad organizacją i przebiegiem kształcenia sprawuje Rada Programowa składająca się z przedstawicieli poszczególnych uczelni oraz z reprezentantów przemysłu.

Współpraca międzynarodowa

Umiejscowienie studiów i uczelni, z uwagi na szereg uwarunkowań i podjętych już decyzji jest ich naturalną i oczywistą konsekwencją. Te uwarunkowania, to m.in.

- wejście Polski do Unii Europejskiej, a tym samym na europejski rynek pracy,
- ratyfikowanie Konwencji Lizbońskiej,
- podpisanie Deklaracji Bolońskiej,
- uznanie międzynarodowych standardów edukacyjnych,
- włączenie się w prace nad Europejskimi (i Krajowymi) Ramami Kwalifikacji.

Uczelnie w ramach współpracy międzynarodowej najczęściej biorą udział w programie „Uczenie się przez całe życie”, a w jego ramach w programie Erasmus. Powstał on w 1987 roku jako program wymiany studentów. Mimo że jego zasięg i cele poszerzały się w kolejnych latach, główna idea pozostaje ta sama: rozwijanie międzynarodowej współpracy między uczelniami. Od 1 stycznia 2014 roku program „Uczenie się przez całe życie” został zastąpiony programem Erasmus+. Łącznie w 2014 r. z budżetu Erasmus+ udostępnione zostanie 1,8 mld EUR na następujące cele:¹⁵

- 1) promowanie mobilności edukacyjnej
 - a) wyjazdy studentów w celu zrealizowania części studiów w zagranicznej uczelni lub w celu odbycia praktyki w zagranicznym
 - b) wyjazdy pracowników uczelni w celu prowadzenia zajęć dydaktycznych dla studentów zagranicznej uczelni i w celach szkoleniowych

¹⁴ <http://www.mmszczecin.pl/437943/2013/1/24/akademicki-szczecin-w-koncu-chca-sie-u-nas-uczyc?category=news>.

¹⁵ <http://www.erasmus.org.pl/odnosniki-podstawowe/o-programie>.

- c) udział studentów w innowacyjnych programach wspólnych studiów drugiego stopnia z możliwością uzyskania stypendium na pokrycie kosztów kształcenia i utrzymania podczas pobytu w innym kraju europejskim
- 2) tworzenie lub zacieśnianie partnerstw między instytucjami kształcenia i placówkami szkoleniowymi oraz organizacjami młodzieżowymi a światem pracy.
- a) działania wzmacniające współpracę organizacji uczestniczących w obszarze wymiany dobrych praktyk
 - b) działania pozwalające na rozwój, testowanie i wdrożenie innowacyjnych praktyk
 - c) działania ułatwiające uznawanie wiedzy, umiejętności i kompetencji nabytych w drodze uczenia się formalnego, pozaformalnego i nieformalnego
 - d) współpraca władz regionalnych na rzecz promowania rozwoju edukacji
 - e) inicjatywy międzynarodowe na rzecz aktywnego obywatelstwa i przedsiębiorczości, w tym przedsiębiorczości społecznej
 - f) organizowanie działań edukacyjnych – możliwości odbywania i prowadzenia zajęć oraz mobilności edukacyjnych – jeśli stanowią wartość dodaną w osiągnięciu celów projektu
- 3) wspieranie dialogu i budowania zdolności niezbędnych do przeprowadzenia reform systemu edukacji, szkoleń i wsparcia dla młodzieży.

W sytuacji kryzysu demograficznego dla wielu uczelni pozyskiwanie studentów zagranicznych realizujących cały tok studiów w siedzibie uczelni stało się koniecznością. Studenci zagraniczni są interesujący nie tylko zresztą dla samej uczelni wyższej, lecz także dla krajów, w których odbywają naukę, gdyż kraje te będą miały możliwość zatrzymania u siebie najlepszych z nich.

W celu pozyskania zagranicznych studentów uczelnie prowadzą współpracę z firmami zagranicznymi, które będą prowadziły rekrutację w innych krajach m.in. w krajach azjatyckich

Aby pozyskać zagranicznych studentów, niektóre uczelnie wyższe łączą siły tworząc swoiste konsorcja. Przykładem jest Konsorcjum Śląskich Uczelni Wyższych zrzeszające 9 ośrodków akademickich w celu wspólnego pozyskiwania kandydatów na studia z zagranicy. Uczelnie prowadzą w ramach konsorcjum szkolenia dla pracowników administracji z języka angielskiego, z uwzględnieniem specyfiki kulturowej gości. Chcą wspólnie wyłonić agencję rekrutującą studentów dla członków konsorcjum.

Podsumowanie

U podstaw proponowanych przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego zmian zmierzających do unowocześnienia polskich uczelni i wzmocnienia ich pozycji w światowej przestrzeni edukacyjnej leżało przekonanie, że potencjał tkwiący w polskich uczelniach powinien być pełniej wyko-

rzystywany¹⁶. Osiągnięcie powyższego zaplanowano poprzez wykorzystanie instrumentów zarządzania jakością oraz przez wzmocnienie powiązań uczelni z otoczeniem zewnętrznym.

Nie da się tego osiągnąć bez zaplanowanego ciągłego procesu rozwijania partnerstwa uczelni wyższych z otoczeniem konkurencyjnym.

Bibliografia

- Bogdanienko J., *Zarys koncepcji, metod i problemów zarządzania*, Dom Organizatora, Toruń 2002.
- Cieślak M., *Prognozowanie gospodarcze: metody i zastosowanie*, PWN, Warszawa, 2001.
- Griffin R., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2004.
- Obora H., *Podejście PDCA Problem Solving w rozwiązywaniu problemów organizacji*, [w:] Acta Universitatis Lodzensis, FOLIA OECONOMICA 234, 2010.
- Strategia rozwoju szkolnictwa wyższego w Polsce do 2020 roku – drugi wariant, Raport częściowy przygotowany przez konsorcjum: Ernst & Young Business Advisory oraz Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, 2010, <http://biznes.newsweek.pl/wspolpraca-firm-i-uczelni--nauka-biznesu,105210,1,1.html>.
- Uchwała nr 459/2010 Prezydium Państwowej Komisji Akredytacyjnej z 13 maja 2010 r. w sprawie kryteriów oceny spełnienia wymagań w zakresie dostosowania procesu kształcenia do potrzeb otoczenia społeczno-gospodarczego.
- Zimny A., *Rola i znaczenie współpracy z otoczeniem gospodarczym w procesie zarządzania uczelnia*, [w:] *Prace Instytutu Ekonomicznego* (3), red. R. Fimińska-Banaszyk, Wydawnictwo PWSZ w Koninie, Konin 2012.

Źródła internetowe

- http://monitor.institut.com.pl/przegladarka_internetu.php?kw=9249d335015a1788ac6b&ku=09e29d55a43c5815ac51.
- http://wszins.tychy.pl/293-wspolpraca_ze__szkolami_ponadgimnazjalnymi.html.
- <http://www.erasmus.org.pl/odnosniki-podstawowe/o-programie>.
- http://www.innowacyjnachemia.uph.edu.pl/pliki/walidacja/Raport%20ew%20wew_1.pdf.
- <http://www.mmszczecin.pl/437943/2013/1/24/akademicki-szczecin-w-koncu-chca-sie-unas-uczyc?category=news>.
- http://www.nauka.gov.pl/g2/oryginal/2013_05/42dadf37abb6e75544d1f8a498cbb705.pdf
- <http://www.naukawpolsce.pap.pl/aktualnosci/news,382703,ekspersi-niz-demograficzny-szczegolnie-grozny-dla-uczelni-niepublicznych.html>.
- <http://www.uph.edu.pl/studenci/aktualnosci/2866-patronat-sokolow-s-a-nad-kierunkiem-menadzer-produkcji-i-przetworstwa-miesa>.
- http://wyborcza.biz/biznes/1,100896,8845925,Wspolny_kierunek_na_3_uczelniach_na_zamowienie_przemyslu.html#ixzz2t0y8pd4p.

¹⁶ http://www.nauka.gov.pl/g2/oryginal/2013_05/42dadf37abb6e75544d1f8a498cbb705.pdf.