

**dr inż. Tomasz Stefaniuk**

Uniwersytet Przyrodniczo-Humanistyczny w Siedlcach  
Wydział Nauk Ekonomicznych i Prawnych

## **Model partnerstwa uczelni wyższych z podmiotami otoczenia konkurencyjnego**

The model of the partnerships between universities  
and entities of their competitive environment

**Streszczenie:** Artykuł skupia się na problematyce partnerstwa uczelni wyższych z podmiotami jej otoczenia konkurencyjnego. Dokonano w nim identyfikacji otoczenia uczelni, zwracając uwagę na konieczność stałego zaplanowanego rozwijania partnerstwa uczelni wyższych z otoczeniem. Przedstawiono również przykładowe działania, jakie uczelnie wyższe mogą przedsięwziąć w celu rozwijaniem partnerstwa z otoczeniem konkurencyjnym.

**Słowa kluczowe:** uczelnie wyższe, partnerstwo, otoczenie konkurencyjne

**Abstract:** The paper focuses on the problems of university partnerships with entities of its competitive environment. It was made an identification of the university environment, paying attention to necessity of constant planning of develop partnerships between universities and the environment. It also presents examples of activities that universities can take to developing partnerships with the competitive environment.

**Keywords:** universities, partnership, competitive environment

### **Wstęp**

Uczelnie wyższe funkcjonują w skomplikowanym otoczeniu. Z jednej strony, w Polsce istnieją setki szkół wyższych, które konkurują ze sobą o absolwentów szkół ponadgimnazjalnych. Uczelnie muszą więc zabiegać o pozyskanie kandydatów na studia. Jest to szczególnie trudne w perspektywie niżu demograficznego. Według przewidywań GUS, spadek liczby osób w grupie wieku 19-24 lata, najważniejszej dla szkolnictwa wyższego, w skali całego kraju wyniesie do roku 2024 ok. 37 proc.<sup>1</sup>.

Równoległe zaobserwować możemy mobilność młodzieży i jej przemieszczanie w kierunku dużych ośrodków akademickich i chłonnych rynków pracy, co stawia w gorszej sytuacji uczelnie usytuowane w mniejszych miejscowościach. Zauważyć można również zmiany w przepisach prawa na poziomie kraju dedykowane podnoszeniu jakości kształcenia i konkurencyjności polskiego szkolnictwa wyższego na arenie międzynarodowej, a także proces boloński, i jego dalsze pozytywne i negatywne konsekwencje. Z drugiej zaś, strony zadaniem uczelni jest spełnianie oczekiwań stawianych przez przedsiębiorstwa i różne instytucje dla których kształcą przyszłą kadre.

---

<sup>1</sup> [www.naukawpolsce.pap.pl/aktualnosci/news,382703,eksperci-niz-demograficzny-szczegolnie-grozny-dla-uczelni-niepublicznych.html](http://www.naukawpolsce.pap.pl/aktualnosci/news,382703,eksperci-niz-demograficzny-szczegolnie-grozny-dla-uczelni-niepublicznych.html).

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 działalność<sup>2</sup>. To ogół instytucji, podmiotów i warunków, które wpływają na przedsiębiorstwo i na które przedsiębiorstwo może wpływać. W skład otoczenia zadaniowego wchodzi<sup>3</sup>:

- 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 konsumenckie<sup>4</sup>),
- 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-

---

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

<sup>3</sup> R. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2004, s. 82.

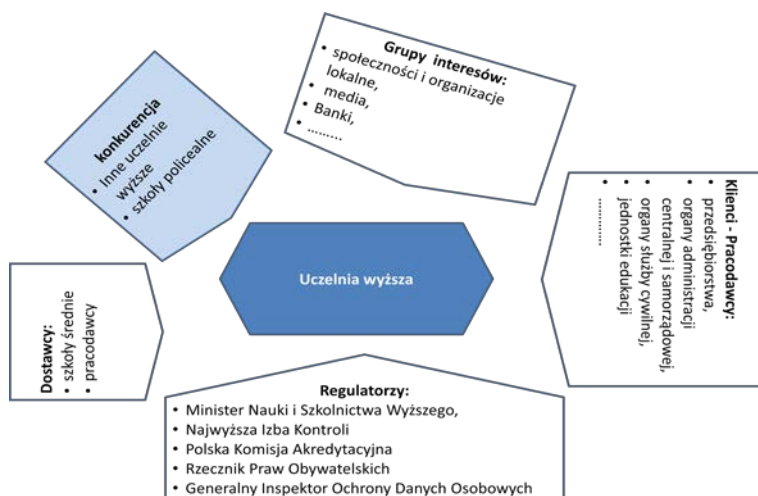
<sup>4</sup> M. Cieślak, *Prognozowanie gospodarcze: metody i zastosowanie*, PWN, Warszawa, 2001, s. 249.

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

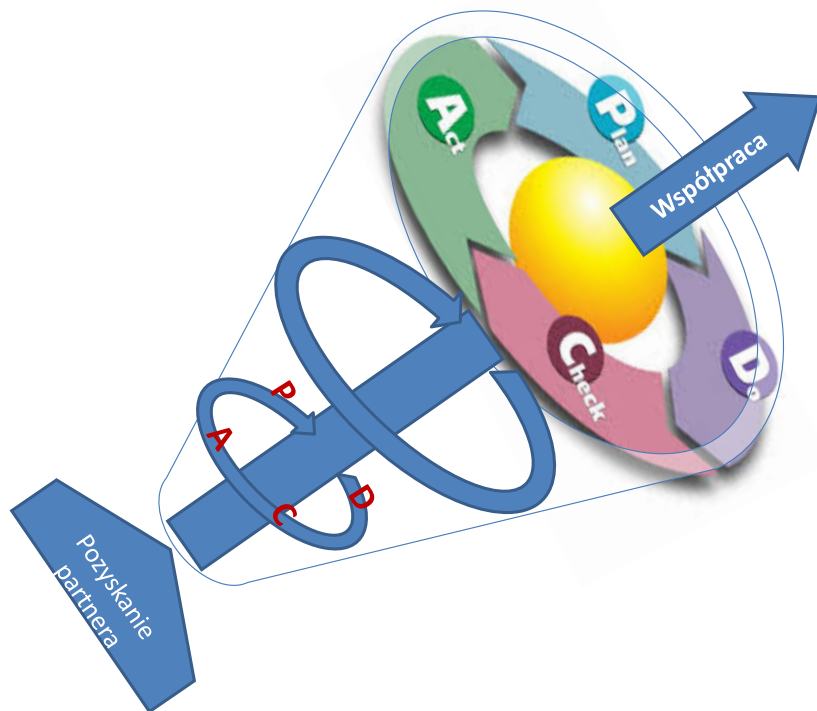
Źródło: opracowanie własne.

### 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 działanie<sup>5</sup>.

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-

<sup>5</sup> 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 Patronackiej<sup>6</sup>.

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 możliwości<sup>7</sup>.

<sup>6</sup> [http://wsziny.tychy.pl/293-wspolpraca\\_ze\\_szkolami\\_ponadgimnazjalnymi.html](http://wsziny.tychy.pl/293-wspolpraca_ze_szkolami_ponadgimnazjalnymi.html).

<sup>7</sup> [http://www.innowacyjnachemia.uph.edu.pl/pliki/walidacja/Raport%20ew%20wew\\_1.pdf](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.<sup>8</sup>

Współpraca ta powinna dotyczyć możliwie najszerszego spektrum działalności jednostki organizacyjnej uczelni, przede wszystkim w zakresie<sup>9</sup>:

- 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-

---

<sup>8</sup> 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.

<sup>9</sup> 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 regionach<sup>10</sup>. 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 Volvo<sup>11</sup>. 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. zł<sup>12</sup>.

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

---

<sup>10</sup> 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.

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

<sup>12</sup> Ibidem.

stypendiów dla najlepszych studentów, połączonego z gwarancją zatrudnienia<sup>13</sup>.

### **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 różnorakie 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

---

<sup>13</sup> <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.<sup>14</sup>

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:<sup>15</sup>

- 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

---

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

<sup>15</sup> <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-

rzystywany<sup>16</sup>. 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 uczelnią*, [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://monitor.institut.com.pl/przegladarka_internetu.php?kw=9249d335015a1788ac6b&ku=09e29d55a43c5815ac51).
- [http://wszins.tychy.pl/293-wspolpraca\\_ze\\_\\_szkolami\\_ponadgimnazjalnymi.html](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.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.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](http://wyborcza.biz/biznes/1,100896,8845925,Wspolny_kierunek_na_3_uczelniach_na_zamowienie_przemyslu.html#ixzz2t0y8pd4p).

<sup>16</sup> [http://www.nauka.gov.pl/g2/oryginal/2013\\_05/42dadf37abb6e75544d1f8a498cbb705.pdf](http://www.nauka.gov.pl/g2/oryginal/2013_05/42dadf37abb6e75544d1f8a498cbb705.pdf).