

KADRA DYDAKTYCZNA JAKO CZYNNIK WARUNKUJĄCY ZARZĄDZANIE WIZERUNKIEM UCZELNI PUBLICZNEJ

Małgorzata ADAMSKA^{1*}, Łukasz DYMEK²

¹ Politechnika Opolska; m.adamska@po.opole.pl

² Politechnika Opolska; l.dymek@po.opole.pl

* Korespondencja

Streszczenie: W ostatnim dziesięcioleciu wraz z postępującym niżem demograficznym uczelnie zintensyfikowały działania marketingowe, chcąc tym samym zapewnić liczbę studentów gwarantujących stabilne funkcjonowanie.

Celem artykułu jest prezentacja poglądu na temat roli i znaczenia kadry dydaktycznej w zarządzaniu wizerunkiem uczelni. Przedstawione zagadnienia stanowią wprowadzenie do dyskusji nad sposobem kształtowania reputacji szkoły wyższej. Analiza na bazie pogłębionej kwerendy literaturowej zestawiona została z badaniami empirycznymi przeprowadzonymi wśród studentów Politechniki Opolskiej. Wyniki badań stanowią istotne źródło wiedzy na temat czynników mających, w opinii studentów, najważniejsze znaczenie dla efektywności procesu kreowania i zarządzania wizerunkiem nowoczesnej uczelni.

Słowa kluczowe: wizerunek, marka, uczelnia, kadra dydaktyczna.

DIDACTIC STAFF AS A DETERMINING FACTOR IN THE MANAGEMENT OF UNIVERSITY IMAGE

Abstract: Over the last decade, with the increasing demographic decline, universities have intensified their marketing efforts, thus ensuring the number of students guaranteeing stable functioning.

The aim of the article is to present the idea of the role and importance of didactic staff in managing the image of the university. The presented issues are an introduction into the discussion on how to create a reputation for higher education. An analysis based on an in-depth literature review was compiled with empirical research conducted among students of the Opole University of Technology. The research results are an important source of knowledge about the factors which are, in the opinion of students, of paramount importance for the efficiency of the process of creating and managing the image of a modern university.

Keywords: image, brand, university, didactic staff.

1. Wprowadzenie

W roku akademickim 1990/1991 studiowało w Polsce zaledwie 390 tys. osób. Przez 15 lat liczba ta systematycznie rosła, aż do szczytowego roku 2005/2006, kiedy liczba studiujących wzrosła aż 5-krotnie do oszałamiającej liczby 1,95 mln. Kolejne lata to systematyczny spadek liczby osób studiujących, w roku 2013 było ich ok. 1,67 mln, zaś w 2016 nieco ponad 1,34 mln. Według prognoz ministerstwa, trend spadkowy utrzyma się aż do roku 2025, kiedy na studiach kształcić się będzie 1,25 mln osób¹.

Zmiany w strukturze i funkcjonowaniu całego sektora usług edukacyjnych są efektem nowej sytuacji społeczno-gospodarczej, warunkującej funkcjonowanie uczelni. Do najistotniejszych czynników wpływających na spadek liczebności populacji w wieku „studenckim” zaliczyć należy: wyraźną zmianę trendów demograficznych i mało optymistyczne prognozy, zakończenie kształcenia tzw. roczników wtórnego wyżu demograficznego², zmiany w zachowaniach społecznych, tj.: uwolnione rynki pracy a co za tym idzie migracje zarobkowe, zmiana modelu rodziny i jego cyklu życia (Górniak, 2015, s. 28).

Studia w 2016 roku rozpoczęło łącznie 436 316 osób – to niemal o 10 tysięcy mniej niż w roku akademickim 2015/2016. Z tej liczby 340 tysięcy studentów rozpoczęło naukę na uczelniach publicznych³, których wg danych GUS działało na rynku 132 (31,8%), liczba uczelni niepublicznych w tym samym czasie to 238 (68,9%). Oznacza to, iż 1/3 uczelni w Polsce kształci blisko 77% studentów. Jakie czynniki decydują zatem, iż w obliczu tak znaczącej konkurencji na rynku edukacyjnym, polskie uczelnie publiczne gromadzą, mimo wyraźnego degresywnego trendu w liczbie studentów ogółem, 3/4 wszystkich studentów? Krytycznym czynnikiem sukcesu uczelni publicznych jest z całą pewnością, w przeważającej większości przypadków, wypracowany na przestrzeni lat wizerunek i związana z nim rozpoznawalność marki. Celem przedstawionych rozważań jest prezentacja poglądu na temat roli i znaczenia kadry dydaktycznej w zarządzaniu wizerunkiem uczelni, na podstawie badań przeprowadzonych wśród odbiorców usług dydaktycznych jakimi są studenci.

2. Orientacja klasyczna a marketingowa uczelni

W ujęciu klasycznym uczelnia, jako szkoła wyższa o orientacji wewnętrznej formułowała swoje kierunki i programy kształcenia na bazie obowiązujących standardów kształcenia.

¹ Raport MNiSW z dnia 22 lipca 2013 r.: Szkolnictwo Wyższe w Polsce 2013.

² Pierwszy wyż demograficzny w Polsce w latach 50-tych był wynikiem „eksplozji” demograficznej, co jest naturalną fazą odtwarzania zasobów. Lata 80-te przyniosły wtórny wyż demograficzny w wyniku pojawienia się kolejnego pokolenia.

³ Biuletyn MNiSW z dnia 25 listopada 2016 r. Rekrutacja 2016: uczelnie techniczne najczęstszym wyborem maturzystów.

Analogicznie, kierunek i zakres działalności naukowo-badawczej również kreowany był wewnątrz uczelni, często niezależny od wymagań i potrzeb otoczenia. Następnie uczelnia starała się je niejako „narzucić otoczeniu”, tzn. przyjąć dostatecznie dużą liczbę studentów na proponowane kierunki studiów oraz sprzedać wyniki swoich prac naukowo-badawczych (Pabian, 1997, s. 117).

Takie podejście było akceptowalne przez kilkanaście lat. Jednakże w aktualnych uwarunkowaniach rynkowych; gdzie: rośnie liczba instytucji naukowo-badawczych oraz komercyjnych jednostek B+R, zwiększa się zapotrzebowanie na usługi wiedzy zgłaszane przez podmioty gospodarcze (Adamska et al., 2017, pp.138-139; Rokita-Poskart, 2015, p. 27), przy ponad dwukrotnie wyższej liczbie uczelni niepublicznych oraz rosnącej ofercie kształcenia e-learningowego; nowoczesna uczelnia musi być ukierunkowana na swoje otoczenie i efektywnie realizować koncepcję orientacji marketingowej. Wymaga to od menedżerów uczelni (kadry zarządzającej) monitoringu zmian zachodzących w otoczeniu oraz gromadzenia informacji niezbędnych do elastycznego dostosowywania się do nich. Dotyczy to zarówno obszarów badań jak również kierunków kształcenia, które muszą być dostosowane do wymagań rynku. Dostarczane kompetencje powinny być zgodne z deklarowanym przez rynek pracy zapotrzebowaniem, a efektywny transfer wiedzy z nauki do przemysłu powinien być skalibrowany pod kątem oczekiwań i przyszłych wyzwań przedsiębiorców.

Prawidłowe funkcjonowanie każdej uczelni warunkowane jest istnieniem wspólnoty akademickiej, będącej wykreowaną przez środowisko akademickie zbiorową tożsamością (Fazlagić, 2013). Tożsamość rozumiana jako suma elementów identyfikujących i wyróżniających organizację, w tym przypadku uczelnię, w otoczeniu rynkowym (Cenker, 2007, s. 42) oraz wizja oczekiwanego odbioru kreowanego wizerunku marki, będąca jednocześnie skomplikowaną konstrukcją narzędzi marketingowych składającą się na całościowy komunikat o marce, przekazywany odbiorcom (Altkorn, 1999, s. 39).

W kontekście tożsamości uczelni pojawia się bodaj największy paradoks w skutecznym zarządzaniu jej wizerunkiem. Tradycja akademicka i zasady panujące w środowisku akademickim wyznaczają ramy dla budowania tożsamości uczelni, jednakże często nie mają wiele wspólnego z jej wizerunkiem w otoczeniu.

3. Tożsamość a wizerunek uczelni

Polskie uczelnie i ich otoczenie rynkowe w ostatnim czasie przechodzą ważne zmiany. W zakresie kształcenia głównym celem uczelni jest kreowanie i doskonalenie potencjału intelektualnego przyszłych kadr pod kątem oczekiwań rynku pracy. W gospodarce opartej na wiedzy warunkiem doskonałości organizacji jest posiadanie zaangażowanych i chętnych do

rozwoju swoich kompetencji pracowników (Senge, 2012, s. 19). W przeciągu ostatnich lat zauważalnym jest zmiana postaw studenckich, co pozwala sformułować wniosek, o nowych bardziej rynkowych oczekiwaniach względem studiów. Studiowanie to nie tylko zdobywanie wiedzy w wymiarze naukowym, ale również rozwój umiejętności i kompetencji, przy jednoczesnym aktywnym rozwoju emocjonalnym i duchowym.

Jednym z istotnych aspektów zarządzania wizerunkiem uczelni jest zatem budowanie w otoczeniu rynkowym poczucia zaufania, że proces kształcenia spełnia wymogi jakościowe kluczowych interesariuszy uczelni. Kotler zaproponował w tym kontekście model 3i, na który składają się: tożsamość marki [identity], uczciwość marki [integrity] oraz wizerunek marki [image] (Kotler et al., 2010, s. 53). Uczelnia chcąc skutecznie rozwijać swoją markę powinna angażować swoje zasoby w aktywne komunikowanie rynkowi swojej tożsamości w celu: przyciągnięcia uwagi, zainteresowania swoją ofertą, pogłębiania zaangażowania i budowania lojalności. Otoczenie rynkowe wymusza na organizacji podejmowanie różnorodnych działań marketingowych (Nicolescu, 2009, p. 40) w ramach walki o pozycję konkurencyjną. Specyfika aktywności w tym zakresie uczelni wskazuje, że kluczowym elementem działań marketingowych jest wizerunek marki kształtowany przez opinię otoczenia. Tożsamość uczelni nadawana jest w oparciu o charakter i jakość programów kształcenia oraz stopnia ich zróżnicowania i atrakcyjności w stosunku do konkurencyjnych ofert akademickich (Filip, 2012, pp. 914-915). Proponowaną ofertę kształcenia warunkują zasoby oraz możliwości danej uczelni, jednakże kluczowy wpływ mają oczekiwania klientów. Relacja pomiędzy oczekiwaniami, a faktycznie uzyskiwaną wartością kształtuje poziom zadowolenia i tym samym wpływa na przywiązanie do marki jaką jest uczelnia (Nicolescu, 2009, p. 38). Mimo zakończenia relacji bezpośredniej (zakończenia studiów), absolwenci nadal stanowią istotną część kapitału klienckiego. Poprzez swoją lojalność względem „alma mater” oraz rozpowszechnianie pozytywnych opinii na jej temat, a także samą swoją postawą zawodową i społeczną zachęcają potencjalnych kandydatów do podjęcia studiów oraz inicjują współpracę na linii nauka-biznes. Zasobami odpowiedzialnym na prawidłową realizację procesu kształcenia, czyli zgodną przede wszystkim z oczekiwaniami studentów, jest kadra dydaktyczna uczelni, która w ten sposób, mniej lub bardziej świadomie, odgrywa kluczową rolę w procesie budowania marki (Sujchaphong et al., 2015, p. 231).

Uwzględnienie zasad i praktyk marketingowych w zarządzaniu uczelnią umożliwia doskonalenie jej wizerunku oraz rozwój w obszarach dostosowanych do potrzeb i oczekiwań ich różnych grup interesariuszy (Lafuente Ruiz de Sabando et al., 2017, p. 3). Kluczowym wydaje się zatem poznanie i monitorowanie zmian zachodzących w sferze oczekiwań klientów.

4. Rola kapitału ludzkiego w kształtowaniu wizerunku uczelni w opinii studentów

Celem badania było poznanie opinii Studentów na temat roli czynnika ludzkiego w kreowaniu wizerunku uczelni w kontekście oczekiwań stawianych procesowi dydaktycznemu. Opracowany kwestionariusz ankiety zawierał 8 pytań badawczych, wśród których znalazły się zarówno pytania zamknięte (macierzowe, jednokrotnego wyboru), jak i pytania otwarte. Bazą wyjściową do stworzenia narzędzi badawczych był kwestionariusz studenckiej ankiety oceny zajęć dydaktycznych i nauczyciela akademickiego, będący elementem procedury PO-M01 „Ocena i weryfikacja efektów oraz programów kształcenia”, stanowiącej integralną część Systemu Zarządzania Jakością Kształcenia Politechniki Opolskiej. W ocenie dotychczas obowiązującego systemu ankietowania pracy nauczyciela przez studentów można dostrzec szereg ogólnych pytań⁴: „Czy prowadzący był dobrze przygotowany do zajęć?”, „Czy prowadzący potrafił przedstawić prezentowane w trakcie zajęć zagadnienia w sposób przejrzysty i zrozumiały?”, „Czy prowadzący określił kryteria uzyskania zaliczenia z przedmiotu i konsekwentnie ich przestrzegał?”. Zaproponowana skala to: „tak”, „nie”, „częściowo”, „trudno powiedzieć”.

Przy tak ogólnych pytaniach niemożliwe staje się uzyskanie faktycznie przydatnych informacji, a jedynie bardzo ogólnego poglądu na badane zjawisko. Dodatkowo przyjęta skala powoduje, że przy liczbie 21 371 wypełnionych ankiet; blisko 10% odpowiedzi to „trudno powiedzieć”, a ponad 15% to „częściowo”⁵, identyfikacja skali znaczenia określonego zjawiska staje się bardzo utrudniona. W związku z powyższym przy budowie kwestionariusza ankiety na potrzeby autorskiego badania rozbudowano dotychczas podejmowane zagadnienia o dodatkowe aspekty poznawcze dotyczące, m.in.: oceny dorobku naukowego, istotności doświadczenia zawodowego pozauczelnianego, zdolności do zarządzania grupą, itp., ale również stosowanego słownictwa i estetyki ubioru.

W toku opracowywania kwestionariusza ankiety postawiono różnorodne pytania badawcze, wśród których znalazły się m.in.:

1. W jakim stopniu Studenci identyfikują kadrę dydaktyczną jako czynnik wywierający wpływ na kształtowanie wizerunku uczelni?
2. Jakie aspekty związane z kadrą dydaktyczną uznają za istotne w toku współpracy?
3. Jakie formy komunikacji uznają na najbardziej dostosowane do swoich oczekiwań?
4. Czy działania podejmowane przez kadrę dydaktyczną są elementem budowania zaangażowania Studentów w życie środowiska akademickiego?
5. Czy istnieje relacja pomiędzy oceną kadry dydaktycznej a opinią nt. wizerunku uczelni?

⁴ Zał. nr 8 do zarządzenia Rektora Politechniki Opolskiej nr 2/2017 PO M-03 Ankietyzacja zajęć dydaktycznych i nauczycieli akademickich.

⁵ Dane z Działu Kształcenia Politechniki Opolskiej za semestr zimowy roku akademickiego 2016-2017.

Na podstawie sformułowanych w ramach mapy myśli problemów i pytań badawczych, postawiono następujące kierunkowe hipotezy badawcze, bazujące na doświadczeniu zawodowym oraz życiowym (Sztumski, 2005, s. 55):

1. Relacje międzyludzkie stanowią kluczowy czynnik dla budowania wizerunku uczelni.
2. Studenci nie oczekują jedynie przekazywania wiedzy, ale przede wszystkim różnorodnych form współpracy.
3. Kadra dydaktyczna uczelni powinna doskonalić umiejętność wsparcia i doradztwa zawodowego.

4.1. Charakterystyka struktury próby badawczej

Badanie metodą CAWI [ang. Computer Assisted Web Interview – wspomagany komputerowo wywiad telefoniczny] zostało przeprowadzone wśród studentów studiów I i II stopnia wszystkich wydziałów Politechniki Opolskiej. Ankieta opracowana z wykorzystaniem formularza internetowego została umieszczona na stronach uczelni oraz na profilach w mediach społecznościowych uczelni, samorządu studenckiego oraz profilach poszczególnych wydziałów. Dobór próby był losowy. Aktualna liczba studentów Politechniki Opolskiej to 6412⁶. Przy tak wskazanej populacji próba badawcza powinna wynosić: 362 osoby, przy błędzie maksymalnym 5%.

W toku gromadzenia danych pierwotnych swoją aktywność wykazało 725 respondentów, dzięki czemu błąd maksymalny wyniósł 3%. Szczegółowa charakterystyka próby badawczej przedstawiona została w tabeli 1.

Tabela 1.

Metryczka badania – ujęcie statystyczne

Rok	Studentki	Udział %	Studenci	Udział %	Suma
I rok	86	56,6%	66	43,4%	152
II rok	107	45,3%	129	54,7%	236
III rok	77	49,4%	79	50,6%	153
IV rok	35	43,8%	45	56,3%	80
V rok	56	65,1%	30	34,9%	86
SUMA	361	50,8%	349	49,2%	710

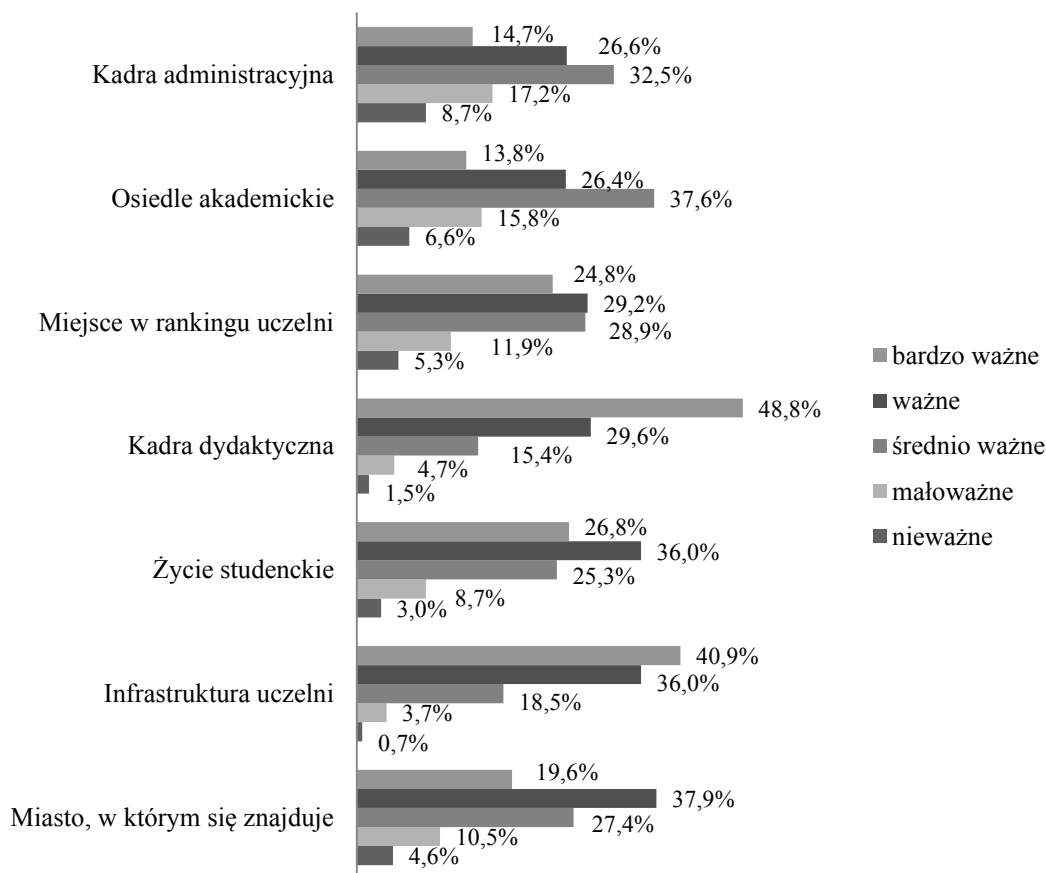
Źródło: Opracowanie własne.

W badaniu wzięło udział 225 studentów studiów licencjackich (31,25%), 239 studentów studiów inżynierskich (33,1%) oraz 258 studentów studiów magisterskich (35,7%), reprezentujących wszystkie wydziały Politechniki Opolskiej. Z czego 13 osób nie podało swojego statusu, zaś dwie osoby nie podały roku studiów oraz poziomu studiów.

⁶ Stan na dzień 9.10.2017 wskazany przez Centrum Obsługi Studenta Politechniki Opolskiej www.cos.po.opole.pl.

4.2. Prezentacja wybranych zagadnień z obszaru zarządzania wizerunkiem uczelni

Badanie rozpoczęte zostało od określenia, jakie elementy w otoczeniu wewnętrznym i zewnętrznym uczelni, w opinii respondentów mają wpływ na kształtowanie jej wizerunku (rysunek 1). Ustanowienie tego pytania na początku kwestionariusza pozwoliło na nieskrępowaną identyfikację stopnia istotności w ocenie respondentów.



Rysunek 1. Czynniki wpływające na wizerunek uczelni i ocena ich istotności. Źródło: Opracowanie własne.

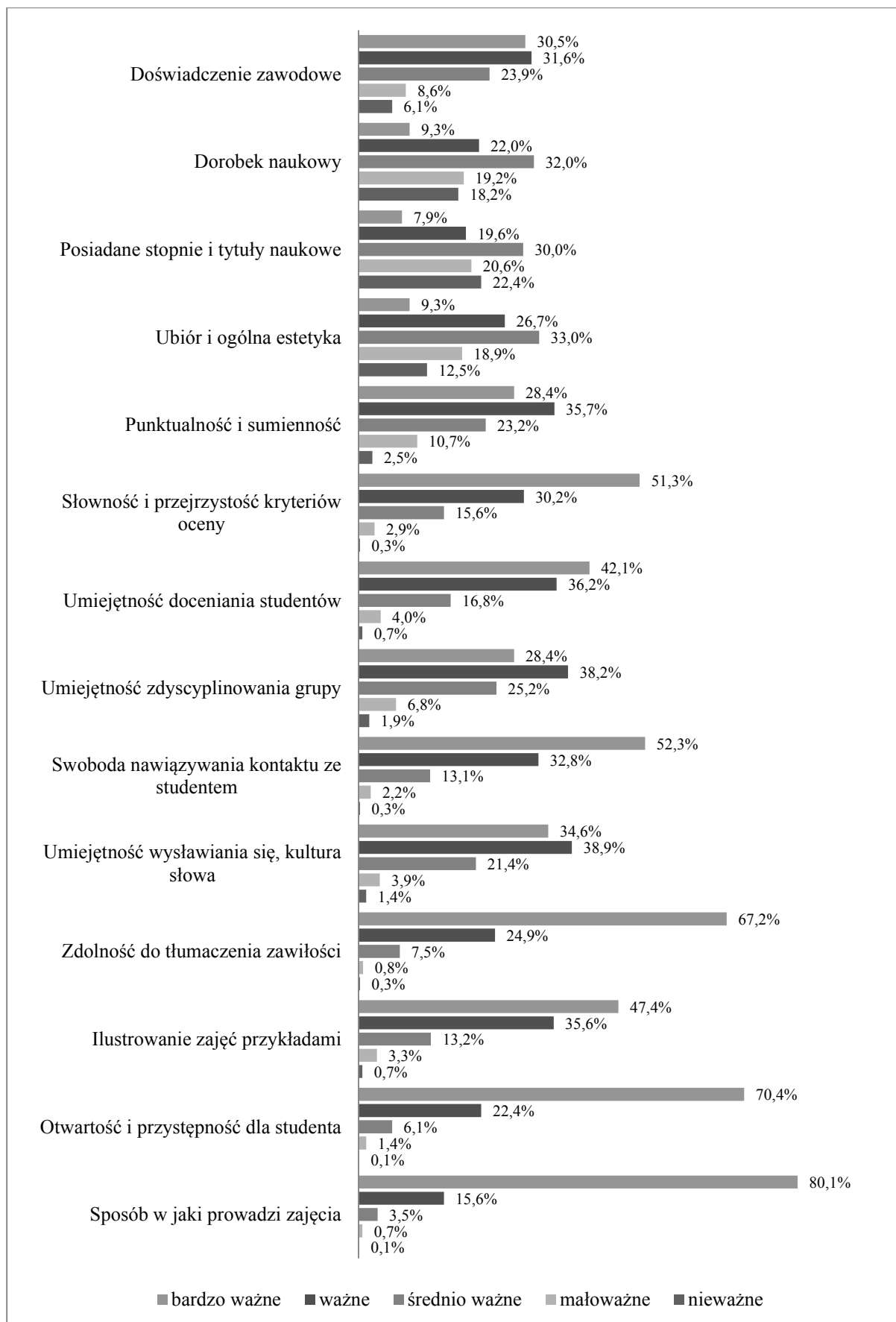
Ocena przeprowadzona dla siedmiu wyróżnionych elementów, które mogą mieć wpływ na kształtowanie wizerunku uczelni, dała jednoznaczny wynik, potwierdzający hipotezę, iż relacje międzyludzkie stanowią kluczowy czynnik dla budowania wizerunku uczelni, w którym blisko połowa respondentów wskazała, iż w ich ocenie to właśnie kadra dydaktyczna uczelni jest kluczowa (szerszym ujęciu można uznać, iż blisko 80% ankietowanych wyraża taką opinię). Jako drugi czynnik wskazana została infrastruktura uczelni (40,9%), w dalszej kolejności życie studenckie (26,8%) oraz miejsce w rankingu (24,8%). Do najistotniejszych zaliczono zatem czynniki wewnętrzne, na których wpływ będzie miała przyjęta strategia zarządzania i rozwoju oraz praktykowana względem pracowników naukowo-dydaktycznych polityka zarządzania zasobami ludzkimi i przyjęta kultura organizacyjna. Kadra dydaktyczna realizuje względem kluczowych „klientów” uczelni – studentów, działania wpisujące się w koncepcję marketingu bezpośredniego. Wiedzą wartą

skodyfikowania są czynniki ważne w dokonywaniu oceny pracownika oraz stopień ich istotności w zarządzaniu wizerunkiem uczelni.

W celu uzyskania bardziej szczegółowych informacji na temat obszarów, jakie studenci uznają za kluczowe w ocenie pracowników naukowo-dydaktycznych, zidentyfikowano 14 potencjalnych obszarów wraz z możliwością określenia stopnia ich istotności (rys. 2.). W czołówce znalazły się: sposób prowadzenia zajęć (80,1%), otwartość i przystępność dla studenta (70,4%), zdolność tłumaczenia trudnych, zawiłych zagadnień (67,2%), swoboda w kontaktach ze studentami (52,3%) oraz słowność i przejrzystość kryteriów oceny (51,3%). Jako nieważne w ocenie wykładowcy w oczach studentów są: posiadane stopnie i tytuły (22,4% nieważne i 20,6% małoważne), dorobek naukowy (18,% nieważne i 19,2% małoważne) oraz co ciekawe ubiór i ogólna estetyka (12,5% nieważne i 18,9% małoważne).

Analizując otrzymane wyniki można zauważyć, że badani w pierwszej kolejności zwracają uwagę na charakter relacji nauczyciel – student. Jest to spojrzenie odmienne od sposobu oceny parametrycznej, jakiej poddawane są uczelnie, gdzie kluczowym jest ocena dorobku naukowego i pracy badawczej. W oczach studentów są to czynniki najmniej istotne w budowaniu marki uczelni. Wynika to zapewne z faktu, że współcześnie oczekuje się przekazywania wiedzy i kształtowane umiejętności muszą mieć przede wszystkim walory praktyczny, a tytuły i publikacje nie zawsze są tego gwarantem. Awanse naukowe stanowią pochodną badań w bardzo szczególnym i często wąskim zakresie, bo tak wygląda współczesna nauka, natomiast oczekiwania studentów dotyczą stosowania wiedzy i umiejętności o charakterze przekrojowym.

Uczelnie zmuszone są zatem doskonalić procesy związane z realizacją podstawowego programu kształcenia w obszarze podnoszenia umiejętności dydaktycznych swoich pracowników. Wskazane przez respondentów kompetencje są trudne do wypracowania, a w wielu przypadkach mają charakter wrodzony. Nie każdy rodzi się nauczycielem i nie każdy będzie sprawdzał się w roli pracownika naukowo-dydaktycznego. Respondenci wyraźnie wskazali na znaczenie kompetencji społecznych i osobistych predyspozycji wykładowców. Potwierdzona została tym samym hipoteza, iż studenci nie oczekują jedynie przekazywania wiedzy, ale przede wszystkim różnorodnych form współpracy i innowacyjnych form kształcenia.



Rysunek 2. Czynniki ważne w ocenie wykładowcy. Źródło: Opracowanie własne.

W gestii uczelni powinno być zatem inwestowanie w rozwój tych cech, poprzez organizację spersonalizowanych szkoleń w zakresie: autoprezentacji, nowoczesnych metod nauczania, wykorzystania nowoczesnych technologii w procesie dydaktycznym, rozwiązywania konfliktów, komunikacji zespołowej, itp.. Nie należy wychodzić z założenia, iż nauczyciel akademicki będzie w stanie samodzielnie nabyć potrzebne umiejętności i kompetencje.

Dobłą rekomendacją jest również stworzenie możliwości wzajemnego uczestnictwa w zajęciach w celu obserwacji, wskazania mocnych i słabych stron, wymiany doświadczeń i inspiracji. Taką właśnie rolę powinny pełnić hospitacje zajęć, jednakże ich sformalizowana forma nie sprzyja swobodnej wymianie doświadczeń i uwag.

Istotną rolę w sposobie realizacji zajęć odgrywają również warunki ich realizacji: miejsce, czas, dostępne zasoby. Niekorzystne warunki w miejscu pracy mają wpływ na zaangażowanie i chęć do pracy, zarówno pracowników jak i studentów, co automatycznie znajduje odzwierciedlenie w jakości nauczania (Naseer, 2010, p. 4). Propagowanie i wspieranie autonomii wykładowców w tym zakresie będzie zachęcało ich do większej aktywności w doskonaleniu siebie jako nauczyciela oraz uatrakcyjnianiu dydaktyki oferowanej studentom.

5. Podsumowanie

Zaprezentowane i omówione wyniki stanowią jedynie wąski wycinek przeprowadzonych badań, skupiający się na kadrze dydaktycznej, jako czynniku warunkującym zarządzanie wizerunkiem uczelni. Przeprowadzona analiza literaturowa wpływu procesów demograficznych na liczbę studiujących osób, uwarunkowania rynku edukacji wyższej w Polsce, stały się tłem dla ukazania konieczności rozwoju koncepcji marketingowej w uczelniach. Studenci, świadomi swoje znaczenia dla funkcjonowania uczelni, stali się aktywnymi „biorcami” wiedzy oczekującymi profesjonalnej usługi na wysokim poziomie. Ten cel uczelnia realizuje za pośrednictwem kadry dydaktycznej, która jak pokazują badania jest kluczowym czynnikiem w procesie budowania wizerunku. Opinia na temat jakości kadry oraz sposobu realizacji procesu dydaktycznego, w ramach marketingu szeptanego jest najistotniejszym elementem promocji docierających do różnorodnych grup odbiorców. Należy przypuszczać, że zapowiadane zmiany w ustawie Prawo o Szkolnictwie Wyższym rozdziałające stanowiska dydaktyczne od naukowych, to dobry krok w kierunku sprawnego i skutecznego zarządzania uczelnią przyszłości.

Bibliografia

1. Adamska, M., Kucińska-Landwójtowicz, A., Szewczuk-Stępień, M. (2017). *Assumptions for accomplishing purposes of development projects: factors affecting involvement of external participants*. Ekonomikos Vystymasis: procesai ir tendencijos. Vilnius: University of Applied Sciences, 138-145.
2. Altkorn, J. (1999). *Strategia marki*. Warszawa: PWE.
3. Biuletyn MNiSW z dnia 25 listopada 2016 r. *Rekrutacja 2016: uczelnie techniczne najczęstszym wyborem maturzystów*, <https://www.nauka.gov.pl/aktualnosci-ministerstwo/rekrutacja-2016-uczelnie-techniczne-najczestszy-wyborem-maturzystow.html>, 28.11.2016.
4. Cenker, E.M. (2007). *Public Relations*. Poznań: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej.
5. Fazlagić, J. (2013). Struktura kapitału intelektualnego jako kontekst dla tworzenia strategii szkół wyższych. *E-mentor*, 2(49). Warszawa: Wydawnictwo Szkoły Głównej Handlowej, <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/49/id/1000>, 30.10.2017.
6. Filip, A. Marketing theory applicability in higher education. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 46(012), 912-916, <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.05.223>, 03.11.2017.
7. Górniak, J. (red.) (2015). *Program Rozwoju Szkolnictwa Wyższego Do 2020 R. Część III Diagnoza Szkolnictwa Wyższego*. Warszawa: Fundacja Rektorów Polskich – Instytut Społeczeństwa Wiedzy oraz Konferencja Rektorów Akademickich Szkół Polskich.
8. Informacje i opracowania statystyczne GUS z dnia 28 listopada 2016 r. *Szkoły wyższe i ich finanse w 2015 r.*, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/edukacja/edukacja/szkoły-wyższe-i-ich-finanse-w-2014-r-2,11.html>, 3.10.2017.
9. Kotler, Ph., Kartajaya, H., Setiawan, I. (2010). *Marketing 3.0*. Warszawa: Wydawnictwo M.T. Biznes.
10. Lafuente Ruiz de Sabando, A., Forcada, J., Zorrilla, P. (2017). *The marketing orientation as a university management philosophy: a framework to guide its application*. Cuadernos de Gestión. DOI: 10.5295/cdg.150576al, 15.10.2017.
11. Naseer, M.S. (2010). *Factors affecting the role performance of academic staff in the Maldives College of Higher Education*. Paper presented at the Second Annual International Research Conference on Social Sciences and Humanities. Bangkok, Thailand, <https://www.researchgate.net/publication/276295548>, 13.11.2017.
12. Nicolescu, L. (2009). Applying marketing to higher education: scope and limits. *Management & Marketing*, 4(2), 35-44.

13. Pabian, A. (1977). Zarządzanie i marketing w szkołach wyższych. Wybrane problemy. *Nauka i Szkolnictwo Wyższe*, 8, 113-120, <http://pressto.amu.edu.pl/index.php/nsw/article/view/4501>, 30.01.2016.
14. Raport MNiSW z dnia 22 lipca 2013 r. *Szkolnictwo Wyższe w Polsce 2013*, http://www.nauka.gov.pl/g2/oryginal/2013_07/0695136d37bd577c8ab03acc5c59a1f6.pdf, 3.10.2013.
15. Rokita-Poskart, D. (2015). Higher education facilities as catalysts for local and regional development. In K. Malik, Ł. Dymek (Eds.), *Effective transfer of knowledge from science to industry in the Opolskie Voivodeship – requirements for an effective cooperation*. Warszawa: Difin, 26-32.
16. Senge, P.M. (2012). *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*. Warszawa: Wolters Kluwer.
17. Sujchaphong, N., Nguyen, B., Melewar, T.C. (2015). Internal branding in universities and the lessons learnt from the past: the significance of employee. Brand support and transformational leadership. *Journal of Marketing for Higher Education*, 25, 2, 204-237. DOI: 10.1080/08841241.2015.1040104, 3.10.2017.
18. Sztumski, J. (2005). *Wstęp do metod i technik badań społecznych*. Katowice: Wydawnictwo Śląsk.