

**WSPÓŁPRACA UCZELNI Z OTOCZENIEM –  
ANALIZA DOKUMENTÓW DOTYCZĄCYCH SZKOLNICTWA  
WYŻSZEGO W POLSCE**

*Ковальчук-Валендяк М. Співпраця у сфері вищої освіти з оточенням – аналіз регуляторних актів функціонування вищої освіти в Польщі. В дискусії щодо форми стану сучасної вищої освіти важливе місце посідає питання співробітництва вишів з іншими структурами, що якісно покращує взаємодію вищої школи з оточенням. В роботі показано співробітництво вишів з іншими закладами в світлі виконання найважливіших документів, що регулюють функціонування вищої освіти в Польщі, а також представлені результати аналізу стратегії і тактики розвитку вишів Підляшя у співробітництві з іншими структурами.*

**Ключові слова:** співробітництво університетів з оточенням, зміст місії університетів, соціальна відповідальність вузів.

*Kowalczuk-Wałędzia M. Cooperation between universities and their environment in the light of documents concerning higher education in Poland. In the discussion on the form and condition of contemporary higher education system, an important issue is universities establishing cooperation with the environment or increasing their reactivity regarding the external environment. The text presents the cooperation between universities and the environment in the light of selected documents concerning higher education in Poland as well as the results of the analysis of missions and development strategies of three universities from Podlaskie voivodeship (University of Białystok, Medical University of Białystok, Białystok University of Technology) related to their cooperation with the environment.*

**Key words:** cooperation between a university and the environment, the third mission of universities, social responsibility of universities

*Ковальчук-Валендяк М. Сотрудничество в сфере высшего образования с окружением – анализ регуляторных документов функционирования высшего образования в Польше. В дискуссии о форме и состоянии современного высшего образования важное место занимает вопрос сотрудничества вузов с другими структурами, что качественно повышает взаимодействие высшей школы и ее окружения. В работе показано сотрудничество вузов с другими учреждениями в свете выполнения важнейших документов, регулирующих функционирование высшего образования в Польше, а также представлены результаты контент-анализа миссии и стратегии развития вузов Подляшья в сотрудничестве с другими структурами.*

**Ключевые слова:** сотрудничество университетов с окружением, третья миссия университетов, социальная ответственность вуза.

**Określenie problemu.** W dyskusji nad kształtem i kondycją światowego i europejskiego szkolnictwa wyższego ważne miejsce zajmuje kwestia podejmowania przez uczelnie współpracy z ich otoczeniem [20; 10; 2], zwiększania reaktywności na potrzeby i oczekiwania środowiska zewnętrznego, przyjmowania odpowiedzialności za rozwój społeczno-ekonomiczny regionu, jak i kraju [11; 7; 6]. Tego typu aktywność określa się jako trzecią, społeczną misję uczelni. We współczesnym szkolnictwie wyższym staje się ona równie ważna jak kształcenie i prowadzenie badań naukowych. Jest to związane, między innymi, z koniecznością dostosowywania się uczelni do wyzwań gospodarki opartej na wiedzy, oczekiwania społeczeństwa uczącego się (przez całe życie), rosnącej presji społecznej na kształ-

© Kowalczuk-Wałędzia M. Współpraca uczelni z otoczeniem – analiza dokumentów dotyczących szkolnictwa wyższego w Polsce

cenie zgodne z wymaganiami rynku pracy i zapotrzebowaniami lokalnych gospodarek [5], ale także ograniczeniami w finansowaniu ich działalności ze środków państwowych, co skłania do poszukiwania alternatywnych, komercyjnych źródeł finansowania [6].

**Analiza badań.** Współpracę uczelni z ich otoczeniem można analizować z różnych perspektyw teoretycznych. Po pierwsze, warto tu odwołać się do koncepcji wytwarzania (produkcji) wiedzy – np. koncepcji drugiej metody produkcji wiedzy M. Gibbonsa, w której eksponuje się stosowalność (aplikacyjność) wiedzy oraz jej wspólnotowy (trans- i interdyscyplinarny oraz interinstytucjonalny) sposób wytwarzania [4]. Drugą grupę teorii stanowią koncepcje roli sektora nauki w rozwoju regionalnym czy krajowym – np. model potrójnej helisy H. Etzkowitza i L. Leydesdorffa, w którym akcentuje się zależności między sferą nauki, biznesu i administracji, warunkujące w istotnym stopniu funkcjonowanie systemu społeczno-gospodarczego regionu [12]. Po trzecie, można też odwoływać się do koncepcji odnoszących się do społeczeństwa jako całości – np. teoria interesariuszy R. Freemana, w której podkreśla się korzyści z wzajemnego oddziaływania organizacji i jej interesariuszy [3]. Wspólną cechą łączącą wszystkie te koncepcje jest nacisk na wzrost zewnętrznych relacji w systemie produkcji wiedzy (dzielenie się wiedzą, współwytwarzanie nauki), konieczność otwarcia się sektora nauki na potrzeby otoczenia regionalnego, przyjmowania odpowiedzialności społecznej oraz akcentowanie takich korzyści ze współpracy, jak np.: poprawa funkcjonowania społeczno-gospodarczego regionu, wspieranie innowacyjności, kształtowanie postaw prospołecznych, proobywatelskich i wzbogacanie kapitału społecznego.

Na potrzebę zacieśniania relacji uczelni z ich otoczeniem zwraca się także uwagę w wielu światowych i europejskich debatach, seminariach, konferencjach oraz w dokumentach strategicznych regulujących funkcjonowanie szkolnictwa wyższego. Warto w tym miejscu odwołać się chociażby do słów Bruce'a Muirheada, dyrektora Community Service and Research Centre of University of Queensland (Australia), który określając miejsce uniwersytetu w XXI wieku podkreślił, że powinien odgrywać on kluczową rolę w procesie ekonomicznego rozwoju miasta oraz szerzej regionu (w konsekwencji państwa), posiadać zdolność do budowania partnerskich relacji ze światem przemysłu i biznesu oraz do nawiązywania współpracy z innymi instytucjami działającymi w sektorze szkolnictwa wyższego [13, 177]. Przywołać tu także trzeba treść ostatniego «Glion Colloquium» z 2011 roku, w którym wskazano, że kluczowa rola i odpowiedzialność za zrównoważony rozwój gospodarczy i społeczny w skali globu przypada uniwersytetom [23]. Przy czym nie tylko w toku szwajcarskich forum nad szkolnictwem wyższym porusza się kwestie uwzględniane przez uczelnie potrzeb otoczenia, są (były) one także dyskutowane podczas innych spotkań i seminariów międzynarodowych, np. w Erfurcie w marcu 1996 r., gdzie przyjęto Deklarację Erfurcką «Odpowiedzialność społeczna uniwersytetu» czy konferencji rektorów uniwersytetów w Bangkoku, w listopadzie 1997 roku [8, 84; 6].

Otwieranie się uniwersytetu wobec społeczeństwa jest także przedmiotem dyskusji dotyczących szkolnictwa wyższego w obrębie państw Unii Europejskiej [6]. Warto tu przywołać «Europejski plan modernizacji szkolnictwa wyższego», będący częścią szerszej strategii Komisji Europejskiej (w szczególności – powołanej przez nią we wrześniu 2012 roku – Grupy wysokiego szczebla) a przyjęty jako «Konkluzje Rady w sprawie modernizacji szkolnictwa wyższego» na posiedzeniu Rady w listopadzie 2011 [19]. W dokumencie tym podkreślono, że uniwersytety są w zglobalizowanym świecie źródłem wiedzy i innowacyjnego myślenia i wezwano państwa członkowskie do rozwijania trzeciego (poza misją edukacyjną i badawczą) rodzaju działalności, tzn. dzielenia się wiedzą i innowacyjnością,

zaangażowania w życie społeczności lokalnej, uczenie się przez całe życie oraz oddziaływanie na rozwój regionalny i lokalny, do nawiązywania partnerstw i współpracy z przedsiębiorstwami oraz zacieśniania powiązań między instytucjami szkolnictwa wyższego, pracodawcami a instytucjami rynku pracy [19].

**Celem opracowania** jest ukazanie współpracy uczelni z otoczeniem w świetle założeń najważniejszych dokumentów regulujących funkcjonowanie szkolnictwa wyższego w Polsce oraz w świetle misji i strategii rozwoju trzech największych podlaskich uczelni: Uniwersytetu w Białymstoku, Politechniki Białostockiej i Uniwersytetu Medycznego w Białymstoku.

**Główne zagadnienia.** Od początku lat 90-tych, głównie ze względu na wzrost aspiracji edukacyjnych społeczeństwa, polskie uczelnie położyły szczególny nacisk na kształcenie, modernizując cele, treści, formy i metody kształcenia tak, by były bardziej dostosowane do potrzeb i oczekiwań społeczeństwa (przede wszystkim lokalnego i krajowego rynku pracy). Jednakże w ostatnich latach zaczęto dostrzegać także konieczność rozwoju badań naukowych i prac wdrożeniowych, a przede wszystkim dzielenia się wynikami tych badań (prac) z otoczeniem (głównie chodzi o transfer akademickich osiągnięć do przemysłu i gospodarki, komercjalizację wyników badań) [17]. W dalszej części tekstu prezentują wyniki analizy założeń najważniejszych dokumentów dotyczących szkolnictwa wyższego w Polsce w zakresie współpracy uczelni z otoczeniem.

System szkolnictwa wyższego i podstawy jego funkcjonowania w Polsce szczegółowo określa ustawa *Prawo o szkolnictwie wyższym* z dnia 27 lipca 2005, znowelizowana 18 marca 2011. Nowelizacja ustawy przyniosła wiele zmian legislacyjnych zarówno w obszarze zarządzania i organizacji pracy uczelni oraz funkcjonowania kadry naukowo – dydaktycznej. Wzmocniono kompetencje rektora, wprowadzono nowe formy nadzoru i parametryzacji różnych aspektów działalności uczelni. Wprowadzono gratyfikacje finansowe dla uczelni skupiających najlepszych naukowców, studentów i doktorantów (tzw. Krajowe Naukowe Ośrodki Wiodące) w ośmiu dziedzinowo określonych obszarach wiedzy i kształcenia: humanistycznym, społecznym, ścisłym, technicznym, medycznym i o zdrowiu, przyrodniczym, rolniczym, i leśnym oraz o sztuce. Priorytetem stało się także doskonalenie jakości kształcenia, lepsze przygotowywanie polskich studentów do dynamicznie zmieniających się warunków gospodarczych i wymogów rynków pracy. Służyć temu ma partycypacja pracodawców w tworzeniu, realizacji i ewaluacji procesu kształcenia oraz uczestnictwo przedstawicieli biznesu i przemysłu w konwentach uczelni [15]. Wprowadzono także obowiązek przygotowywania przez senaty uczelni zasad komercjalizacji wyników badań naukowych, by zachęcić naukowców i przedstawicieli przemysłu do wzajemnej współpracy. Te zmiany i unowocześnione zapisy prawne otwierają i zachęcają uczelnie do podejmowania współpracy z ich otoczeniem. Dodatkowo wzmacnianiu trzeciej roli uczelni służą wprowadzone rozwiązania instytucjonalne, między innymi powołanie Narodowego Centrum Badań i Rozwoju, które decyduje o podziale środków na badania stosowane, wspiera komercjalizację wyników badań oraz różnorodne formy transferu wiedzy do gospodarki [16, 26].

Współpraca uczelni z otoczeniem została także uwzględniona w ministerialnej «Strategii rozwoju szkolnictwa wyższego w Polsce do 2020» [14] oraz w środowiskowym projekcie «Strategii rozwoju szkolnictwa wyższego: 2010 – 2020» [9]. W obu dokumentach współpracę uczelni z otoczeniem określono jako ważne zadania dla polskiego szkolnictwa wyższego w XXI wieku. Według opracowania ministerialnego współpraca uczelni z ich otoczeniem przejawia się we wspomaganie wiedzą ekspercką władzy i administracji publicznej, wspieraniu rozwoju społeczeństwa obywatelskiego oraz debaty i komunikacji

społecznej, przyczynianiu się do rozwoju regionów i modernizacji krajów, pielęgnowaniu dziedzictwa narodowego, pielęgnowaniu i rozwijaniu języka polskiego i kultury polskiej. Na uwagę zasługuje to, że w strategii tej zaproponowano utworzenie tzw. kompleksowego programu Partnerstwo na Rzecz Transferu Wiedzy, którego celem będzie promocja i ułatwianie przepływu wiedzy i innowacji pomiędzy uczelniami a gospodarką [14]. Według opracowania środowiskowego strategia rozwoju szkolnictwa wyższego w XXI wieku (tzw. «dom strategiczny») opiera się na 3 filarach: działalności edukacyjnej, działalności naukowej i badawczo-rozwojowej oraz współdziałania uczelni z ich otoczeniem. Istotny z punktu widzenia podjętych w tekście rozważań filar trzeci, powinien być wypełniany przez rozszerzenie służebnej roli uczelni względem społeczeństwa oraz zwiększenie umiędzynarodowienia polskiego szkolnictwa wyższego i poprawę pozycji polskich uczelni w skali międzynarodowej. Autorzy opracowania środowiskowego nie tylko wyeksponowali rangę tej współpracy, ale zaproponowali także dość obszerny zestaw działań wzmacniających służebność uczelni wobec podmiotów ich otoczenia, co trzeba przyjąć z uznaniem [9; 6].

Z przytoczonych fragmentów obu strategii rozwoju szkolnictwa wyższego w Polsce wynika, że współpracę uczelni z otoczeniem określono tu dość szeroko, dobrze sprecyzowano jej treść, co sprzyjać może realizacji idei społecznej misji uczelni w praktyce. To z kolei powinno stanowić punkt odniesienia dla formułowania priorytetów i celów szczegółowych w misjach i strategiach poszczególnych uczelni. Niżej dokonuję analizy treści misji i strategii trzech największych podlaskich uczelni: Uniwersytetu w Białymstoku, Politechniki Białostockiej oraz Uniwersytetu Medycznego w Białymstoku celem odnalezienia w nich informacji odnoszących się do współpracy z otoczeniem.

Autorzy «Misji Uniwersytetu w Białymstoku», wychodząc z założenia, że «Uniwersytet w Białymstoku jest uczelnią średniej wielkości, kształcąca głównie młodzież z naszego regionu i na jego potrzeby, ale w warunkach zintegrowanej Europy» [21], uznali za fundamentalne dla funkcjonowania tej uczelni takie płaszczyzny, jak: naukowo-dydaktyczna, ogólnokulturalna i etyczna. A zatem nie została tu wprost wyartykułowana współpraca z otoczeniem. Jednakże zasygnalizowano, że te płaszczyzny funkcjonowania powinny być rozwijane przez takie działania, jak: zacieśnianie współpracy z podmiotami gospodarczymi, rozwijanie współpracy z najbliższymi sąsiadami, uwzględnianie edukacyjnych potrzeb Polaków na Wschodzie i poszerzenie oferty kształcenia na Filii w Wilnie, integrowanie społeczności akademickiej Białegostoku poprzez zacieśnianie współpracy naukowej i dydaktycznej pomiędzy uczelniami [21]. Te działania w istotny sposób mogą przyczynić się do zacieśniania więzi Uniwersytetu w Białymstoku z jego otoczeniem.

Natomiast w «Strategii rozwoju Uniwersytetu w Białymstoku – priorytety na lata 2008 – 2015» [21] wyodrębniono taki priorytet, jak: otoczenie uniwersytetu. Sprecyzowano tu następujące szczegółowe priorytety: tworzenie trwałych więzi z lokalnymi instytucjami samorządowymi, organizacjami społecznymi i gospodarczymi; dostosowywanie naukowej i dydaktycznej działalności Uniwersytetu do potrzeb regionu; ochrona niepowtarzalnego środowiska przyrodniczego i troska o zachowanie szczególnego charakteru regionalnej kultury i jej dziedzictwa; podejmowanie współpracy przez wydziały matematyczno-przyrodnicze z jednostkami naukowymi w parkach technologicznych; tworzenie forum do wymiany myśli i społecznego dialogu, inicjowanie ważnych dla otoczenia przedsięwzięć naukowych i kulturalnych; podejmowanie działań zmierzających do uzyskania statusu faktycznego regionalnego centrum naukowo-kulturalnego; promowanie własnych osiągnięć i podejmowanie współpracy z mediami celem wykreowania dobrego wizerunku Uniwersytetu [21].

Dodać trzeba, że współpraca z otoczeniem została także uwzględniona w priorytetach związanych z kształceniem, np. uczelnia powinna uwzględniać ogólnokrajowe i lokalne warunki demograficzne, preferencje kandydatów na studia oraz wymagania rynku pracy i kadrowe potrzeby regionu; przygotowanie kadry zdolnej do funkcjonowania w innowacyjnej gospodarce [21].

Jak natomiast ujęto współpracę z otoczeniem w «Strategii Rozwoju Politechniki Białostockiej w XIV Kadencji 2012 – 2016»? Misję Politechniki Białostockiej określono jako: «Politechnika białostocka, największa uczelnia techniczna w regionie północno-wschodniej Polski, współpracuje z jednostkami akademickimi, samorządowymi, gospodarczymi, oświatowymi oraz społecznymi o zasięgu regionalnym, krajowym i światowym, uznającymi podobne wartości, w celu pomnażania i rozpowszechniania, osiągnięć nauki, techniki i kultury» [18]. Z przytoczonego fragmentu wynika, że uczelnia ta jako podstawę swojej działalności czyni współpracę z otoczeniem. W celach strategicznych Politechniki Białostockiej także można odnaleźć wyraźne nawiązania do współpracy z otoczeniem. Na uwagę zasługuje tu m.in. harmonijny i dynamiczny rozwój badań naukowych oraz komercjalizacja rezultatów prac badawczych (w szczególności zaś: ukierunkowanie prac naukowo badawczych na potrzeby środowiska gospodarczo-przemysłowego i wdrożenie systemu ochrony i korzystania z własności intelektualnej) oraz budowanie marki uczelni jako lidera integracji środowisk naukowych biznesowych i samorządowych, w północno-wschodniej Polsce (w szczególności zaś: zacieśnienie współpracy z absolwentami politechniki białostockiej i instytucjami, które reprezentują) [18].

Misja Uniwersytetu Medycznego w Białymstoku odnosi się przede wszystkim do prowadzenia działalności dydaktycznej i naukowej [22]. W dokumencie tym nie określono wprost współpracy z otoczeniem, jest ona uwzględniona pośrednio i związana z realizacją dwóch podstawowych filarów: kształcenia i badań, o czym świadczy niżej przytoczony zapis: «współdziałal w praktycznym wykorzystaniu osiągnięć nauki oraz szerzenie oświaty prozdrowotnej w społeczeństwie poprzez współpracę z organizacjami naukowymi i gospodarczymi, organami samorządowymi, stowarzyszeniami kulturalnymi i społecznymi» [22]. W dalszej części tego dokumentu można jednak odnaleźć wyraźne nawiązania do współpracy z otoczeniem: «Uniwersytet Medyczny uczestniczy w życiu regionu i kraju poprzez szerzenie oświaty prozdrowotnej i proekologicznej w regionie oraz poprzez propagowanie wiedzy medycznej, rozwijanie potrzeby samokształcenia w społeczeństwie» [22] oraz «Uniwersytet uczestniczy w realizacji programów badawczych, współpracuje z organizacjami naukowymi i gospodarczymi, organami samorządowymi, towarzystwami naukowymi, społecznymi i kulturalnymi» [22]. Co się zaś tyczy strategii rozwoju Uniwersytetu Medycznego w Białymstoku to, podobnie jak w przypadku jego misji, nie wyodrębniono obszaru współpracy z otoczeniem. Jednakże wskazano na taki kierunek rozwoju tej uczelni, jak: zwiększenie pozyskiwania funduszy pozastatutowych na badania naukowe, komercjalizacja badań i tworzenie spółek celowych w celu transferu wiedzy do gospodarki, rozwój współpracy B+R z przedsiębiorstwami/firmami prywatnymi [22]. Niemniej jednak, w niektórych z wyodrębnionych obszarów strategicznych, można odnaleźć nawiązania do współpracy z otoczeniem. Na przykład jeżeli chodzi o działalność kliniczną i zawodową, to jako cel postawiono uczestnictwo Uczelni w kreowaniu polityki zdrowotnej Podlasia, a do proponowanych sposobów jego realizacji włączono podejmowanie działań w celu zapewnienia obecności przedstawicieli Uczelni w strukturach organizacyjnych władz administracyjnych i samorządowych stanowiących w sprawach opieki zdrowotnej oraz w ciałach doradczych Wojewody, Marszałka i Prezydenta

Miasta; organizowanie przez jednostki organizacyjne Uczelni kursów specjalistycznych o zasięgu regionalnym, skierowanych do uczestników systemu opieki zdrowotnej oraz udział w programach promocji zdrowia, organizacja programów prewencji, badań skryningowych, organizowanie kursów i szkoleń w zakresie pierwszej pomocy, udział w festiwalu nauki [22].

Z analizy treści misji i strategii trzech największych podlaskich uczelni wynika, że w dokumentach tych uwzględniono współpracę z otoczeniem, z uwzględnieniem różnych grup interesariuszy (np. instytucjami kulturalnymi, samorządowymi, oświatowymi itd.). Jednakże nie we wszystkich dokumentach zostało to uczynione wprost (np. Uniwersytet Medyczny w Białymstoku). Dość często aspekty związane ze współpracą uczelni z otoczeniem są łączone do ich działalności edukacyjno-badawczej.

**Wnioski.** Z dokonanego w tym tekście przeglądu założeń wybranych krajowych dokumentów dotyczących szkolnictwa wyższego w Polsce oraz misji i strategii Uniwersytetu w Białymstoku, Politechniki Białostockiej, Uniwersytetu Medycznego w Białymstoku wynika, że uczelnie dostrzegają potrzebę podejmowania aktywności dotyczącej współpracy z otoczeniem o zasięgu lokalnym, regionalnym i międzynarodowym w następujących sferach: współuczestnictwo w rozwoju ekonomicznym, gospodarczym, technologicznym, kulturowym i innowacyjnym regionu, uwzględnianie potrzeb i aspiracji edukacyjnych społeczności miasta i regionu, kształtowanie struktury regionalnego, krajowego i europejskiego rynku pracy, upowszechnianie wiedzy naukowej, rozwój kulturowy i etyczny społeczeństwa.

Na zakończenie warto sformułować postulat, by zwrot uczelni ku otoczeniu miał wymiar humanistyczny, a nie tylko rynkowy. Trzeba bowiem pamiętać, że trzecia misja uczelni to nie tylko transfer technologii i innych usług, ale także zaangażowanie w przekazywanie zbioru wartości uniwersalnych, ogólnoludzkich, humanistycznych do społeczeństwa [1].

#### BIBLIOGRAFIA

1. Brdulak J. Forum EAIR / J. Brdulak, E. Chmielecka // Forum Akademickie. – 2010. – Vol. 11. – S. 48–50.
2. Buchner-Jeziorska A. Współpraca uczelni z otoczeniem: ograniczenia i szanse. Przykład Polski / A. Buchner-Jeziorska // Uczelnie i ich otoczenie. Możliwości i formy współdziałania; [red. B. Minkiewicz]. – Warszawa : Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, 2003. – S. 54–70.
3. Freeman R. E. Stakeholder Theory: The State of the Art / R. E. Freeman. – New York : Cambridge University Press, 2010. – 338 p.
4. Gibbons M. The New Production of Knowledge: The Dynamics of Science and Research in Contemporary Societies / M. Gibbons. – London : Sage Publications, 1994. – 171 p.
5. Hargreaves A. Teaching in the Knowledge Society: Education in the Age of Insecurity / A. Hargreaves. – New York and London : Teachers College Press, 2003. – 230 p.
6. Kowalczyk-Wałędziak M. Współpraca uniwersytetów z ich otoczeniem – w świetle założeń międzynarodowych i krajowych dokumentów dotyczących szkolnictwa wyższego [w druku].
7. Krajewska A. Odpowiedzialność uniwersytetu wobec społeczeństwa / A. Krajewska // Ciągłość reform edukacyjnych. Uczestnictwo społeczne; [red. S. Kmiec]. – Rzeszów : Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, 2002. – S. 151–163.
8. Krajewska A. Jakość kształcenia uniwersyteckiego – ujęcie pedagogiczne / A. Krajewska. – Białystok: Trans Humana, 2004. – 385 s.
9. KRASP. Strategia Rozwoju Szkolnictwa Wyższego w Polsce : 2010 – 2020. Projekt środowiskowy / KRASP // <http://www.krasp.org.pl/pl/strategia/strategia> [dostęp : 15.06.2014].
10. Krčmářová J. The third mission of higher education institutions : conceptual framework and application in the Czech Republic / J. Krčmářová // European Journal of Higher Education. – 2011. – Vol. 1 (4). – P. 315–331.

11. Leja K. Uniwersytet społecznie odpowiedzialny – przykład AGH / K. Leja // E-mentor. – 2009. – Vol. 4 (31). – S. 4–12.
12. Leydesdorff L. The Triple Helix as a model for innovation studies / L. Leydesdorff, H. Etzkowitz // Science and Public Policy. – 1998. – Vol. 25 (3). – P. 195–203.
13. Marszałek A. Rola uczelni w regionie / A. Marszałek. – Warszawa : Difin, 2010. – 272 s.
14. MNiSW. Strategia rozwoju szkolnictwa wyższego w Polsce do 2020 / [http://www.nauka.gov.pl/g2/oryginal/2013\\_05/59579f9e6efaec82014d6d5be081ca23.pdf](http://www.nauka.gov.pl/g2/oryginal/2013_05/59579f9e6efaec82014d6d5be081ca23.pdf) [dostęp: 15. 06. 2014].
15. MNiSW. Reforma Szkolnictwa Wyższego / [http://www.nauka.gov.pl/g2/oryginal/2013\\_05/c206c1142bb1abce72e45bb9a3a3929e.pdf](http://www.nauka.gov.pl/g2/oryginal/2013_05/c206c1142bb1abce72e45bb9a3a3929e.pdf) [dostęp: 15. 06. 2014].
16. Olechnicka A. Potencjał nauki a innowacyjność regionów / A. Olechnicka. – Warszawa: Scholar, 2012. – 248 s.
17. Pluta-Olearnik M. Relacje uczelni z otoczeniem biznesowym / M. Pluta-Olearnik // Przedsiębiorcza uczelnia i jej relacje z otoczeniem; [red. M. Pluta-Olearnik]. – Warszawa : Difin, 2009. – S. 87–120.
18. Politechnika Białostocka. Strategia Rozwoju Politechniki Białostockiej w XIV Kadencji 2012-2016 / <http://pb.pbip.pl/index.php?event=informacja&id=8164> [dostęp: 19. 06. 2014].
19. Rada Unii Europejskiej. Konkluzje Rady w sprawie modernizacji szkolnictwa wyższego / <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2011:372:0036:0041:PL:PDF> [dostęp: 19. 06. 2014].
20. Roper D. C.A History of Change in the Third Mission of Higher Education: The Evolution of One-way Service to Interactive Engagement / D. C. Roper, A. M. Hirth // Journal of Higher Education Outreach & Engagement. – 2005. – Vol. 10 (3). – P. 3–21.
21. Uniwersytet w Białymstoku. Misja i strategiarozwojuUniwersytetu w Białymstoku / <http://www.uwb.edu.pl/uniwersytet.php?p=667> [dostęp: 19. 06. 2014].
22. Uniwersytet Medyczny w Białymstoku. Misja i strategia Rozwoju Uniwersytetu Medycznego w Białymstoku / <http://www.bip.umb.edu.pl/?cid=12> [dostęp: 20. 06. 2014].
23. Weber L. Global Sustainability and the Responsibilities of Universities / L. Weber, J. Duderstadt // [http://www.glion.org/pub\\_2012\\_sustainability.aspx](http://www.glion.org/pub_2012_sustainability.aspx) [dostęp: 14. 06. 2014].

*Статтю подано до редакції 08.06.2014 р.*