

3.4. SPOŁECZNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ UCZELNI NIEZBĘDNYM CZYNNIKIEM JEJ ROZWOJU

dr Marcin Geryk

Wyższa Szkoła Zarządzania w Gdańsku

Słowa kluczowe: społeczna odpowiedzialność uczelni, zarządzanie organizacją usługową, strategia, rozwój

Streszczenie: Idea społecznej odpowiedzialności jest coraz powszechniej rozpatrywana jako niezbędny element strategii zarządzania przedsiębiorstwem, niezależnie od profilu jego działalności. Wydaje się, że obecnie stanowi wręcz warunek *sine qua non* harmonijnego współistnienia firmy z jej otoczeniem. Na instytucjach akademickich – jako niezbędnych elementach życia społecznego – spoczywa szczególna odpowiedzialność, a umiejętność sprostania wymogom otoczenia przekłada się z kolei na ich wizerunek i perspektywy rozwoju.

Wstęp

Funkcjonowanie wszelkich podmiotów życia społeczno-gospodarczego wywiera istotny wpływ na otaczającą rzeczywistość. Organizacje te działają, nie tylko opierając się na zasobach zewnętrznych, przetwarzając je w sposób zgodny z założeniami istnienia danej organizacji. Każda działalność, a uczelni w szczególności, wchodzi w interakcje z otoczeniem. Jakość tych relacji ma niezwykle istotny wpływ na jakość życia społecznego. Zastosowanie – dzięki wiedzy zdobytej przez człowieka w XXI wieku – wszelkich środków mogących tę jakość polepszyć, wydaje się wręcz konieczne. Podejście takie może zapewnić oczekiwany przez wszystkich zrównoważony rozwój oparty na symbiotycznych relacjach ze środowiskiem naturalnym i jego zasobami.

Odpowiedzialność społeczna organizacji

J.J. McMillan twierdzi, że genezę społecznej odpowiedzialności stanowi brak zainteresowania ludzi dbaniem o innych. Jednocześnie zakłada, że rolę tę przejmują obecnie organizacje. Coraz większa powszechność zjawiska wynika właśnie z silnego rozwoju gospodarczego, rozwoju przedsiębiorstw, instytucji itd. Tradycyjne pojmowanie relacji z ludźmi powinno być zaadaptowane do potrzeb obecnych czasów i możliwości pojedynczej organizacji¹.

¹ J.J. McMillan, *Why Corporate Social Responsibility? Why Now? How?*, [w:] *The Debate over Corporate Social Responsibility*, red. S. May, G. Cheney, J. Roper, Oxford University Press, Oxford 2007, s. 15–29.

Rozwój idei filantropii doprowadził do wytworzenia niezwykle bliskich kontaktów przedstawicieli biznesu oraz pomocy społecznej, edukacji czy instytucji kultury. Wybory kierunku i preferencji różniły się w zależności od osób zarządzających korporacjami, ale także od uwarunkowań regionalnych czy okoliczności funkcjonowania przedsiębiorstwa. Udzielone wsparcie miało ogromny wpływ na rozwój wielu organizacji, w tym także edukacyjnych, kulturalnych czy obywatelskich. Dzięki dobrym relacjom zanikały ostre podziały na organizacje publiczne i prywatne, pracę zarobkową i socjalną, a także między rządami, uczelniami i korporacjami. W wyniku tych działań zarówno system ekonomiczny, jak i socjalny rozwijały się w nowych wymiarach².

Idea społecznej odpowiedzialności ma więc swoje korzenie w wielu momentach historycznych. Jest związana z rozwojem społeczeństw, ale przede wszystkim z postępującym rozwojem cywilizacyjnym. Dynamiczny rozwój gospodarczy tylko te zjawiska spotęgował i uwypuklił. Jednakże proces dojrzewania świadomości potrzeb społeczeństwa przebiegał powoli i wielowymiarowo. Niemniej wydaje się, że obecnie organizacje oraz interesariusze osiągnęli taki poziom współświadomości własnych celów i potrzeb, iż można zakładać dalszy intensywny rozwój idei.

Obecnie świadomość zarówno społeczeństwa, jak i zarządów przedsiębiorstw osiągnęła taki poziom, że nie istnieje już problem, czy implementować zagadnienia społecznej odpowiedzialności. Debatę nad tą problematyką zdominował problem, jak tego dokonać³. Jednocześnie coraz większa liczba przedsiębiorstw, organizacji biznesowych, społecznych, rządowych i wielostronnych wykazuje duże zainteresowanie ideami społecznej odpowiedzialności. Przyczyniła się do tego instytucjonalizacja procesu przez upowszechnienie tworzenia departamentów zajmujących się społeczną odpowiedzialnością biznesu (CSR, *Corporate Social Responsibility*) czy kodami postępowania. Niebagatelną rolę w upowszechnieniu idei CSR mają uczelnie, które dzięki wprowadzaniu tych zagadnień do curriculum wpływają na podnoszenie świadomości przyszłych liderów społecznych i gospodarczych. Wpływa na to także stale rosnąca liczba konsultantów, regulacji prawnych czy międzynarodowych działań promujących prowadzenie społecznie odpowiedzialnego biznesu i praktykę społecznego raportowania⁴.

² M. Heald, *The Social Responsibilities of Business*, Transaction Publisher, New Brunswick – London 2005, s. 265–269.

³ J.A. Zerk, *Multinationals and Corporate Social Responsibility: Limitations and Opportunities in International Law*, Cambridge University Press, Cambridge 2006, s. 25.

⁴ P. Utting, *CSR and Development: Is a New Agenda Needed?*, [w:] *Corporate Social Responsibility and Development: Towards a New Agenda?*, United Nations Research Institute for Social Development (UNRISD), Geneva 2003, s. 6–9.

Definicja społecznej odpowiedzialności

Termin „społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa” jest determinowany przez znaczenie trzech słów: społeczeństwo, odpowiedzialność oraz przedsiębiorstwo. Oznacza on relacje zachodzące między przedsiębiorstwami czy innymi organizacjami i społecznościami, z którymi wchodzi w rozmaite interakcje. Opisuje także zakres odpowiedzialności powstający po obu stronach tych relacji. Społeczność należy rozumieć w możliwie najszerszym sensie, tak aby objąć wszystkich potencjalnych interesariuszy organizacji, czyli tych, którzy mogą mieć jakikolwiek interes w jej obecnej lub przyszłej działalności⁵.

Budowanie i utrzymywanie poprawnych relacji z otoczeniem wymaga prowadzenia stałego dialogu z interesariuszami. Umożliwia to podjęcie próby zdefiniowania problemów i wspólne poszukiwanie optymalnego ich rozwiązania. Inicjowanie interaktywnych relacji z interesariuszami pomaga organizacjom poznać oczekiwania społeczne, znaleźć sposoby ich zaspokojenia, ale także uzyskać wsparcie tychże dla ich wprowadzenia. Pozwala też na skuteczne zneutralizowanie negatywnego wpływu głosów krytycznych. Otoczenie organizacji ulega dynamicznym zmianom, które oddziałują na kształt relacji środowisk biznesu i otoczenia społecznego⁶.

Światowa Rada Biznesu na rzecz Zrównoważonego Rozwoju (WBCSD, *World Business Council for Sustainable Development*) określa społeczną odpowiedzialność jako „zobowiązanie środowisk biznesu do aktywnego uczestnictwa w zrównoważonym rozwoju gospodarczym, we współpracy z pracownikami, ich rodzinami, lokalną społecznością i szeroko rozumianym społeczeństwem, w celu poprawy ich jakości życia”⁷.

Zdaniem E. Sternberg, społeczną odpowiedzialność należy rozpatrywać w dwóch aspektach:

⁵ W.B. Werther, D. Chandler, *Strategic Corporate Social Responsibility*, Sage Publications, Thousand Oaks 2006, s. 6.

⁶ A.T. Lawrence, J. Weber, *Business and Society: Stakeholders, Ethics, Public Policy*, McGraw-Hill/Irwin, New York 2008, s. 17–18.

⁷ Światowa Rada Biznesu na rzecz Zrównoważonego Rozwoju jest wiodącym stowarzyszeniem, grupującym ok. 200 przedsiębiorstw robiących interesy wyłącznie z biznesem i wspierających zrównoważony rozwój. Rada dostarcza programów przedsiębiorstwom pragnącym zgłębić rozwój zrównoważony, wiedzę o podejmowanych akcjach, zdobyć doświadczenie, zoptymalizować działania i popierać stanowisko prezentowane przez środowiska biznesowe w rozmaitych forach, podczas pracy z rządami, organizacjami pozarządowymi i organizacjami międzyrządowymi. Członkowie reprezentują ponad 35 krajów i 20 głównych sektorów przemysłowych. Rada również korzysta z globalnej sieci ok. 55 państwowych i regionalnych biznesowych rad i regionalnych partnerów. Główne jej cele to odgrywanie roli adwokata zrównoważonego rozwoju, aktywny udział w opracowywaniu polityki tworzenia dobrych warunków struktury działalności gospodarczej i udział w postępie nienaruszającym równowagi ekologicznej. Ponadto: rozwój i analiza kosztów i korzyści dla rozwoju zrównoważonego, prezentowanie udziału przedsiębiorstw w rozwoju zrównoważonym, rozwiązania i dzielenie się dobrymi doświadczeniami w tym zakresie, uczestnictwo we wspieraniu działań na rzecz zrównoważonej przyszłości w państwach rozwijających się oraz w trakcie transformacji gospodarczej. Aby to osiągnąć, Rada skupia się na czterech kluczowych obszarach: energia i klimat, rozwój, rola biznesu oraz ekosystemy (oprac. na podstawie www.wbdsd.org).

- jako odpowiedzialność wobec społeczeństwa – większość działań ma konsekwencje znacznie przekraczające zakres odpowiedzialności jednostki; z kolei te konsekwencje wywierają wpływ na pozostałych członków społeczności;
- działania te nie powinny być domeną instytucji społecznych; chodzi bowiem o osiąganie celów społecznych przez same przedsiębiorstwa, a nie inne agendy⁸.

Skoro przedmiotem społecznej odpowiedzialności jest według Griffina „zestaw zobowiązań organizacji do ochrony i umocnienia społeczeństwa, w którym funkcjonuje”⁹, można przyjąć, iż definicja ta bez trudu znajdzie miejsce w misji każdej uczelni. Wypełnianie potrzeb potencjalnych klientów w sposób społecznie odpowiedzialny pozwala jasno określić główne przesłanie istnienia instytucji edukacyjnych szkolnictwa wyższego.

Uczelnie muszą się kierować myśleniem globalnym. Jest ono czynnikiem dodatkowo wzmacniającym podejmowane działania z zakresu społecznej odpowiedzialności. Podstawą takiego działania musi być postrzeganie interesu społecznego wyżej niż interes własny organizacji. Tylko długoterminowe planowanie celów i działanie systemowe mogą warunkować wzmocnienie efektów pożądaných społecznie działań, a oprócz tego mogą się okazać niezbędne dla rynkowego przetrwania organizacji¹⁰.

Uczelnia zaangażowana społecznie

Internacjonalizacja procesu kształcenia na poziomie wyższym wymusza zmiany strukturalne w uczelniach na całym świecie. Wraz z rosnącą liczbą studentów uczestniczących w wymianie międzynarodowej rośnie poszukiwanie nowych modeli kształcenia, narasta presja na dokonywanie zmian czy implementację sprawdzonych wzorów. Stanowi to zresztą potwierdzenie doniesień historycznych, że szkolnictwo wyższe było zawsze bardziej otwarte na więzi międzynarodowej niż inne sektory¹¹.

Szkolnictwo wyższe jest jedną z instytucji w ramach struktury społecznej. Wyróżnia je specyficzny zbiór uznawanych wartości. Głównym zadaniem uczelni jest „obsługa wiedzy”, czyli jej gromadzenie, powiększanie jej zasobu oraz upowszechnianie¹².

Uczelnie jako system funkcjonuje w postaci względnie odosobnionej. Jest jednak integralnym elementem tak złożonych systemów, jak wspólnota międzynarodowa,

⁸ E. Sternberg, *Just Business. Business Ethics in Action*, Oxford University Press, Oxford 2000, s. 257–258.

⁹ R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydaw. Naukowe PWN, Warszawa 1998, s. 144.

¹⁰ Ch. Arena, *The High Purpose Company: The Truly Responsible (and Highly Profitable) Firms That Are Changing Business Now*, HarperCollins Publishers, New York 2007, s. 95.

¹¹ B. Siwińska, *Education goes global! Strategie internacjonalizacji szkolnictwa wyższego*, Fundacja Edukacyjna „Perspektywy”, Warszawa 2007, s. 13–24.

¹² M. Wójcicka, *Wartości akademickie a konkurencyjność działania*, [w:] *Konkurencja na rynku usług edukacji wyższej*, Fundacja Edukacyjna Przedsiębiorczości, Łódź 2006, s. 35–43.

państwo czy społeczeństwo¹³. Między uczelnią a jej otoczeniem systemowym zachodzą liczne interakcje. Wydaje się, że związki wewnętrzne, choćby z uwagi na liczebność i złożoność interesariuszy wewnętrznych, mogą być silniejsze niż zewnętrzne. Jednak rosnąca fala oczekiwań społecznych w stosunku do instytucji akademickich powinna wpływać na stałe poszerzanie zakresu więzi z otoczeniem.

W opinii społecznej uczelnia to w szerokim rozumieniu centrum wiedzy, którego możliwości powinny być szeroko wykorzystywane w interesie otoczenia. Inspirowanie i wskazywanie kierunków rozwoju regionalnego, wychowywanie, a nie tylko kształcenie młodzieży, szersze upublicznianie działań prospołecznych to tylko niektóre z postulatów zgłaszanych przez interesariuszy uczelni. Warto podkreślić, że aż 90% interesariuszy uczelni oczekuje informacji o tym, jak uczelnie wspomagają inicjatywy społeczne i jakie działania prospołeczne realizują¹⁴.

Otoczenie uczelni jako miejsce świadczenia usług edukacyjnych mieści wielu uczestników. Są nimi: kandydaci na studia i studenci, ich bliscy (rodzina, przyjaciele), nauczyciele akademicki, administracja szkół wyższych, pracodawcy absolwentów i sami absolwenci, politycy i urzędnicy administracji państwowej. Oddziaływanie każdej z tych grup jest uzależnione od siły jej oddziaływania, pozycji społecznej, mają też różne cele i potrzeby¹⁵.

Środowisko akademickie ma ważne obowiązki wobec społeczeństwa. Jego wysoce opiniotwórcze oddziaływanie – polegające między innymi na krzewieniu poczucia odpowiedzialności za dobro wspólne, za odpowiedzialne podejmowanie wyzwań współczesnej cywilizacji – ma szczególne znaczenie dla promowania etycznych postaw i prawdziwie społecznej postawy, zarówno dla otoczenia, jak i samej uczelni¹⁶.

Zdaniem A. Sulejewicza, uczelnię można postrzegać w trzech wymiarach. W wymiarze rynkowym uczelnia jest quasi-przedsiębiorstwem, organizacją biznesową produkującą usługi edukacyjne. W świecie władzy instytucja akademicka to aktywny uczestnik funkcjonującego państwa, zapewniający rozwój społeczeństwa obywatelskiego. Z kolei świat wiedzy to przestrzeń, w której uczelnia „realizuje wartości i postulaty metodologiczne w ramach socjologicznie zdefiniowanych warunków istnienia paradygmatu”¹⁷. M. Shattock opisał cztery charakterystyczne cechy uczelni postępującej podobnie jak przedsiębiorstwa¹⁸:

- wrażliwość na środowisko naturalne i kontekst społeczny,

¹³ R. Tadeusiewicz, J. Woźnicki, *Związki uczelni z partnerami zewnętrznymi*, [w:] *Model zarządzania publiczną instytucją akademicką*, red. J. Woźnicki, ISP, Warszawa 1999.

¹⁴ M. Geryk, *Społeczna odpowiedzialność uczelni*, „Współczesne Zarządzanie” 2007, nr 4, s. 136–143.

¹⁵ J. Beksiak, *Przydatność konkurencji dla szkolnictwa wyższego*, [w:] *Konkurencja na rynku usług edukacji wyższej*, red. J. Dietl, Z. Sapijaska, Fundacja Edukacyjna Przedsiębiorczości, Łódź 2006, s. 11–20.

¹⁶ M. Seweryński, *Uwagi o problemach etycznych środowiska akademickiego*, [w:] *Annales. Etyka w życiu gospodarczym. Problemy etyczne w procesie edukacji*, tom 7, nr 2, Wydawnictwo Salezjańskiej Wyższej Szkoły Ekonomii i Zarządzania w Łodzi, Łódź 2004, s. 11–21.

¹⁷ A. Sulejewicz, *Phug, miecz i księga: otoczenie szkoły wyższej*, [w:] *Uczelnie i ich otoczenie. Możliwości i formy współdziałania*, red. B. Minkiewicz, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2003, s. 19–20.

¹⁸ M. Shattock, *Managing Successful Universities*, SRHE and Open University Press, Buckingham 2003.

- silna wewnętrzna spójność, bliska koncepcji społeczności,
- gotowość do podejmowania specyficznych przedsięwzięć i innowacji,
- konserwatyzm w zarządzaniu finansami związany z instytucjonalną autonomią.

Według T. Szapiro, rynek edukacyjny jest miejscem specyficznej transakcji, której przedmiotem jest usługa edukacyjna. Efektem wykonania tej usługi jest przyrost wiedzy, pozyskanie nowych umiejętności i kształtowanie postaw. Uczelnia jest wytwórcą i oferentem usługi edukacyjnej, konsumentem zaś kandydat na studia czy sam student. Istnieje także dodatkowy typ konsumentów, czyli firmy zainteresowane pozyskaniem wykształconych absolwentów¹⁹.

Przyjęcie przez uczelnię orientacji prorynkowej musi uwzględniać potrzeby w zakresie kształcenia kadr w perspektywie wielu dziesięcioleci. Zatem kształcenie studentów zgodnie z potrzebami rynku oznacza takie ich przygotowanie, aby umieli przewidywać przyszłe zmiany w gospodarce i reagować na nie. Zakres nauczania powinien uwzględniać aspekt globalnego zasięgu wielu przedsiębiorstw ponadnarodowych. Jednocześnie uczelnia powinna się aktywnie angażować w upowszechnianie postaw obywatelskich w gospodarce, stwarzanie warunków do rozwoju wolnej konkurencji, ale także do kształtowania i rozwoju dobrych relacji z interesariuszami.

Tradycyjne struktury uniwersyteckie, dotychczasowy sposób zarządzania uczelniami, jakość i efektywność kształcenia, zróżnicowanie wiekowe i środowiskowe studentów, internet, oczekiwania gospodarek na wykwalifikowanych pracowników – to wszystko wymaga dyskusji na forum międzynarodowym²⁰. Uczelnie muszą odpowiadać na nowe potrzeby społeczeństw.

Głównym celem uczelni jest niesienie pomocy społeczności, aby umiejętności absolwenta odpowiadały potrzebom przyszłości. Można to osiągnąć dzięki kształceniu studentów aż do uzyskania wysokich kwalifikacji, a także dzięki badaniom naukowym, prowadzącym do technologicznych i socjoekonomicznych osiągnięć, które pozwolą rozwiązywać problemy, ale i wykorzystywać szanse przyszłości²¹.

Obecnie – wobec szybko postępujących zmian w funkcjonowaniu społeczeństwa – wydaje się, że wszystko jest podporządkowane niezwykle dynamicznemu przekazowi informacji. Tempo to najłatwiej akceptują ludzie młodzi, adaptują się do niego, przyjmując nowoczesne formy komunikacji jako dobre i właściwe, a co najważniejsze – wystarczające.

Żaden kraj nie będzie się w stanie zmierzyć z globalną konkurencją bez stałego dopływu młodych naukowców, specjalistów od nowych technologii czy inżynierów. Proces kształcenia musi wyposażyć studentów w wiedzę pozwalającą sprostać złożonym problemom współczesności, ale także znajdować odpowiedzi i tworzyć nową

¹⁹ T. Szapiro, *Ryzyko i szansa konkurencji edukacyjnej*, [w:] *Konkurencja na rynku usług edukacji wyższej*, op. cit., s. 21–30.

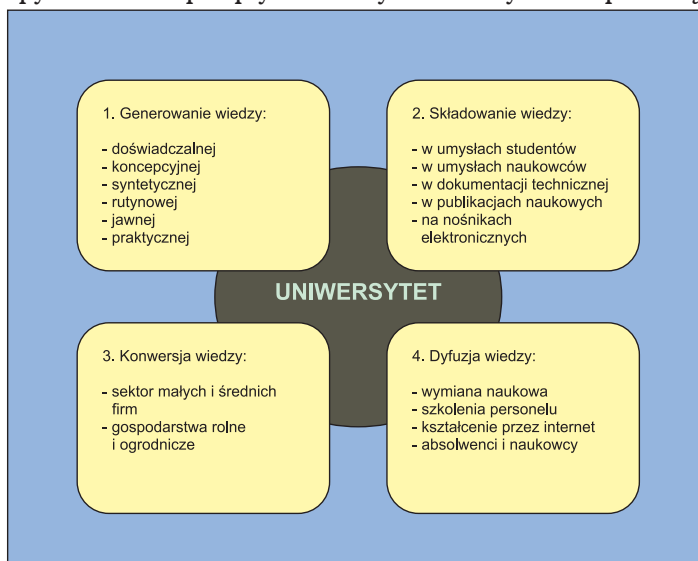
²⁰ J. Auleytner, *Edukacja a rynek pracy w Unii Europejskiej*, „Edukacja humanistyczna” 2007, nr 2, s. 59.

²¹ S. Gough, W. Scott, *Higher Education and Sustainable Development*, Routledge, New York 2007, s. 8.

rzeczywistość. Potrzebni są zatem skuteczni liderzy edukacyjni, którzy będą w stanie nie tylko uczyć się wzajemnie od siebie, trwale dążyć do celu, ale także którzy będą autorytatywnie parli do przodu mimo wielu przeciwności. Chodzi bowiem o to, żeby uczelnia zwyczajnie pomagała ludziom stać się liderami swojego pokolenia i uczniami, głównie w zakresie technologii i nauki²².

Szkoła wyższa odgrywa ważną rolę w środowisku lokalnym. To dzięki potencjałowi instytucji akademickich możliwe jest dynamizowanie złożonych procesów gospodarczych, społecznych, kulturowych czy technicznych. Wiodący jest jednak cel główny odpowiedzialnej społecznie uczelni, czyli kształcenie młodzieży na potrzeby miejscowego środowiska biznesowego. Dyfuzja wiedzy, następująca przez wymianę naukową i kształcenie studentów, zapewnia „zasilanie w wiedzę” przedsiębiorstw. Kolejną ważną funkcją uczelni jest prowadzenie aktywnej działalności badawczo-rozwojowej. Zachodzące sprzężenie zwrotne między uczelnią a otoczeniem w postaci zapożyczania wiedzy praktycznej i jej implementacja w programach kształcenia to, obok kreowania i dyfuzji, innowacyjna funkcja uczelni. Do zestawu istotnych ról uczelni trzeba także zaliczyć wspieranie lokalnej przedsiębiorczości. Znajduje ona wyraz w tworzeniu infrastruktury technologicznej, jak na przykład centra innowacji, inkubatory przedsiębiorczości czy parki technologiczne²³.

Rys. 1. Etapy tworzenia i przepływu wiedzy z uniwersytetu do przedsiębiorstw



Źródło: J. Boguski, *Rola uniwersytetu w regionalnym systemie innowacji*, „Nauka i Szkolnictwo Wyższe” 2008, nr 1 (31), s. 60.

²² K.D. Sullivan, *The Case for Hands-on Education*, „Strategy + Business” 2008, Iss. 52, s. 34–39.

²³ J. Boguski, *Rola uniwersytetu w regionalnym systemie innowacji*, „Nauka i Szkolnictwo Wyższe” 2008, nr 1 (31), s. 54–64.

Instytucje rządowe, samorządowe i przedstawiciele środowisk biznesu dostrzegają potrzebę współpracy ze środowiskami akademickimi. Praca naukowa i prowadzone badania pozwalają przeprowadzać analizy i wybierać metodologie, jak również usprawnić planowanie, prowadzoną politykę, a także narzędzia podejmowania decyzji w procesach technologicznych czy związanych z ochroną środowiska naturalnego²⁴.

Zmiany zachodzące w obszarze światowego szkolnictwa wyższego po roku 1990 istotnie wpłynęły na zmianę społecznego postrzegania roli instytucji edukacyjnych – wzrosły oczekiwania i upatrywanie w uczelniach jedynych instytucji zdolnych upowszechniać idee społeczne. W takich warunkach instytucje edukacyjne zostały zmuszone do podjęcia wysiłku zaznajomienia młodych ludzi z ideami obywatelskimi, aby odpowiednio kształtować i uwrażliwić społecznie przyszłe kadry menedżerskie. Istnieje bowiem zagrożenie, że wiedzę o procesach zachodzących w gospodarce menedżerowie będą czerpali jedynie ze studiów przypadku czy teorii. Kształcenie takie jest podejmowane na trzy sposoby²⁵:

- 1) przez wprowadzanie przedmiotów zawierających wiedzę o społecznej odpowiedzialności biznesu, etyce biznesu oraz przekazywanie ogólniejszej wiedzy na temat roli i oczekiwań społecznych przy aktualnym stanie rozwoju gospodarki,
- 2) przez zapoznawanie studentów z realnymi problemami społeczno-gospodarczymi świata,
- 3) przez funkcjonowanie uczelni jako mikrospołeczności (*micro-societies*), czyli traktowanie jej nie tylko jako miejsce zdobywania wiedzy, ale jako miejsce pracy i życia dla kolektywnej społeczności akademickiej.

Zgodnie z założeniami polityki edukacyjnej kształtowanej pod wpływem OECD, Banku Światowego i Unii Europejskiej, edukacja ma tworzyć kapitał ludzki i społeczny, przygotowywać do życia w społeczeństwie informacyjnym i gospodarce opartej na wiedzy. Ponadto, ma tworzyć kompetencje sprzyjające samospełnieniu i dobremu współżyciu z innymi. Jednocześnie proces kształcenia powinien być sprawdzalny i mierzalny za pomocą przyjętych wskaźników²⁶.

Problematykę jakości w odniesieniu do systemu szkolnictwa wyższego należy rozpatrywać wielowymiarowo. J. Kochanowski wskazuje na konieczność analizy zjawiska z uwzględnieniem następujących aspektów²⁷:

²⁴ J. Foster, *Education as sustainability*, „Environmental Education Research” 2001, 7 (2), s. 153–166.

²⁵ E. Cornuel, P. Kletz, *Issues of Education in CSR*, [w:] *Corporate Social Responsibility. Volume 2: Performances and Stakeholders*, red. J. Allouche, Palgrave Macmillan, New York 2006, s. 260–273.

²⁶ I. Białecki, *Międzynarodowe badania, debata i polityka edukacyjna*, [w:] „Nauka i Szkolnictwo Wyższe” 2008, 1 (31), s. 22–33.

²⁷ J. Kochanowski, *Komunikacyjny (polilogiczny) model zarządzania jakością w szkole wyższej*, „Nauka i Szkolnictwo Wyższe” 2008, nr 1 (31), s. 85–98.

- jakości organizacyjnej – oznaczającej wysoką jakość kultury organizacyjnej, procedur podporządkowanych podstawowemu celowi uczelni, ale także sprawność procesu decyzyjnego, jakość komunikacji z otoczeniem;
- jakości akademickiej – rozumianej jako dbałość o proces dydaktyczny i selektywny dobór kadry nauczycieli akademickich, ale także właściwe i skuteczne metody pomiaru procesu dydaktycznego wraz z ewaluacją kadry i programów kształcenia;
- jakości przedsiębiorczej – w tym aspekcie uczelnia jest oceniana jako aktywny uczestnik rynku, nawiązujący relacje z partnerami z otoczenia gospodarczego, kształtujący profil oferty edukacyjnej zgodnie z potrzebami rynku i stosujący techniki marketingowe w celu pozyskania klientów;
- jakości rozumianej jako skuteczność rynkowa – będąca w istocie miarą skuteczności rynkowej kształcenia wyrażonej na przykład jako wskaźnik osób zatrudnionych po zakończeniu procesu edukacyjnego czy tempo kariery zawodowej absolwentów.

Kompleksowe działania na rzecz upowszechniania wiedzy i jej stałe wzbogacanie to podstawowe zadania uczelni. Dysponując zgromadzonym potencjałem naukowym, organizuje ona proces przekazywania wiedzy. Zmieniające się otoczenie wymaga stałej gotowości do zmian w tym procesie. Wymusza to z kolei zmiany w profilach kształcenia czy modyfikację programów kształcenia. Skuteczność oddziaływania ułatwia powszechność ambicji młodych ludzi, wyrażającą się w potrzebie posiadania dyplomu wyższej uczelni. Towarzyszy temu wysoka determinacja – 82% osób przekonanych, że zdobędzie wyższe wykształcenie, zamierza podjąć trud studiowania niezwłocznie po ukończeniu szkoły średniej. Jednocześnie zaledwie 7% absolwentów szkół średnich zamierza podjąć pracę zaraz po ich ukończeniu. Wynika z tego jednoznacznie, że młodzi ludzie wiążą swoją zawodową przyszłość z uzyskaniem odpowiedniego wykształcenia na poziomie wyższym i dopiero później planują podjąć pracę zawodową²⁸.

Dane te otwierają przed uczelniami zupełnie nowe możliwości oddziaływania na młodzież. Skuteczność takiego wpływu może być znacznie większa z uwagi na rolę uczelni w życiu społecznym. Tworzenie kapitału społecznego to długofalowy cel strategiczny uczelni, związany z tworzeniem wartości dodanej dla życia społeczności lokalnej²⁹. To właśnie synergia dążeń uczelni i oczekiwań interesariuszy może tworzyć wartość dodaną, czyli wspomniany kapitał społeczny. Siła posiadanego kapitału społecznego jest istotnym walorem każdej instytucji

²⁸ R. Parzęcki, *Plany edukacyjno-zawodowe młodzieży w stadium eksploracji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2004, s. 185–187.

²⁹ M. Geryk, *Społeczna odpowiedzialność uczelni w opinii jej interesariuszy*, „Współczesne Zarządzanie” 2008, nr 3, s. 85–92.

edukacyjnej³⁰. Stąd już tylko krok do wzbogacenia programów nauczania odpowiednimi treściami, które jednakże muszą być poparte realizacją tych zasad przez samą uczelnię. Przykład, zarówno instytucjonalny, jak i osobowy, może się okazać cennym walorem w procesie dydaktycznym. Jego wielowymiarowość i spójność będą niosły czytelny przekaz, jaką rolę uczelnia odgrywa w społeczeństwie i jaką funkcję mają pełnić jej absolwenci.

Podjmując trud zmian w planach kształcenia, warto sięgnąć do wyników badań nad wartościami osobowymi, rozumianymi jako zespół konstytutywnych elementów osobowości. Uczelnia traktowana jako orientacja intelektualno-emocjonalna odgrywa istotną rolę w procesie edukacji oraz w poszukiwaniu sensu życia człowieka. Badania przeprowadzone przez J. Krupę pokazują, że wysokie miejsce w hierarchii wartości osobowych zajmuje aktywność wyrażana przez uczestnictwo w różnych dziedzinach życia i deklarowaną gotowość do reagowania na jego przejawy, głównie o charakterze zewnętrznym. Studenci, którzy identyfikują się z przyjętymi wartościami i żyją zgodnie z nimi, zdolni są też do ich tworzenia poprzez aktywne i kreatywne podejście do życia. Podjmując działania, tworzą swoją wizję przyszłości³¹.

Proces kształcenia można także postrzegać jako formę inwestycji. W początkowym okresie wymaga on sporych nakładów finansowych, jednak aktywa intelektualne pozyskane dzięki tym nakładom z pewnością przyniosą wysoką stopę zwrotu, a efekty ich wykorzystania będą widoczne przez wiele lat. I co najważniejsze – oczekiwane przyszłościowe efekty usprawiedliwiają obecne nakłady³². Ponadto można przyjąć, że ta inwestycja ma charakter zrównoważony, ponieważ zwiększa zdolność osób studiujących do wyrażania opinii, rozwijania umiejętności analizy opinii, które do nich docierają, i w efekcie zwiększa ich zdolność do oceny, wartościowania i rankingowania własnych preferencji³³.

Spostrzeżenia praktyczne

Samo wprowadzenie założeń społecznej odpowiedzialności do misji, wizji i strategii uczelni wymaga podjęcia całego wachlarza działań, począwszy od pełnego zaangażowania władz i pracowników uczelni, jak i uświadomienia im celów tych zmian. Na rolę relacji z pracownikami zwraca uwagę wielu badaczy problemu, twierdząc

³⁰ M. Geryk, *Wpływ zarządzania niematerialnymi składnikami aktywów na wynik finansowy uczelni*, [w:] *Dylematy kształtowania struktury kapitału w przedsiębiorstwie*, red. nauk. J. Ostaszewski, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2009, s. 77–87.

³¹ J. Krupa, *Autorefleksja studentów nad sensem własnego życia i jego źródłami*, „Edukacja humanistyczna” 2007, nr 2, s. 90–94.

³² S. Gough, W. Scott, *Higher Education And Sustainable Development: Paradox and Possibility*, Routledge, New York 2007, s. 103.

³³ *Ibidem*, s. 109.

nawet, że odpowiedzialność dotycząca zasobów ludzkich jest jedną z najwcześniej podejmowanych przez organizacje aktywności w zakresie społecznej odpowiedzialności³⁴. Postępowanie takie obok transparentności zmniejsza także potencjalny opór pracowników organizacji wobec zmian³⁵. Rolą zarządzających uczelnią jest tworzenie wartości dodanej nie w interesie założyciela czy organu założycielskiego, ale koncentracja działań na poprawie poziomu życia społeczności. W tej materii uczelnia ma do odegrania ogromną rolę przez promowanie wykształcenia jako głównego motoru przemian i rozwoju nowoczesnego społeczeństwa³⁶.

Przykłady z niektórych krajów wskazują, że nie wszędzie zainteresowanie uczelni problematyką społecznej odpowiedzialności jest na dostatecznie wysokim poziomie. Dotyczy to nie tyle wprowadzania w życie idei w samej uczelni, ale promowania CSR w sektorze przedsiębiorstw³⁷.

Profil prowadzonej przez uczelnie działalności obejmuje swoim zasięgiem wiele dziedzin życia społeczno-gospodarczego. Nie chodzi tutaj o rozpiętość prowadzonych badań czy posiadanej oferty dydaktycznej. Uczelnie jako centra wiedzy i umiejętności, mające wieloletnie doświadczenie badawcze, stają się swoistym źródłem informacji dla pozostałych instytucji życia publicznego. W gospodarce globalnej, gdzie procesy oraz działania podmiotów rzadko są ukierunkowane tylko na jeden rynek, zasięg ten jest praktycznie nieograniczony.

Relacje uczelni ze środowiskiem lokalnym mają niebagatelne znaczenie dla rozwoju regionu i podkreślają odpowiedzialność instytucji edukacyjnych w tym zakresie. Naruszenie dobrych relacji poprzez działania niepożądane może przynieść poważne negatywne skutki. Naruszają bowiem zaufanie, pozostawiają negatywny efekt po działaniu niepożądanym społecznie. Ponadto, jak dowodzą badania, działania niepożądane społecznie pozostają na długo w pamięci i negatywnie wpływają na wizerunek organizacji³⁸. Prowadzi to jednak do dylematów: na ile uczelnia powinna być otwarta, a na ile – elitarna. Problem dostępności uczelni, wysokości czesnego może mieć ścisły związek z jakością kształcenia i doбором kadr nauczycieli akademickich czy pracowników administracyjnych.

³⁴ J. Guthrie, L.D. Parker, *Corporate Social Disclosure Practice: A Comparative International Analysis*, „Advances in Public Interest Accounting” 1990, vol. 3, s. 159–175.

³⁵ Por. W.K. Kirkley, *Organizational Transformation and Strategic Success: The Role of Values*, [w:] *Business Students Focus on Ethics, The International Annual of Practical Philosophy and Methodology*, vol. 8, red. L.V. Ryan, W. Gasparski, G. Enderle, Transaction Publishers, New Brunswick 2000, s. 26.

³⁶ B. Szyszka, *Basic Ethical Aspects of American Companies Operating In Poland*, [w:] *Business Students Focus on Ethics...*, *op. cit.*, s. 66.

³⁷ M. Cardozo Brum, A. de Regil Castilla, *Non-Governmental Organizations and Corporate Social Responsibility in Latin America*, [w:] *Corporate Social Responsibility*, vol. 2: *Performances and Stakeholders*, red. José Allouche, Palgrave Macmillan, New York 2006, s. 205–221.

³⁸ K.T. Dirks, R.Y. Lewicki, A. Zaheer, *Repairing Relationships Within And Between Organizations: Building A Conceptual Foundation*, „Academy of Management Review” 2009, vol. 34, nr 1, s. 68–84.

Podjęmowane przez uczelnie działania prospołeczne mogą mieć nierzadko podłoże wizerunkowe i służyć budowie czy wzmacnianiu siły marki³⁹. Pozostaje to w zgodzie z wynikami badań przeprowadzonych przez CarringtonCrisp wspólnie z Association of Business Schools (ABS) oraz European Foundation for Management Development (EFMD), w wyniku których stwierdzono, że marka i reputacja uczelni to pojęcia nierozłączne. Ponad 70% badanych studentów wskazuje, że ich uczelnie posiadają silną i rozpoznawalną markę, różniąc się jedynie w jej zrozumieniu. Skoro aż 50% kandydatów uznaje, że kluczowym czynnikiem motywującym do studiowania jest szansa na rozwój perspektyw zawodowych, ocenić można, że istotny wpływ może mieć na to społeczna ocena prestiżu uczelni⁴⁰.

Przykładem globalnego transferu idei mogą być założenia relacji instytucji akademickich i ich zaangażowanie w lokalne i regionalne działania prorozwojowe. To oczywiście dla przedsiębiorczej uczelni, że analizuje problemy społeczności lokalnych czy regionalnych i podejmuje działania na rzecz ich rozwiązania. W ten sposób uczelnie stają się częścią sektora władzy samorządowej, lokalnej. Przyjmuje się zatem, że ich działalność będzie miała charakter bardziej „lokalno-centriczny” niż ogólnokrajowy. Zdarzają się jednak przypadki, że rozwój aktywności lokalnej uczelni nie idzie w parze z założeniami rozwojowymi regionu. Istnieje wówczas ryzyko wystąpienia sytuacji konfliktowej i ewentualny wynik jest uzależniony od presji polityków – zarówno tych lokalnych, jak i regionalnych czy krajowych⁴¹.

Kompleksowe związki uczelni z gospodarką, otoczeniem, instytucjami kultury stwarzają wyjątkową okazję do zmiany wizerunku uczelni w kierunku uczelni obywatelskiej (*civic university*). Uczelnia może inspirować tworzenie nowych społeczności, a głównym celem będzie promowanie obywatelskich postaw w świecie współczesnym. To kolejne pole dla rozwoju uczelni i rozszerzenia jej roli w kształtowaniu przyszłego społeczeństwa⁴².

Utrzymywanie tych związków powinno przypominać ciągły dialog prowadzony przez uczelnię z jej otoczeniem. To ważne działanie wymaga zaangażowania się w kształtowanie trwałych relacji. Jednym ze sposobów prowadzenia dialogu i komunikowania się organizacji z otoczeniem jest *community relations*. Bardzo często stanowi ona część zintegrowanych działań z zakresu *public relations*. Skutecznie przeprowadzona pozwala na uzyskanie poparcia społecznego przy nowych przedsięwzięciach. Jak ogromne zadanie stoi przez uczelniami, obrazują wyniki badania przeprowadzonego w 2007 roku w Polsce przez SMG/KRC. Zgodnie z nimi,

³⁹ M. Geryk, *Wpływ przystąpienia Polski do strefy euro na strategię zarządzania uczelniami*, [w:] *Polska w strefie euro. Szanse i zagrożenia*, red. J. Ostaszewski, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2008, s. 377–385.

⁴⁰ A. Crisp, S. Hardcastle, *The Business of Branding*, CarringtonCrisp, London 2008, s. 6–31.

⁴¹ M. Shattock, *European Universities for Entrepreneurship: Their Role in the Europe of Knowledge The Theoretical Context*, „Journal of the Programme on Institutional Management in Higher Education, Higher Education Management and Policy” 2005, vol. 17, nr 3, Special Issue – *Entrepreneurship*, OECD, Paris, s. 13–25.

⁴² R. Barnett, *Recovering the Civic University*, [w:] *Higher Education and Civic Engagement: International Perspectives*, red. L. McIlrath, I.M. Labhrainn, Ashgate, Aldershot 2007, s. 32.

88% badanych twierdzi, że organizacje nie biorą pod uwagę opinii społeczności lokalnych przy podejmowaniu działań⁴³.

Oddziaływanie uczelni powinno być podporządkowane długofalowemu celowi, jakim jest wyzwolenie kapitału społecznego, czyli interakcji opartych na idei współdziałania, zachodzących w przestrzeni społecznej między ludźmi⁴⁴.

Ważnym wątkiem jest utrzymanie stopnia identyfikacji uczelni z otoczeniem, z jej interesariuszami. Otwartość organizacji na wszelką obecną i planowaną działalność może się okazać nawet przeszkodą. W obecnym świecie wszystkie instytucje szkolnictwa wyższego, bez względu na szerokość geograficzną, są zorientowane na współpracę międzynarodową w wielu aspektach. Może ona przybierać formę fizyczną czy też wirtualną i odbywać się na przykład w formie wymiany międzynarodowej naukowców czy studentów, ale także przez internet czy jego narzędzia⁴⁵.

Według M. Wójcickiej, skutkiem otwartości uczelni na potrzeby otoczenia jest wprowadzenie do jej działalności wartości rynkowych. Tak zorientowana instytucja będzie koncentrowała swoją uwagę na rynku i jego potrzebach⁴⁶. Wyrazem tego będzie większa wrażliwość na wyniki oceny chłonności rynku pod kątem przydatności absolwentów uczelni i ich zatrudnienia, jak też uwzględnianie aspektów regionalnych czy środowiskowych występujących na lokalnym rynku pracy.

Kształceni studenci powinni być uwrażliwieni na problemy społeczne i brać odpowiedzialność za podejmowane działania. Powinni być tak przygotowani, by – zgodnie z założeniami „obywatelstwa technologicznego” – mogli komfortowo egzystować w wieku wymiany informacyjnej i funkcjonować w istniejących sieciach powiązań społecznych w wymiarze globalnym. Ponadto „obywatelstwo kulturalne” ma polegać na wrażliwości i umiejętności tworzenia, przystosowywania zasobów kulturalnych do nowych potrzeb, zamiast prostego odtwarzania zasobów⁴⁷.

Oznacza to, że uczelnia może, a nawet powinna aktywnie uczestniczyć w tworzeniu postaw społecznej odpowiedzialności. Jednym z istotnych sposobów działania powinno być stwarzanie warunków i stymulowanie powstawania organizacji studenckich, partnerskie traktowanie studentów czy też emanacja pozytywnych wzorców środowiska akademickiego. Słowem – jednym z zadań uczelni jest nie tylko zapewnienie odpowiednio wysokiej jakości kształcenia, ale także kreowanie postaw moralnych, kulturowych, stylów zachowań czy systemów wartości. Tylko wówczas uczelnia będzie integralnym elementem wpływającym na rozwój danego regionu⁴⁸.

⁴³ J. Delbar, *Sposób nie tylko na kryzys*, „Harvard Business Review Polska” 2008, listopad, s. 17–18.

⁴⁴ *Przedsiębiorczość i kapitał intelektualny*, red. M. Bratnicki, J. Strużyńska, Wydaw. AE w Katowicach, Katowice 2001, s. 128.

⁴⁵ K. Robins., F. Webster, *The Virtual University: Knowledge, Markets and Management*, Oxford University Press, Oxford 2002.

⁴⁶ M. Wójcicka, *Nauczyciele akademicy wobec zmian systemowych i strukturalnych w szkolnictwie wyższym*, „Nauka i Szkolnictwo Wyższe” 2008, nr 1 (31), s. 65–84.

⁴⁷ R. Barnett, *op. cit.*, s. 29.

⁴⁸ A. Smyczyńska, *Jaką rolę może pełnić uczelnia wyższa w kreowaniu postaw odpowiedzialności?*, [w:] *Problemy kształtowania się społeczeństwa obywatelskiego*, Wydawnictwo OR TWP w Szczecinie, Szczecin

Podsumowanie

W opinii społecznej szkoła wyższa to w szerokim rozumieniu centrum wiedzy, którego możliwości powinny być szeroko wykorzystywane w interesie otoczenia. Inspirowanie i wskazywanie kierunków rozwoju regionalnego, wychowywanie, a nie tylko kształcenie młodzieży, szersze upublicznianie działań prospołecznych to tylko niektóre z postulatów zgłaszanych przez interesariuszy uczelni.

Historia i rozwój kultury europejskiej ukształtowały środowisko sprzyjające poszukiwaniu zgody społecznej. Istnieje zatem potrzeba rozwoju i kształcenia młodzieży w tym zakresie, jednak zagadnienia etyki biznesu nie są obecne w programach wszystkich uczelni biznesowych.

Zmiany zachodzące w obszarze światowego szkolnictwa wyższego po roku 1990 istotnie wpłynęły na zmianę społecznego postrzegania roli instytucji edukacyjnych – wzrosły oczekiwania i upatrywanie w uczelniach jedynych instytucji zdolnych upowszechniać idee społeczne.

Profil prowadzonej przez uczelnie działalności obejmuje swoim zasięgiem wiele dziedzin życia społeczno-gospodarczego. Uczelnie jako centra wiedzy i umiejętności, mające wieloletnie doświadczenie badawcze, stają się swoistym źródłem informacji dla pozostałych instytucji życia publicznego. W gospodarce globalnej, gdzie procesy oraz działanie podmiotów rzadko są ukierunkowane tylko na jeden rynek, zasięg ten jest praktycznie nieograniczony.

Kompleksowe związki uczelni z gospodarką, otoczeniem, instytucjami kultury stwarzają wyjątkową okazję do zmiany wizerunku uczelni w kierunku uczelni obywatelskiej (*civic university*). Utrzymywanie tych związków powinno przypominać ciągły dialog prowadzony przez uczelnię z jej otoczeniem, uczelnia może także inspirować tworzenie nowych społeczności.

Istotą społecznej odpowiedzialności uczelni jest nie tylko trwałe umieszczenie tej idei w misji uczelni, ale doprowadzenie do sytuacji, w której także kształceni studenci będą uwrażliwieni na problemy społeczne i będą brać odpowiedzialność za podejmowane działania.

SOCIAL RESPONSIBILITY OF A UNIVERSITY AS A FACTOR INDISPENSABLE FOR ITS DEVELOPMENT

Keywords: social responsibility of a university, managing a service organization, strategy, development

Summary: The concept of social responsibility is increasingly widely considered as an indispensable element of an enterprise management strategy, irrespective of

its profile of operations; it nowadays appears to be a *sine qua non* condition of the company's harmonious co-existence with its environment. Academic institutions, being indispensable elements of social life, bear particular responsibility, while the ability to meet the requirements of the environment in turn correlates with their image and prospects for development.

Bibliografia

1. Arena Ch., *The High Purpose Company: The Truly Responsible (and Highly Profitable) Firms That Are Changing Business Now*, HarperCollins Publishers, New York 2007.
2. Beksiak J., *Przydatność konkurencji dla szkolnictwa wyższego*, [w:] *Konkurencja na rynku usług edukacji wyższej*, red. J. Dietl, Z. Sapijaszka, Fundacja Edukacyjna Przedsiębiorczości, Łódź 2006.
3. Gough S., Scott W., *Higher Education And Sustainable Development: Paradox and Possibility*, Routledge, New York 2007.
4. Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.
5. Heald M., *The Social Responsibilities of Business*, Transaction Publisher, New Brunswick – London 2005.
6. Lawrence A.T., Weber J., *Business and Society: Stakeholders, Ethics, Public Policy*, McGraw-Hill/Irwin, New York 2008.
7. Parzęcki R., *Plany edukacyjno-zawodowe młodzieży w stadium eksploracji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2004.
8. *Przedsiębiorczość i kapitał intelektualny*, red. M. Bratnicki, J. Strużyna, Wydaw. AE w Katowicach, Katowice 2001.
9. Robins K., Webster F., *The Virtual University: Knowledge, Markets and Management*, Oxford University Press, Oxford 2002.
10. Shattock M., *Managing Successful Universities*, SRHE and Open University Press, Buckingham 2003.
11. Siwińska B., *Education goes global! Strategie internacjonalizacji szkolnictwa wyższego*, Fundacja Edukacyjna „Perspektywy”, Warszawa 2007.
12. Sternberg E., *Just Business. Business Ethics in Action*, Oxford University Press, Oxford 2000.
13. Werther W.B., Chandler D., *Strategic Corporate Social Responsibility*, Sage Publications, Thousand Oaks 2006.
14. Zerk J.A., *Multinationals and Corporate Social Responsibility: Limitations and Opportunities in International Law*, Cambridge University Press, Cambridge 2006.
15. Auleytner J., *Edukacja a rynek pracy w Unii Europejskiej*, „Edukacja humanistyczna” 2007, nr 2.

16. Barnett R., *Recovering the Civic University*, [w:] *Higher Education and Civic Engagement: International Perspectives*, red. L. McIlrath, I. Mac Labhrainn, Ashgate Publishing Limited, Aldershot 2007.
17. Bialecki I., *Międzynarodowe badania, debata i polityka edukacyjna*, „Nauka i Szkolnictwo Wyższe” 2008, 1 (31).
18. Boguski J., *Rola uniwersytetu w regionalnym systemie innowacji*, „Nauka i Szkolnictwo Wyższe” 2008, nr 1 (31).
19. Cardozo Brum M., Regil Castilla A. de, *Non-Governmental Organizations and Corporate Social Responsibility in Latin America*, [w:] *Corporate Social Responsibility. Volume 2: Performances and Stakeholders*, red. José Allouche, Palgrave Macmillan, New York 2006.
20. Cornuel E., Kletz P., *Issues of Education in CSR*, [w:] *Corporate Social Responsibility. Volume 2: Performances and Stakeholders*, red. J. Allouche, Palgrave Macmillan, New York 2006.
21. Crisp A., Hardcastle S., *The Business of Branding 2008*, CarringtonCrisp, London 2008.
22. Delbar J., *Sposób nie tylko na kryzys*, „Harvard Business Review Polska” 2008, listopad.
23. Dirks K.T., Lewicki R.Y., Zaheer A., *Repairing Relationships Within And Between Organizations: Building A Conceptual Foundation*, „Academy of Management Review” 2009, vol. 34, nr 1.
24. Foster J., *Education as sustainability*, „Environmental Education Research” 2001, 7 (2).
25. Geryk M., *Spoleczna odpowiedzialność uczelni*, „Współczesne Zarządzanie” 2007, nr 4.
26. Geryk M., *Spoleczna odpowiedzialność uczelni w opinii jej interesariuszy*, „Współczesne Zarządzanie” 2008, nr 3.
27. Geryk M., *Wpływ przystąpienia Polski do strefy euro na strategię zarządzania uczelniami*, [w:] *Polska w strefie euro. Szanse i zagrożenia*, red. nauk. J. Ostaszewski, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2008.
28. Geryk M., *Wpływ zarządzania niematerialnymi składnikami aktywów na wynik finansowy uczelni*, [w:] *Dylematy kształtowania struktury kapitału w przedsiębiorstwie*, red. nauk. J. Ostaszewski, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2009.
29. Guthrie J., Parker L.D., *Corporate Social Disclosure Practice: A Comparative International Analysis*, „Advances in Public Interest Accounting” 1990, vol. 3.
30. Kirkley W.K., *Organizational Transformation and Strategic Success: The Role of Values*, [w:] *Business Students Focus on Ethics, The International Annual of Practical Philosophy and Methodology*, vol. 8, red. L.V. Ryan, W. Gasparski, G. Enderle, Transaction Publishers, New Brunswick 2000.
31. Kochanowski J., *Komunikacyjny (polilogiczny) model zarządzania jakością w szkole wyższej*, „Nauka i Szkolnictwo Wyższe” 2008, nr 1 (31).

32. Krupa J., *Autorefleksja studentów nad sensem własnego życia i jego źródłami*, „Edukacja humanistyczna” 2007, nr 2.
33. McMillan J.J., *Why Corporate Social Responsibility? Why Now? How?*, [w:] *The Debate over Corporate Social Responsibility*, red. S. May, G. Cheney, J. Roper, Oxford University Press, Oxford 2007.
34. Seweryński M., *Uwagi o problemach etycznych środowiska akademickiego*, [w:] *Annales. Etyka w życiu gospodarczym. Problemy etyczne w procesie edukacji*, tom 7, nr 2, Wydawnictwo Salezjańskiej Wyższej Szkoły Ekonomii i Zarządzania w Łodzi, Łódź 2004.
35. Shattock M., *European Universities for Entrepreneurship: Their Role in the Europe of Knowledge The Theoretical Context*, „Journal of the Programme on Institutional Management in Higher Education, Higher Education Management and Policy” 2005, vol. 17, nr 3, Special Issue – *Entrepreneurship*, OECD, Paris.
36. Smyczyńska A., *Jaką rolę może pełnić uczelnia wyższa w kreowaniu postaw odpowiedzialności?*, [w:] *Problemy kształtowania się społeczeństwa obywatelskiego*, Wydawnictwo OR TWP w Szczecinie, Szczecin 2007.
37. Sulejewicz A., *Plug, miecz i księga: otoczenie szkoły wyższej*, [w:] *Uczelnie i ich otoczenie. Możliwości i formy współdziałania*, red. B. Minkiewicz, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2003, s. 19–20.
38. Sullivan K.D., *The Case for Hands-on Education*, „Strategy + Business” 2008, Iss. 52.
39. Szapiro T., *Ryzyko i szansa konkurencji edukacyjnej*, [w:] *Konkurencja na rynku usług edukacji wyższej*, red. J. Dietl, Z. Sapijaszka, Fundacja Edukacyjna Przedsiębiorczości, Łódź 2006.
40. Szyszka B., *Basic Ethical Aspects of American Companies Operating In Poland*, [w:] *Business Students Focus on Ethics, The International Annual of Practical Philosophy and Methodology*, vol. 8, red. L.V. Ryan, W. Gasparski, G. Enderle, Transaction Publishers, New Brunswick 2000.
41. Tadeusiewicz R., Woźnicki J., *Związki uczelni z partnerami zewnętrznymi*, [w:] *Model zarządzania publiczną instytucją akademicką*, red. J. Woźnicki, ISP, Warszawa 1999.
42. Utting P., *CSR and Development: Is a New Agenda Needed?*, [w:] *Corporate Social Responsibility and Development: Towards a New Agenda?*, United Nations Research Institute for Social Development (UNRISD), Geneva 2003.
43. Wójcicka M., *Nauczyciele akademicy wobec zmian systemowych i strukturalnych w szkolnictwie wyższym*, „Nauka i Szkolnictwo Wyższe” 2008, nr 1 (31).
44. Wójcicka M., *Wartości akademickie a konkurencyjność działania*, [w:] *Konkurencja na rynku usług edukacji wyższej*, Fundacja Edukacyjna Przedsiębiorczości, Łódź 2006.
45. www.wbdsd.org