

ZN WSH Zarządzanie 2016 (3), s. 207-220

**Artykuł przeglądowy**  
**Review Article**

*Data wpływu/Received:* 6.12.2015

*Data recenzji/Accepted:* 15.02.2016/5.04.2016

*Data publikacji/Published:* 2.09.2016

Źródła finansowania publikacji: sfinansowane w ramach grantu wewnętrznego (Uniwersytet Szczeciński)

**DOI: 10.5604/18998658.1228272**

**Authors' Contribution:**

- (A) Study Design (projekt badania)
- (B) Data Collection (zbieranie danych)
- (C) Statistical Analysis (analiza statystyczna)
- (D) Data Interpretation (interpretacja danych)
- (E) Manuscript Preparation (redagowanie opracowania)
- (F) Literature Search (badania literaturowe)

*mgr Magdalena Ławicka*<sup>BDF</sup>

*Wydział Zarządzania i Ekonomiki Usług*

*Uniwersytet Szczeciński*

**SPOŁECZNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ  
UCZELNI WYŻSZEJ W POLSCE**

**SOCIAL RESPONSIBILITY  
OF A UNIVERSITY IN POLAND**

**Streszczenie:** Nadrzędnym celem strategicznym szkolnictwa wyższego w Polsce jest podniesienie jakości w trzech najważniejszych obszarach działania szkolnictwa wyższego: kształcenia, badań naukowych oraz relacji uczelni z otoczeniem społecznym i gospodarczym. Pojęcie społecznej odpowiedzialności jest dziś coraz częściej stosowane w przypadku uczelni wyższych, jako że uczelnie, prowadząc działalność dydaktyczną i badawczą, ponoszą coraz wyraźniej do-

strzeżoną odpowiedzialność społeczną. Rosnąca presja i oczekiwania ze strony interesariuszy względem funkcjonowania i rozwoju szkolnictwa wyższego w Polsce powinny być ważnym impulsem dla uczelni, aby coraz poważniej traktować swoją społeczną odpowiedzialność. Celem artykułu jest prezentacja idei społecznej odpowiedzialności uczelni wyższej, analizowana w odniesieniu do kluczowych funkcji pełnionych przez uczelnie wyższe w Polsce.

**Słowa kluczowe:** społeczna odpowiedzialność uczelni wyższej, współpraca nauka-biznes, trzecia misja szkolnictwa wyższego, cele strategiczne szkolnictwa wyższego, rozwój szkolnictwa wyższego

**Abstract:** The strategic objective for higher education in Poland is to improve the quality of the three main areas of higher education: education, research and university relations with social and economic environment. The concept of social responsibility of universities has been using due to increasing role of universities in teaching and research activities as well as cooperation with social and economic environment. Increasing pressure and expectations from stakeholders in relation to the operation and development of higher education in Poland can be an important incentive for the university to make more in the area of its social responsibility.

The aim of the article is to present the idea of social responsibility of higher education, which was analyzed in the relation to key functions performed by higher education in Poland.

**Keywords:** social responsibility of a university, science-business collaboration, the third mission of higher education, strategic objectives for higher education, development of higher education

## Wstęp

W dzisiejszych czasach każda uczelnia wyższa powinna rozumieć istotę społecznej odpowiedzialności – zarówno w kontekście tworzenia pewnych wartości, jak i zobowiązań wobec swoich interesariuszy. Strategicznym celem szkolnictwa wyższego jest podniesienie jakości w trzech głównych obszarach działania: kształcenia, badań naukowych oraz relacji uczelni z otoczeniem społecznym i gospodarczym. Otwartość na dialog z innymi, a także świadomość kształcenia zgodnie z potrzebami społeczeństwa i rynku stają się niezwykle istotne, stanowiąc o sukcesie uczelni wyższej. Osoby zarządzające uczelniami wyższymi powinny odczuwać potrzebę rozwijania relacji zarówno w samej organizacji (uczelni), jak i podejmowania współpracy z podmiotami zewnętrznymi, dbając o to, aby swoją działalność prowadzić rzetelnie i odpowiedzialnie. Dla podnoszenia jakości działań uczelni wyższych w Polsce ważne jest określenie, komu uczelnia służy i w jakim otoczeniu funkcjonuje.

Celem artykułu jest zaprezentowanie społecznej odpowiedzialności uczelni wyższej w odniesieniu do kluczowych funkcji pełnionych przez uczelnie wyższe w Polsce.

## 1. Misja szkolnictwa wyższego

W okresie ostatniego ćwierćwiecza w szkolnictwie wyższym w Polsce dokonywało się wiele zmian. Transformacja ustrojowa i gospodarcza miała poważne skutki dla społecznych, prawnych i finansowych warunków działania polskich uczelni. Szkolnictwo wyższe, pełniąc trzy główne funkcje, odgrywa znaczącą rolę w osiągnięciu celów społecznych i gospodarczych oraz w budowie kapitału intelektualnego i społecznego kraju. Pierwsza funkcja dotyczy kształcenia, a więc wyposażania studentów w kompetencje potrzebne do realizowania zadań w pracy zawodowej, a także kształtowania postaw obywatelskich studentów. Kolejna funkcja jest związana z prowadzeniem działalności badawczej przez ośrodki naukowe. Dotyczy to prowadzenia badań naukowych, a następnie przekazywania ich do użytku społecznego. Ta funkcja polega również na popularyzowaniu nauki, komercjalizacji wyników badań i rozwijaniu kontaktów z otoczeniem społecznym i gospodarczym. Ponadto do zadań szkolnictwa wyższego należy również współpraca z otoczeniem społecznym. Realizacja trzeciej funkcji następuje poprzez działalność uczelni wyższej jako podmiotu realizującego misję szkolnictwa wyższego na rzecz jej otoczenia<sup>1</sup>.

Edukacja wyższa, wpływając na rozwój danego społeczeństwa i gospodarki całego kraju, nie powinna mieć wyłącznie charakteru utylitarnego. Celem edukacji wyższej nie może być wyłącznie dostarczanie wykwalifikowanych pracowników na rynek pracy, głównym celem powinien być rozwój uzdolnień i umiejętności każdej jednostki, a więc odkrywanie, pobudzanie i wzmacnianie jej potencjału twórczego. Sama edukacja jest coraz częściej postrzegana jako „dobro inwestycyjne”, a nie jako „dobro konsumpcyjne”<sup>2</sup>.

Oznacza to, że misja szkolnictwa wyższego dotyczy realizacji zadań o długoterminowej perspektywie oddziaływania, co wymaga od uczelni wyższych prowadzenia wielu działań zgodnych z potrzebami otoczenia, w którym funkcjonuje. Wymaga to zaangażowania uczelni na rzecz zacieśniania współpracy z przedstawicielami otoczenia społeczno-gospodarczego.

Nadrzędnym celem strategicznym uczelni wyższych w Polsce jest „znaczące podniesienie jakości w trzech najważniejszych obszarach działania szkolnictwa wyższego: kształcenia, badań naukowych oraz relacji uczelni z otoczeniem społecznym i gospodarczym”<sup>3</sup>. Osiągnięcie nadrzędnego celu ma nastąpić w wyniku działań prowadzonych przez uczelnie wyższe w wyznaczonych obszarach sześciu celów strategicznych<sup>4</sup>:

<sup>1</sup> Raport: *Strategia rozwoju szkolnictwa wyższego w Polsce do 2020 roku – drugi wariant*, Ernst & Young Business Advisory i Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Gdańsk 2010, s. 40-41.

<sup>2</sup> Por. A. Drapińska, *Zarządzanie relacjami na rynku usług edukacyjnych szkół wyższych*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2012, s. 17.

<sup>3</sup> Raport: *Strategia rozwoju szkolnictwa wyższego w Polsce do 2020 roku – drugi wariant...*, s. 43.

<sup>4</sup> Ibidem, s. 44.

1. Różnorodność: różnorodność uczelni i programów studiów.
2. Otwartość: otwartość na otoczenie społeczne i gospodarcze.
3. Mobilność: mobilność kadry akademickiej i studentów.
4. Konkurencja: konkurencja jako instrument poprawy jakości.
5. Efektywność: efektywność wykorzystania zasobów.
6. Przejrzystość: przejrzystość działania.

Powyższe cele stanowią ukierunkowanie działań uczelni wyższych w Polsce, wskazując przedsięwzięcia, które mają zadecydować o jakości i efektywności działania szkolnictwa wyższego w przyszłości.

Pierwszy cel dotyczy odmienności poszczególnych uczelni wyższych w zakresie pełnienia swoich funkcji. Niektóre uczelnie intensyfikują swoje działania szczególnie w obszarze prowadzonej dydaktyki, a inne wzmacniają swoją pozycję wśród naukowych jednostek badawczych.

Drugi cel przedstawia uczelnię wyższą jako podmiot aktywnie funkcjonujący w otoczeniu społecznym oraz gospodarczym, a więc zapewniający dostęp do usług edukacyjnych studentom zróżnicowanym pod względem wieku, pochodzenia czy statusu majątkowego. Ponadto otwartość uczelni dotyczy również pełnienia zadań edukacyjnych i badawczych we współpracy z regionem, co ma służyć ciągłemu dostosowywaniu programów kształcenia do potrzeb stanowisk pracy i popytu na pracę. Rozwój relacji uczelni z otoczeniem społecznym i gospodarczym staje się coraz istotniejszym elementem reform szkolnictwa wyższego w całej Europie. Niestety, autorzy międzynarodowych raportów często podkreślają występujące w Polsce niedopasowanie lokalnej oferty edukacyjnej do potrzeb lokalnego rynku pracy.

Cel trzeci dotyczy mobilności kadry akademickiej oraz studentów. Nakłada on na uczelnię obowiązek rozwoju zarówno mobilności międzysektorowej, a więc ukierunkowanej na współpracę z otoczeniem społeczno-gospodarczym, czego efektem ma być dostosowanie dydaktyki oraz prowadzonych badań do potrzeb rynku, jak i mobilności międzyuczelnianej oraz międzynarodowej.

Cel czwarty przedstawia konkurencję jako instrument poprawy jakości funkcjonowania uczelni wyższej. Dotyczy wprowadzenia rozwiązań, które umożliwią podwyższanie jakości prowadzonego kształcenia i badań naukowych, a także dostosowywania oferty edukacyjnej do potrzeb otoczenia społeczno-gospodarczego, w tym rynku pracy.

Piąty cel strategiczny dotyczy efektywności wykorzystywania zasobów przez uczelnię wyższą, a jego realizacja dotyczy: usprawnienia zarządzania strategicznego szkolnictwem wyższym przez państwo, racjonalizacji systemu publicznego szkolnictwa wyższego, a także zwiększanie elastyczności systemu wynagrodzeń nauczycieli akademickich, usprawnienia systemów informatycznych zarządzania uczelniami publicznymi oraz wprowadzenia semestru wakacyjnego.

Ostatni cel strategiczny podkreśla istotę przejrzystości (jawności) funkcjonowania uczelni wyższej, co powinno być wyrażone w dostępie do danych o działalności, zasobach i sytuacji finansowej uczelni, podkreślając odpowiedzialność władz uczelni, przede wszystkim wobec właściciela i sponsorów (a także pozostałych interesariuszy), za wykorzystanie środków zgodnie z misją uczelni<sup>5</sup>.

Zgodnie z zasadniczym celem szkolnictwa wyższego w Polsce, którym jest podniesienie jakości we wszystkich obszarach działania uczelni wyższych, niezwykle ważnym aspektem staje się otwartość uczelni na otoczenie społeczne i gospodarcze, wyrażana m.in. w dostosowywaniu programów kształcenia do potrzeb rynku pracy, a także poprzez transfer wiedzy i innowacji między uczelniami a otoczeniem gospodarczym.

## 2. Uczelnia i jej interesariusze

Uczelnia wyższa, jak każda organizacja, pełniąc swoje funkcje tworzy wartość, którą są zainteresowane określone podmioty będące beneficjentami. Pojęcie „beneficjent” oznacza podmiot, który czerpie bezpośrednio lub pośrednio korzyści z realizacji konkretnych procesów przez organizację<sup>6</sup>. Uczelnia powinna dokładnie rozpoznać swoich beneficjentów, a także inne podmioty, na które wpływa i które wpływają na nią. Taki podmiot określa się mianem interesariusza, a jest nim, zgodnie z teorią Freemana, „każda osoba lub grupa, która może wywierać wpływ na daną organizację bądź pozostaje pod wpływem danej organizacji”<sup>7</sup>. Po raz pierwszy pojęcie interesariuszy pojawiło się w memorandum Instytutu Badawczego Stanford (Stanford Research Institute) w roku 1963 i zostało wtedy zdefiniowane następująco: „Te grupy, bez których wsparcia organizacja przestałaby istnieć”<sup>8</sup>.

Zdaniem wielu badaczy interesariusze legitymizują działalność uczelni, definiując jej miejsce, rolę, znaczenie, a nawet społeczny prestiż<sup>9</sup>.

Analizując tendencje szkolnictwa wyższego do umiędzynarodowienia, a więc zwiększania współpracy z zagranicznymi ośrodkami naukowym, zauważalna jest również tendencja odwrotna: dążenie do regionalizacji, przy zastrzeżeniu, że regionalizacja nie wymusza rezygnacji z umiędzynarodowienia<sup>10</sup>. Role, jakie uczelnie odgrywają w rozwoju regionalnym, to między innymi: kreowanie miękkich czynników rozwoju poprzez wprowadzanie wykwalifikowanych pracowników, elastyczne

<sup>5</sup> Por.: Raport: *Strategia rozwoju szkolnictwa wyższego w Polsce do 2020 roku – drugi wariant...*, s. 44-106.

<sup>6</sup> Por.: W. Downar, *System Transportowy: kształtowanie wartości dla interesariusza*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2006, s. 34-35.

<sup>7</sup> R.E. Freeman, *Strategic Management. A stakeholder approach*, Cambridge University Press, Cambridge 2010, s. 46.

<sup>8</sup> Ibidem, s. 31.

<sup>9</sup> T. Maliszewski, *Jak wykreować sukces uczelni*, Wolters Kluwer S.A., Warszawa 2015, s. 133.

<sup>10</sup> Ibidem, s. 96.

dostosowywanie oferty edukacyjnej do potrzeb regionów oraz tworzenie ośrodków myśli innowacyjnej<sup>11</sup>. W związku z tym uczelnie wyższe muszą wciąż rozwijać dialog z interesariuszami, zarówno tymi w najbliższym otoczeniu, jak i dalszym. Różne grupy interesariuszy mają różny wpływ na rozwój uczelni wyższej.

Do najczęściej wymienianych w literaturze interesariuszy uczelni wyższej należą<sup>12</sup>:

- studenci i ich rodzice,
- przedstawiciele władz lokalnych, regionalnych i krajowych,
- lokalne, regionalne i krajowe organizacje (w tym pracodawcy),
- pracownicy uczelni wyższej,
- inne instytucje naukowe i badawcze,
- społeczność lokalna,
- organy rządowe.

Zgodnie z teorią interesariuszy oraz procesem zarządzania interesariuszami, przedstawionymi przez Freemana<sup>13</sup>, każda organizacja po uprzednim zidentyfikowaniu swoich interesariuszy powinna dokonać próby określenia ich potencjalnego udziału w kreowaniu wartości organizacji. Uczelnia wyższa, będąc organizacją o znaczącym wpływie na otoczenie zarówno w ujęciu lokalnym, regionalnym, jak i krajowym, realizuje trzecią misję szkolnictwa wyższego skutecznie, współpracując ze swoimi interesariuszami.

Szkoły wyższe pełnią szczególną rolę w kształtowaniu społeczeństwa wiedzy. Obecnie coraz większego znaczenia nabierają relacje uczelni z otoczeniem gospodarczym i społecznym, a jakość tych relacji ma kluczowe znaczenie dla budowania pozycji społecznej uczelni<sup>14</sup>.

### 3. Społeczna odpowiedzialność w kontekście funkcjonowania uczelni

Rosnące znaczenie uczelni wyższych dla kształtowania społeczeństwa spowodowało, że pojęcie społecznej odpowiedzialności (stosowane do tej pory głównie dla określenia wymiaru działalności podmiotów gospodarczych, biznesowych) jest dziś coraz częściej stosowane w przypadku uczelni wyższych. Społeczna odpowiedzialność biznesu określana jest jako sztuka spełniania oczekiwań istotnych interesariuszy (etyczność, czyli ludzie), przez poszukiwanie dynamicznej równowagi mię-

<sup>11</sup> Por. D. Strahl, *Rola uczelni wyższych w rozwoju regionalnym*, [w:] *Rola wyższej uczelni w rozwoju społecznym i ekonomicznym regionu*, materiały konferencyjne, red. J. Dietl, Z. Sapijaska, Fundacja Edukacyjna Przedsiębiorczości, Łódź 2000, s. 24.

<sup>12</sup> Por. Ch. Chapleo, Ch. Simms, *Stakeholder analysis in higher education. A case study of the University of Portsmouth*, "Perspectives: Policy and Practice in Higher Education" 2010, vol. 14 (1), s. 15.

<sup>13</sup> R.E. Freeman, *Strategic Management. A stakeholder approach*, Cambridge University Press, Cambridge 2010, s. 46.

<sup>14</sup> Por. K. Leja, *Społeczna odpowiedzialność uczelni*, Wyd. Politechniki Gdańskiej, Gdańsk 2005, s. 5.

dzy interesami wszystkich zainteresowanych stron (ekonomiczność, czyli zasoby, środowisko), w ramach realizacji skutecznej strategii na rynku (efektywność, czyli wynik, przewaga konkurencyjna)<sup>15</sup>.

Doskonalenie działań w ramach społecznej odpowiedzialności biznesu (Corporate Social Responsibility – CSR) wymaga zrozumienia współzależności biznesu i społeczeństwa, a także kierowania się zasadą obopólnych korzyści<sup>16</sup>. Społeczna odpowiedzialność powinna zatem opierać się na budowaniu dobrowolnych, wzajemnych relacji organizacji z jej interesariuszami w celu spełnienia ich oczekiwań<sup>17</sup>.

Szkoły wyższe, prowadząc działalność dydaktyczną i badawczą, ponoszą coraz wyraźniej dostrzeganą odpowiedzialność społeczną. Dotyczy to zarówno przygotowania absolwentów do pełnienia ról pracowników wiedzy w budowanej gospodarce opartej na wiedzy, jak i tworzenia ścisłych związków ze społecznością biznesową oraz samorządową<sup>18</sup>. Pełniąc pierwszą funkcję szkolnictwa wyższego, uczelnie wyższe są współodpowiedzialne za wychowanie młodego pokolenia. Cała kadra dydaktyczna, profesorowie są odpowiedzialni za kształcenie postaw, tworzenie właściwych norm regulujących stosunki międzyludzkie<sup>19</sup>.

W przypadku uczelni wyższych coraz częściej pojawia się pojęcie „accountability”<sup>20</sup>, wiążące się z biznesową kategorią odpowiedzialności i moralnym obowiązkiem rozliczania się z otoczeniem z podejmowanych działań. Uczelnia wyższa w większym stopniu niż przedsiębiorstwa jest postrzegana jako instytucja zaangażowana społecznie<sup>21</sup>. Przy czym działania w tym obszarze powinny zachodzić nie tylko poprzez kształcenie kadr na potrzeby regionu zgodnie z założeniami modelu edukacji obywatelskiej, lecz głównie poprzez współpracę szkół wyższych z regionalnymi organizacjami promocyjnymi i agencjami rozwoju, dostarczanie rzetelnych opracowań i analiz, przyczynianie się do ożywienia gospodarczego w regionie<sup>22</sup>. W dzisiejszych czasach uczelnie wyższe odczuwają coraz większą presję ze strony interesariuszy, aby uczelnia wspólnie z nimi definiowała swoją jakość funkcjonowania<sup>23</sup>. Współdziałanie uczelni

<sup>15</sup> Por. B. Rok, *Etyczność, ekonomiczność i efektywność w koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu*, [w:] A. Lewicka-Strzałecka (red.), *Współczesne wyzwania nauk praktycznych*, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2007, s. 248-249.

<sup>16</sup> K. Leja, *Uniwersytet organizacją służącą otoczeniu*, [w:] K. Leja (red.), *Społeczna odpowiedzialność uczelni*, Wyd. Politechniki Gdańskiej, Gdańsk 2005, s. 59.

<sup>17</sup> A. Piasecka, *Społeczna odpowiedzialność uczelni w kontekście wewnętrznego zapewnienia jakości*, [w:] T. Borys, T. Brzozowski, S. Zaremba-Warnke (red.), *Zrównoważony rozwój organizacji – aspekty społeczne*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2015, s. 311.

<sup>18</sup> K. Leja, *Uniwersytet organizacją służącą otoczeniu*, [w:] K. Leja (red.), *Społeczna odpowiedzialność...*, s. 61.

<sup>19</sup> Por. H. Samsonowicz, *Społeczna odpowiedzialność uczelni*, [w:] K. Leja (red.), *Społeczna odpowiedzialność...*, s. 11.

<sup>20</sup> Pojęcie *accountability* pochodzi z języka angielskiego i oznacza odpowiedzialność.

<sup>21</sup> Por. T. Maliszewski, *Jak wykreować sukces uczelni...*, s. 100.

<sup>22</sup> *Ibidem*, s. 100.

<sup>23</sup> Por. I. Białecki, *Tradycje akademickości i społeczeństwo wiedzy*, „Zagadnienia Naukoznawstwa” 2000, nr 4 (146), s. 529-537.

ze szkołami średnimi i lokalnymi przedsiębiorstwami jest sposobem na kształcenie zgodne z rzeczywistym zapotrzebowaniem na absolwentów określonych specjalności i z prognozowanymi kierunkami rozwoju gospodarki w regionie<sup>24</sup>.

W 2008 roku w Polsce przeprowadzono badanie dotyczące społecznej odpowiedzialności uczelni wyższych, które zrealizowano w ramach projektu „Społeczna odpowiedzialność uczelni w percepcji interesariuszy”<sup>25</sup>.

Pierwszy etap dotyczył badań jakościowych, które obejmowały indywidualne wywiady pogłębione przeprowadzone z interesariuszami uczelni wyższych w Polsce.

Większość z respondentów uznała podstawową (statutową) działalność uczelni za działalność społecznie odpowiedzialną. Podczas przeprowadzonych wywiadów wymieniali oni wszelkie działania, z jakimi się spotkali w przypadku uczelni, które starają się być społecznie odpowiedzialne. Działania te obejmowały kilka głównych zagadnień<sup>26</sup>:

1. Edukacja społeczeństwa;
2. Opiniotwórczość;
3. Badania naukowe;
4. Wpływ na rynek pracy;
5. Udział w kreowaniu rzeczywistości polityczno-gospodarczej;
6. Działania na rzecz dzieci (w tym wspieranie edukacji dzieci);
7. Działania na rzecz osób niepełnosprawnych;
8. Wspieranie działań na rzecz ochrony zdrowia;
9. Wspieranie sportu;
10. Wspieranie kultury i sztuki, ochrona zabytków;
11. Ochrona środowiska naturalnego;
12. Wspieranie akcji charytatywnych;
13. Działania na rzecz własnych pracowników i studentów.

Na podstawie udzielonych odpowiedzi można wnioskować, że największą akceptacją wśród respondentów cieszy się taka aktywność uczelni, która wiąże się z ich podstawową działalnością (edukacją). Przy czym warto podkreślić, że niektóre działania mogą być odpowiednie dla jednych uczelni, a dla innych zupełnie niewłaściwe, w zależności od ich ukierunkowania (ochrona zdrowia – akademie medyczne, wspieranie sztuki – akademie sztuk pięknych). Ponadto wielu respondentów wskazywało działania, które opierają się na prestiżu uczelni i autorytecie, podkreślając rolę uczelni wyższej jako patrona różnych przedsięwzięć. Zdecydowana więk-

<sup>24</sup> L. Woźniak, *Klaster edukacyjno-przemysłowy jako podstawa kreowania konkurencyjnych ofert studiowania*, [w:] J. Dietl, Z. Sapijaszka (red.), *Konkurencja na rynku usług edukacji wyższej*, Fundacja Edukacyjna Przedsiębiorczości, Łódź 2006, s. 195.

<sup>25</sup> Projekt „Społeczna odpowiedzialność uczelni w percepcji interesariuszy” realizowany był w latach 2007–2010 w Polsce, kierownikiem projektu był dr Marcin Geryk, a zadanie zostało sfinansowane przez Wyższą Szkołę Zarządzania w Gdańsku. Głównym celem przeprowadzonych badań była próba potwierdzenia tezy o istotnym wpływie społecznej odpowiedzialności na proces zarządzania uczelnia.

<sup>26</sup> M. Geryk, *Społeczna odpowiedzialność uczelni w percepcji jej interesariuszy. Raport z badań*, Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2010, s. 38-43



szość ankietowanych wskazała, że działania z zakresu odpowiedzialności społecznej powinny być podejmowane przez uczelnie we współpracy z innymi podmiotami, stwierdzając, że dzięki temu projekty zyskają na sumujących się doświadczeniach, wiedzy, a także finansach i możliwościach organizacyjnych kilku kooperantów.<sup>27</sup>

W dalszej części badania pytano respondentów o ich oczekiwania wobec uczelni wyższej. W tym przypadku odpowiedzi były zróżnicowane<sup>28</sup>:

1. Studenci wskazywali na wysoką jakość kształcenia oraz możliwości rozwoju, wyraźnie podkreślając istotę kształcenia zgodnie z wymogami rynku pracy.
2. Przedstawiciele lokalnych władz oczekują od uczelni przede wszystkim edukowania studentów na fachowców, którzy jednocześnie są humanistami, osobami otwartymi na społeczeństwo, moralnymi.
3. Dziennikarze podkreślali wagę wysokiego poziomu kształcenia, wskazując, że uczelnie mają dawać fachową i praktyczną wiedzę.
4. Respondenci ze środowiska biznesowego wskazywali na niepełnię informacji na temat działań z zakresu społecznej odpowiedzialności uczelni. Sugerowali, że każdy pracownik uczelni powinien informować swoje otoczenie o takich działaniach. Biznes oczekuje informacji poprzez media, stronę internetową uczelni, konferencje prasowe. Niektórzy podkreślali, że relacje nauka-biznes nie przedstawiają się dobrze, a współpraca z uczelnią dotyczy najczęściej jedynie kwestii zorganizowania u pracodawców praktyk dla studentów.

Ponadto respondenci wskazywali działalność naukowo-badawczą uczelni, która powinna przyczynić się do wzrostu innowacyjności gospodarki, a także kształtować ludzi świadomych, odpowiedzialnych i zaradnych<sup>29</sup>.

Samo pojęcie odpowiedzialności społecznej szkoły wyższej było przez badanych rozumiane następująco<sup>30</sup>:

- „Uczelnia jest przede wszystkim placówką edukacyjną. Z tego powodu największą odpowiedzialność ponosi wobec studentów. Społecznie odpowiedzialna uczelnia powinna oferować wyższe wykształcenie swoim studentom i zapewniać im najlepsze możliwości kariery.”
- „Zwiększanie konkurencyjności ludzi na rynku pracy i wspieranie lokalnej przedsiębiorczości.”
- „Uczestnictwo uczelni w projektach i inicjatywach mających znaczenie społeczne lub korzystny wpływ na społeczeństwo ogólnie.”
- „Poszerzyłbym odpowiedzialność społeczną do odpowiedzialności społecznej biznesu (Corporate Social Responsibility – CSR) co obejmuje trzy obszary

<sup>27</sup> Ibidem, s. 43.

<sup>28</sup> Ibidem, s. 48-54.

<sup>29</sup> M. Geryk, *Społeczna odpowiedzialność uczelni...*, s. 52-53.

<sup>30</sup> Ibidem, s. 108-109 (na potrzeby niniejszego artykułu autorka wskazała kilka wybranych wypowiedzi respondentów objętych badaniem).

odpowiedzialności: społeczną (np. równość, sprawiedliwość, różnorodność), ekologiczną (np. minimalizowanie szkód dla środowiska), ekonomiczną (np. ekonomiczną sprawność organizacji, pewność zatrudnienia). W odniesieniu do uczelni/uczelnicy ekonomicznej CSR oznacza przynajmniej: a) koncentrację edukacji na CSR, b) koncentrację badań na CSR, c) włączenie CSR do działań własnych, d) bycie rzecznikiem CSR w społeczeństwie.”

– „Odpowiedzialne zarządzanie procesem kształcenia i projektowanie programów nauczania, troska o rozwój umiejętności uczenia się przez całe życie i zrównoważonego planowania kariery. Kształcenie studentów w zakresie etyki społecznej biznesu. Wskazywanie prawdziwych przykładów z życia.”

Zdecydowana większość pytaných obszar edukacji i kształtowania postaw młodych ludzi utożsamiała z głównymi działaniami uczelni wyższej w obszarze CSR. Pojawiły się jednak głosy wskazujące na wpływ działań uczelni na rynek pracy oraz lokalne środowisko.

W dalszym etapie przeprowadzono badania ilościowe, które miały na celu m.in. określenie postrzegania ważności różnych działań podejmowanych przez uczelnie, a także stopnia i zakresu zaspokojenia oczekiwań interesariuszy szkół wyższych.

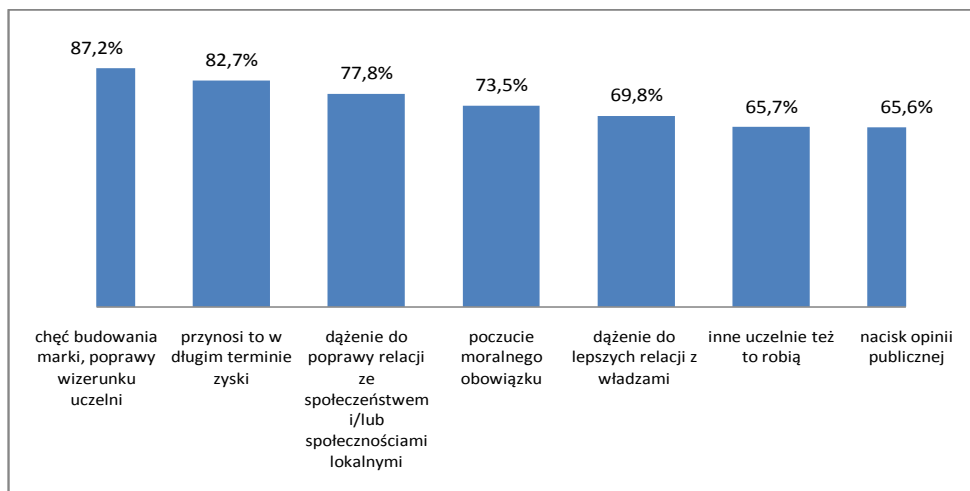
Z przeprowadzonych badań wynika, że następujące działania podejmowane przez uczelnie zostały wskazane przez ankietowanych (interesariuszy uczelni) jako bardzo istotne<sup>31</sup>:

1. Działania na rzecz własnych pracowników;
2. Działania na rzecz osób niepełnosprawnych;
3. Działania na rzecz dzieci;
4. Ochrona środowiska naturalnego;
5. Wspieranie działań na rzecz ochrony zdrowia;
6. Ochrona zabytków;
7. Rozwój społeczeństwa;
8. Wspieranie kultury i sztuki;
9. Wspieranie sportu;
10. Wspieranie akcji charytatywnych.

W kolejnej części badania pytano interesariuszy uczelni wyższej o czynniki motywujące uczelnie do podejmowania działań prospołecznych. Poniżej rysunek 1 ukazuje wyniki badania.

<sup>31</sup> M. Geryk, *Społeczna odpowiedzialność uczelni...*, s. 64.

Rysunek 1. Czynniki motywujące uczelnie do działań prospołecznych  
 Figure 1. Factors motivating universities to CSR activities



Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. Geryk, *Społeczna odpowiedzialność uczelni w percepcji jej interesariuszy. Raport z badań*, Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2010, s. 65.

Zdecydowana większość ankietowanych odczuwa, iż aktywność uczelni wyższych w zakresie CSR jest prowadzona ze względu na budowanie odpowiedniego wizerunku uczelni. W badaniu jednak nie podjęto rozważenia postrzeganej przez respondentów wiarygodności podejmowanych działań w tym aspekcie. Kwestie priorytetowe, dla których, jak mogłoby się wydawać, są prowadzone zadania z obszaru CSR, a więc: dążenie do poprawy relacji ze społeczeństwem i/lub społecznościami lokalnymi oraz poczucie moralnego obowiązku zostały wskazane odpowiednio na 3. i 4. miejscu w badaniu (pod względem odpowiedzi najczęściej wskazywanych w ankiecie).

Wnioski końcowe z badań ukazują, że kwestie odpowiedzialności społecznej uczelni wyższych respondenci głównie łączą z podstawową działalnością uczelni wyższej, a więc kształceniem i wychowywaniem, a same szkoły wyższe powinny dbać o to, aby swoją działalność prowadzić rzetelnie, pamiętając, że robią to dla dobra społeczeństwa.

Obraz uczelni w opinii społecznej tworzą więc przede wszystkim wyobrażenia i wiedza o jakości kształcenia oraz poziomie kadry naukowo-dydaktycznej<sup>32</sup>.

<sup>32</sup> Ibidem, s. 121-125.

## Podsumowanie

Precyzyjne wyznaczenie finalnego odbiorcy usług edukacyjnych staje się kluczowe dla osób zarządzających uczelniami, ponieważ odbiorcami usługi są nie tylko studenci, ale również pośrednio ich rodzice, znajomi, czy potencjalni pracodawcy. Istotne staje się więc określenie, komu uczelnia służy i w jakim otoczeniu rzeczywiście funkcjonuje.

W opinii publicznej społeczna odpowiedzialność uczelni jest utożsamiana przede wszystkim z odpowiedzialnością uczelni wyższej za kształcenie młodych ludzi, a także kształtowanie ich postaw jako obywateli aktywnych społecznie i zawodowo. Jednak oczekiwania społecznej odpowiedzialności od uczelni rosną, gdyż obecnie coraz więcej osób podkreśla znaczenie wpływu działań uczelni na całe środowisko społeczno-gospodarcze. Oznacza to rosnącą presję i wzrastające oczekiwania ze strony interesariuszy względem funkcjonowania i rozwoju szkolnictwa wyższego w Polsce. Zwiększająca się rola uczelni wyższych w społeczeństwie powinna być ważnym impulsem dla szkolnictwa wyższego, aby coraz poważniej traktować swoją społeczną odpowiedzialność<sup>33</sup>.

W dzisiejszych czasach uczelnie wyższe są coraz mocniej zorientowane nie tylko na podstawową działalność w zakresie nauczania i prowadzenia badań, ale również na tworzenie sieci współpracy z podmiotami otoczenia społeczno-gospodarczego. Od osób zarządzających uczelniami wymagane będzie posiadanie rozwiniętych kompetencji w zakresie podejmowania, utrzymywania i rozwoju współpracy z innymi podmiotami. Ponieważ na przestrzeni najbliższych lat przewidywany jest spadek liczby studentów w Polsce spowodowany czynnikami demograficznymi, szkoły wyższe będą intensyfikowały swoje działania w zakresie nawiązywania skutecznych relacji z otoczeniem.

Uczelnia, która rozwija swoje relacje z interesariuszami, budując silne oparcie w otoczeniu, ma szansę na stabilny i zrównoważony rozwój, a co za tym idzie – zagwarantowany byt ekonomiczny przez dziesięciolecia<sup>34</sup>.

## Bibliografia

Białecki I., *Tradycje akademickości i społeczeństwo wiedzy*, „Zagadnienia Naukoznawstwa” 2000, nr 4 (146).

<sup>33</sup> Por. K. Leja, *Uniwersytet społecznie odpowiedzialny – przykład AGH*, „E-mentor” 2009 nr 4 (31), artykuł dostępny drogą elektroniczną: <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/31/id/668> [dostęp: 14.11.2015].

<sup>34</sup> Por. M. Geryk, *Marketing a rozwój niepublicznych uczelni w kontekście społecznej odpowiedzialności*, [w:] G. Nowaczyk, D. Sobolewski (red.), *Marketing w szkole wyższej. Przemiany w orientacji marketingowej*, Wyd. Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 2011, s. 85.

- Chapleo Ch., Simms Ch., *Stakeholder analysis in higher education. A case study of the University of Portsmouth*, "Perspectives: Policy and Practice in Higher Education" 2010, vol. 14 (1)
- Downar W., *System Transportowy: kształtowanie wartości dla interesariusza*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2006.
- Drapińska A., *Zarządzanie relacjami na rynku usług edukacyjnych szkół wyższych*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2012.
- Freeman R.E., *Strategic Management. A stakeholder approach*, Cambridge University Press, Cambridge 2010.
- Geryk M., *Marketing a rozwój niepublicznych uczelni w kontekście społecznej odpowiedzialności*, [w:] G. Nowaczyk, D. Sobolewski (red.), *Marketing w szkole wyższej. Przemiany w orientacji marketingowej*, Wyd. Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 2011.
- Geryk M., *Społeczna odpowiedzialność uczelni w percepcji jej interesariuszy. Raport z badań*, Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2010.
- Leja K., *Społeczna odpowiedzialność uczelni*, Wyd. Politechniki Gdańskiej, Gdańsk 2005.
- Leja K., *Uniwersytet organizacją służącą otoczeniu*, [w:] K. Leja (red.), *Społeczna odpowiedzialność uczelni*, Wyd. Politechniki Gdańskiej, Gdańsk 2005.
- Leja K., *Uniwersytet społecznie odpowiedzialny – przykład AGH, „E-mentor”* 2009, nr 4 (31), artykuł dostępny drogą elektroniczną: <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/31/id/668> [dostęp: 14.11.2015].
- Maliszewski T., *Jak wykreować sukces uczelni*, Wolters Kluwer S.A., Warszawa 2015.
- Piasecka A., *Społeczna odpowiedzialność uczelni w kontekście wewnętrznego zapewnienia jakości*, [w:] T. Borys, T. Brzozowski, S. Zaremba-Warnke (red.), *Zrównoważony rozwój organizacji – aspekty społeczne*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2015.
- Rok B., *Etyczność, ekonomiczność i efektywność w koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu*, [w:] A. Lewicka-Strzałecka (red.), *Współczesne wyzwania nauk praktycznych*, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2007.
- Samsonowicz H., *Społeczna odpowiedzialność uczelni*, [w:] K. Leja (red.), *Społeczna odpowiedzialność uczelni*, Wyd. Politechniki Gdańskiej, Gdańsk 2005.
- Strahl D., *Rola uczelni wyższych w rozwoju regionalnym*, [w:] J. Dietl, Z. Sapijaszka (red.), *Rola wyższej uczelni w rozwoju społecznym i ekonomicznym regionu*, materiały konferencyjne, Fundacja Edukacyjna Przedsiębiorczości, Łódź 2000.
- Woźniak L., *Klaster edukacyjno-przemysłowy jako podstawa kreowania konkurencyjnych ofert studiowania*, [w:] J. Dietl, Z. Sapijaszka (red.), *Konkurencja na rynku usług edukacji wyższej*, Fundacja Edukacyjna Przedsiębiorczości, Łódź 2006.

### Inne źródła:

Raport: *Strategia rozwoju szkolnictwa wyższego w Polsce do 2020 roku – drugi wariant*, Ernst & Young Business Advisory i Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Gdańsk 2010.

### Nota o Autorze:

**Magister Magdalena Ławicka** pracuje jako asystentka (pracownik naukowo-dydaktyczny) w Katedrze Organizacji i Zarządzania na Wydziale Zarządzania i Ekonomiki Usług Uniwersytetu Szczecińskiego. Działalność naukową rozwija wokół zagadnień powiązanych z zarządzaniem uczelniami wyższymi w Polsce, szczególnie w kontekście nawiązywania relacji

z podmiotami gospodarczymi. Wraz z Katedrą Organizacji i Zarządzania prowadzi badania statutowe w obszarze rynku pracy oraz rynku edukacji. Ponadto prowadząc działalność badawczą, uczestniczyła w kilku międzynarodowych projektach badawczych poświęconych tematyce rynku pracy.

**Author`s resume:**

**Magdalena Ławicka** works as an assistant (teaching and research) at the Department of Organization and Management at the Faculty of Management and Economics of Services (University of Szczecin). In the area of her scientific interest there is the issue related to the management of universities in Poland, especially in the context of cooperation with business entities. Together with the Department of Organization and Management she has conducted statutory research in the area of labor and education market in the West Pomeranian voivodeship. In addition, she has led research and participated in several international research projects on the topic of a labour market.

**Kontakt/Contact:**

Magdalena Ławicka  
magda.lawicka@wzieu.pl  
Katedra Organizacji i Zarządzania  
Wydział Zarządzania i Ekonomiki Usług  
Uniwersytet Szczeciński