

*Marcin Geryk*

Wyższa Szkoła Zarządzania w Gdańsku

Wyższa Szkoła Infrastruktury i Zarządzania w Warszawie

## PROBLEMATYKA SPOŁECZNEJ ODPOWIEDZIALNOŚCI W KSZTAŁCENIU EKONOMISTÓW. SZANSE I WYZWANIA DLA ŚRODOWISKA AKADEMICKIEGO

Streszczenie: Powszechne przekonanie o istotności społecznej roli organizacji wymusza zmiany w procesie kształcenia. Absolwenci uczelni ekonomicznych, oprócz gruntownej wiedzy o zasadach funkcjonowania rynku, muszą mieć odpowiednie przygotowanie etyczne. Znajomość zasad społecznej odpowiedzialności jest na obecnym etapie świadomości społecznej wręcz niezbędna. Kierowanie organizacjami wymaga bowiem wiedzy i umiejętności budowania trwałych relacji z otoczeniem. Dostrzeganie potrzeb interesariuszy czy świadomość roli organizacji stanowi niezbędny element procesu kształcenia na kierunkach ekonomicznych. Stawia to ogromne wyzwania przed całym środowiskiem akademickim. Wymusza zmianę postrzegania zagadnień społecznej odpowiedzialności w kierunku jej pełnej integracji nie tylko z programami kształcenia, ale przede wszystkim ze strategią uczelni. Od sprawności w dokonywaniu tych zmian zależy bowiem przyszłość absolwentów uczelni ekonomicznych, a być może i instytucji szkolnictwa wyższego.

Summary in English: The common belief of the importance of the social role of the organization drives change in the educational process. Graduates of business schools, in addition to a thorough knowledge of the rules of the market, must have adequate ethical preparation. Knowledge of the principles of corporate social responsibility is at the present stage of social consciousness even necessary. Managing the organizations requires the knowledge and ability to build lasting relationships with the society. Recognising the needs of stakeholders and awareness of the role of the organization is an essential part of the process of education in economics. This presents a huge challenge to the whole academic community. It forces a change in the perception of social responsibility issues towards the full integration of not only educational programs, but also with the strategy of the university. The efficiency in making these changes is crucial for the future graduates of business schools, and perhaps higher education institutions.

Słowa kluczowe: społeczna odpowiedzialność uczelni, kształcenie.

### **Wstęp. Zarys społecznej odpowiedzialności**

Zagadnienie odpowiedzialności organizacji jest obecne w literaturze przedmiotu od dawna. Dotyczy zawsze specyficznych relacji danej organizacji z jej otoczeniem. Istotne są przede wszystkim interakcje zachodzące między organizacją a jej interesariuszami. W rozważaniach na ten temat warto wyjść od stwierdzenia P.F. Druckera, że „organizacja ponosi pełną odpowiedzialność za swój wpływ na społeczność i społeczeństwo”<sup>1</sup>. Uwytknęła to ważną funkcję organizacji jako ważnego uczestnika przestrzeni publicznej i społecznej. Podkreśla także jej odpowiedzialność za rolę, jaką odgrywa, i za jakość samych relacji z otoczeniem.

Wspomnieć należy, że genezą społecznej odpowiedzialności było coraz mniejsze zainteresowanie ludzi dbaniem o innych. Ponieważ trudno zmusić poszczególne osoby do działalności na rzecz innych, przyjęło się zatem, że rolę tę odgrywać powinny organizacje. Wraz z rozwojem gospodarczym i postępem technologicznym oczekiwanie takiej działalności od organizacji jest coraz większe<sup>2</sup>.

Dynamiczny rozwój idei społecznej odpowiedzialności nastąpił od roku 1930, od pierwszych wzmianek. Narastające przekonanie o odpowiedzialności przedsiębiorstw, a nie liderów, a także debata nad samą naturą tejże odpowiedzialności przypadły z kolei lata 70. i 80. ubiegłego wieku. Wprowadzenie do teorii interesariuszy, zwrócenie uwagi na wrażliwość społeczną korporacji czy przekonanie o potrzebie informowania społeczeństwa to lata 90. Po roku 2000 zaczęto promować partnerstwo udziałowców i zrównoważony rozwój<sup>3</sup>.

Teoria interesariuszy zakłada, że przedsiębiorstwa stanowią ogromnych rozmiarów instytucję obejmującą swym zasięgiem cały glob, która w zakresie swojej działalności mieści wszelką ludzką aktywność produkcyjną i usługową.

<sup>1</sup> P. F. Drucker, *Spoleczeństwo pokapitalistyczne*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 86.

<sup>2</sup> J. J. McMillan, *Why Corporate Social Responsibility? Why Now? How?: The Debate over Corporate Social Responsibility*, red. S. May, G. Cheney, J. Roper, Oxford University Press, Oxford 2007, s. 15-29.

<sup>3</sup> M. Blowfield, A. Murray, *Corporate Responsibility. A Critical Introduction*, Oxford University Press, New York 2008, s. 57.

Jednocześnie ludzie tworzący społeczność stanowią grono odbiorców-nabywców tych produktów i usług. Istotą jest złożoność interakcji zachodzących między tymi dwiema grupami<sup>4</sup>.

Pojedynczy uczestnik tej relacji to interesariusz (ang. stakeholder). Termin ten wprowadzony został dopiero w 1963 r. przez Stanford Research Institute<sup>5</sup>. Uczestnik ten, pozostający niejako w opozycji do udziałowca, mógł być personifikowany przez każdego, kto ma uzasadnione prawa i oczekiwania wobec organizacji, czyli najogólniej ujmując – społeczeństwo<sup>6</sup>. W swoich założeniach teoria interesariuszy odrzuca uprzywilejowanie udziałowców na rzecz interesariuszy. A zatem decyzje menedżerskie powinny być ograniczone ramami norm etycznych narzuconych przez oczekiwania interesariuszy. Oznacza to dążenie do wywierania stałego wpływu przez otoczenie na zarządzających organizacjami, aby podejmowane przez nich decyzje wpisywały się w oczekiwanie otoczenia lub chociażby nie były z nimi istotnie sprzeczne<sup>7</sup>.

Każda organizacja, a instytucja edukacyjna w szczególności, wywiera silny wpływ na otoczenie. Oddziaływanie to powinno mieć charakter inspirowania zmian, wsłuchiwanie się w oczekiwanie otoczenia, ale przede wszystkim – odpowiedzialność za konsekwencje wywołanych zmian. Wywieranie wpływu na otoczenie jest, zdaniem R.C. Solomona, istotą społecznej odpowiedzialności organizacji<sup>8</sup>.

Odpowiedzialność jest jednak zawsze działaniem będącym w istocie splotem wielu elementów. Jak wskazuje W. Gasparski, jest to zarówno dążenie do osiągnięcia strategicznych celów, działanie w długim horyzoncie czasowym i przeznaczanie istotnych wysiłków na rzecz kształtowania relacji z interesariuszami. Całość działań musi być, co oczywiste, w pełni zgodna nie tylko z przepisami prawa, ale i przyjętymi normami etycznymi<sup>9</sup>.

## Odpowiedzialność instytucji szkolnictwa wyższego za efekty procesu kształcenia

Tytułem wstępu warto wspomnieć o złożoności problemu odpowiedzialności każdej organizacji za podejmowane działania. Dotyczą one nie tylko negatywnych, lecz i pozytywnych skutków działalności, która może wywierać wpływ na otoczenie. Należy nieustannie przypominać myśl P.F. Druckera, że „żadna z instytucji nie istnieje dzięki sobie i dla siebie”<sup>10</sup>.

Ważna tutaj wydaje się problematyka przywództwa. Przyjmując założenie, że lider nadaje ton organizacji, uznaje się, że od jego postawy zależy stopień realizacji zasad odpowiedzialności w relacji z otoczeniem, zgodnie z zasadami paradygmatu przywództwa S.R. Conveya i głównymi filarami tegoż – wiarygodnością, zaufaniem, odpowiedzialnością i dostosowaniem<sup>11</sup>.

Zagadnienie odpowiedzialności za realizację danej usługi wydaje się oczywiste. W przypadku szkolnictwa wyższego trudno mówić jednak o swoistej umowie rezultatu. Obecne zmiany w procesie kształcenia, niejako narzucone przez Krajowe Ramy Kwalifikacji, wymuszają na uczelniach także odpowiedzialność za efekty kształcenia.

Dotychczas oczekiwano jedynie wysokiej jakości realizacji samego procesu. Oczywiście, i w tym zakresie rzeczywistość dalece odbiegała od doskonałości. Wydaje się jednak, że obecne przeobrażenia wymagają istotnej zmiany myślenia całego środowiska. Trudno będzie jednak pominąć zasadniczą rolę nauczyciela akademickiego jako faktycznego organizatora procesu kształcenia i uczestnika procesu dydaktycznego, podczas którego następuje rzeczywisty przekaz wiedzy. Innym, nie mniej ważnym zadaniem wykładowcy jest poszerzanie kompetencji zawodowych ekonomisty o aspekty społeczne. Do realizacji tego celu niezbędne jest trwałe zespolenie treści programowych z zasadami społecznej odpowiedzialności<sup>12</sup>.

Na potrzebę rozszerzenia programów o treści ukazujące szersze spektrum celów ekonomicznych i społecznych, a także istotności partycypacji w przestrzeni społecznej zwracają uwagę również inni autorzy. Każda forma rozwoju dotyczy zarówno jednostki, jak i procesów społecznych. Postawa etyczna bowiem nie jest ograniczona jedynie ramami indywidualnej decyzji. Inicjatorami i wykonawcami „zmiany społecznej” (ang. social change) mogą być jedynie nauczyciele akademicy, ale niezbędne do tego jest intelektualne zaangażowanie studentów<sup>13</sup>.

<sup>4</sup> A. T. Lawrence, J. Weber, *Business and Society: Stakeholders, Ethics, Public Policy*, McGraw-Hill/Irwin, New York 2008, s. 5.

<sup>5</sup> [www.sri.com](http://www.sri.com) [dostęp: 03.10.2013]

<sup>6</sup> R. C. Salomon, *Etyka biznesu*, w: *Przewodnik po etyce*, Książka i Wiedza, Warszawa 1998, s. 408.

<sup>7</sup> J. DesJardins, *An Introduction to Business Ethics*, McGraw-Hill International, New York 2006, s. 66-67.

<sup>8</sup> R. C. Solomon, *It's Good Business: Ethics and Free Enterprise for the New Millennium*, Rowman & Littlefield Publishers, Lanham 1997, s. 213.

<sup>9</sup> W. Gasparski, *Business Expectations Beyond Profit*, w: *Corporate Social Responsibility Cross Europe*, red. A. Habisch, J. Jonker, M. Wegner, R. Schmidpeter, Springer, Berlin-Heidelberg 2005, s. 167.

<sup>10</sup> P. F. Drucker, *The Essential Drucker*, Butterworth-Heinemann, Woburn 2001, s. 16.

<sup>11</sup> T. Oleksyn, *Zarządzający i zarządzanie – wybrane kwestie i dylematy etyczne*, w: K. Kietliński, V.M. Reyes, T. Oleksyn, *Etyka w biznesie i zarządzaniu*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 197-198.

<sup>12</sup> M. Adamska-Chudzińska, *Odpowiedzialność i rzetelność w akademickim nauczaniu ekonomistów - obszary pożądanych zmian*, w: *Dobre obyczaje w kształceniu akademickim*, red. K. Kloc, E. Chmielecka, Fundacja Promocji i Akredytacji Kierunków Ekonomicznych, Warszawa 2004, s. 85-89.

<sup>13</sup> G. Boyce, *The social relevance of ethics education in a global (ising) era: From individual dilemmas to systemic crises*, „Critical Perspectives on Accounting” 2008, No. 19, s. 255-290.

Proces zmian w szkolnictwie wyższym trwa zresztą od wielu lat. Zapoczątkowane Deklaracją Bolońską zmiany w istocie zmierzają do usprawnienia organizacji szkolnictwa wyższego. W rzeczywistości jednak znoszą bariery ograniczające kompatybilność Europejskiej Przestrzeni Szkolnictwa Wyższego, prowadzącą w efekcie do swobodnej wymiany myśli naukowej, naukowców i studentów. Proceduralne podejście do systemu szkolnictwa niesie jednak ryzyko zagrożeń dla etosu akademickiego. Podobnie, zbytnia komercjalizacja uczelni stwarza zagrożenie dla etosu społecznej służebności szkolnictwa wyższego<sup>14</sup>.

Otoczenie, także to globalne, nie nastroja optymistycznie. Obecny świat, w znacznej mierze opiera się na wartości pieniądza i stoi na gruncie uregulowań prawnych. Wartości każdej organizacji zestawiane bywają z ogromem skandali we wszystkich sferach gospodarki, szkolnictwa nie wyłączając.

Całemu procesowi kształcenia koniecznie należy nadać etyczne podstawy. Wymusza to prawidłowe kształtowanie sylwetki absolwenta, jak i zobowiązania uczelni w relacji do społeczeństwa. Co interesujące, w badaniach nowozelandzkich badaczy, studenci wskazują na potrzebę kształcenia w zakresie etyki, twierdząc jednak (w innym badaniu), że nauczanie o postawach etycznych nie miało większego wpływu na ich późniejsze postępowanie. Warto jednak zacytować byłego prezydenta Stanów Zjednoczonych F.D. Roosevelta „Kształcenie człowieka jedynie w zakresie wiedzy, bez zasad moralnych, to tworzenie zagrożenia dla społeczeństwa”<sup>15</sup>.

Z kolei inne badania ukazują różnice w postrzeganiu zasad moralnych. Otóż studenci nauk humanistycznych (ang. liberal arts) wydają się mniej „chcivi” niż studenci innych kierunków, szczególnie nauk ekonomicznych. Co interesujące, wydają się także bardziej skłonni do popierania sprawiedliwej dystrybucji bogactwa<sup>16</sup>. Być może warto i takie przesłanki brać pod uwagę podczas analizy zakresu odpowiedzialności uczelni za proces studiowania.

Poddając analizie czynniki wpływające na postawy etyczne przyszłych menedżerów czy raczej ich zdolności do podejmowania etycznych decyzji, warto zwrócić baczną uwagę na proces kształcenia. Tam bowiem następuje rozłożenie akcentów poprzez nadawanie szczególnego znaczenia indywidualnym osiągnięciom jako przeciwwagi do wkładu w sukces całej organizacji. Podkreślić należy istotność zagadnienia dla prawidłowego kształtowania sylwetki absolwenta. Wiedza i umiejętności kierowania się zasadami etycznymi okazują się bowiem nie mniej ważne niż inne zdolności nowoczesnego menedżera<sup>17</sup>. Rolą nauczycieli akademickich zatem nie jest tylko przekazywanie wiedzy z danej dziedziny, ale także, a może przede wszystkim, udzielenie pomocy studentowi, aby rozwijał się w kierunku osoby odpowiedzialnej. Nie chodzi jedynie o zdolność myślenia i osądzania, ale także umiejętność łączenia myśli i osądu w różnych kontekstach. Chodzi raczej o ukształtowanie zdolności odpowiedzialnej analizy otaczającego świata i także krytyczne podejście do rzeczywistości czy osiągnięć nauki<sup>18</sup>.

Trwająca obecnie debata nad jakością polskiego szkolnictwa wyższego przybiera na aktywności. Niż demograficzny pogarszający sytuację uczelni, zarówno publicznych, jak i niepublicznych, wymusza podejmowanie działań o charakterze strategicznym. Wiele z uczelni niepublicznych jest poddawanych likwidacji, a część swoją przyszłość upatruje w łączeniu się w grupy z zasobniejszymi partnerami.

Trudno jednak pominąć zagadnienie istotnej nierówności podmiotów działających w ramach systemu szkolnictwa wyższego. Pomijając już znany powszechnie wątek obejmowania dotacjami na cele dydaktyczne jedynie uczelni publicznych, warto skoncentrować uwagę na środkach unijnych. Otóż, w założeniach dostępne dla wszystkich, trafiają one w miarzących wielkościach do uczelni publicznych. Deklarowana równość podmiotów wobec prawa nie znajduje zatem poparcia w rzeczywistości. Należy jedynie pokładać wiarę, że nie takie były intencje twórców programów pomocowych dla uczelni<sup>19</sup>.

Istotnym problemem wydaje się dodatkowo dostrzegana ważna zmiana społeczna. Obecnie studiowanie nie jest postrzegane jako cel, lecz raczej jako środek na drodze do kariery zawodowej. Bywa niestety traktowane przez dzisiejszych studentów z wyjątkową lekkością. Oczekiwanie lepszego traktowania z powodu ponoszenia opłat za studiowanie czy powszechność wręcz plagiatowania prac dyplomowych to jedynie niewielka część problemu. Pozytywnym przejawem jest fakt, że wykładowcy dostrzegają zaniedbania nie tylko po stronie samych studentów, ale przede wszystkim uczelni<sup>20</sup>.

Być może warto uważniej wsłuchiwać się w głosy środowisk biznesu. Głoszą one, że nie umniejszając znaczenia i roli przywódców, warto staranniejsze kształcić przyszłych menedżerów. Oczywiście jest bowiem, że do sprawnego rozwoju większości firm niezbędni są menedżerowie pionu wykonawczego. Chodzi o wyodrębnienie poziomu stanowiącego pułap ambicji dla menedżerów średniego szczebla, nie zawsze aspirujących do roli przywódcy czy lidera<sup>21</sup>.

<sup>14</sup> K. Sosenko, *Etos akademicki w świetle procesu bolońskiego*, w: *Dobre obyczaje w kształceniu akademickim*, red. K. Kloc, E. Chmielecka, Fundacja Promocji i Akredytacji Kierunków Ekonomicznych, Warszawa 2004, s. 30-33.

<sup>15</sup> M. Low, H. Davey, K. Hooper, *Accounting scandals, ethical dilemmas and educational challenges*, „Critical Perspectives on Accounting” 2008, No. 19, s. 222-254.

<sup>16</sup> T. D. Stanley, U. Tran, *Economics Students Need Not Be Greedy: Fairness and the Ultimatum Game*, „Journal of Socio-Economics” 1998, Vol. 27, No. 6, s. 657-664.

<sup>17</sup> M. D. Winston, *Ethical leadership and ethical decision making: A meta-analysis of research related to ethics education*, „Library & Information Science Research” 2007, No. 29, s. 230-251.

<sup>18</sup> T. Sager, *Responsibilities of theorists: The case of communicative planning theory*, „Progress in Planning” 2009, No. 72, s. 1-51.

<sup>19</sup> M. Geryk, *Uczelnie niepubliczne - dzieci gorszego Boga? Dlaczego fundusze europejskie nierówno wspierają polskie uczelnie?*, „Nauka i Szkolnictwo Wyższe” 2011, 2/38/, s. 139-150.

<sup>20</sup> W. Staszewski, *Student jak pies*, „Newsweek Polska” 2013, nr 39, s. 42-44.

<sup>21</sup> D. Sull, *Czy jesteś gotów odbić się od dna?*, „Harvard Business Review Polska” 2013, wrzesień, s. 120-125.

Sięgając do historii, warto wspomnieć, że edukacja biznesowa w początkowym okresie kierowała się użytecznością przyszłych menedżerów dla społeczności i ich zdolności do kreowania bogactwa wspólnego (ang. welfare of society). Później, pod wpływem wielu teorii ekonomicznych, uczelnie zaczęły kształcić zgodnie z oczekiwaniami firm, pod kątem ich partykularnego interesu<sup>22</sup>. Okazuje się to jednak sprzeczne ze społecznymi oczekiwaniami. Te bowiem jednoznacznie lokują wyżej interes społeczny niż zyski pojedynczego podmiotu gospodarczego<sup>23</sup>. Wydaje się jednak, że zagadnienie wymaga pogłębionych studiów i zapewne będzie przedmiotem żywolewej debaty przez najbliższe lata.

## Przyszłość szkolnictwa wyższego

Przekonanie o nieuchronności fundamentalnych zmian w szkolnictwie wyższym jest w zasadzie bezdyskusyjne. Rażąco niska pozycja polskich uczelni w rankingach międzynarodowych, w których nasz najstarszy uniwersytet zamyka listę 500 uczelni, jest nie do zaakceptowania. Podejmowanych jest wiele inicjatyw, przede wszystkim ustawodawczych, tworzących podłoże dla zmian. Nie będą one jednak możliwe bez wsparcia środkami budżetowymi i ze strony dedykowanych dla uczelni funduszy unijnych.

Wysiłek ten jest jednak nieunikniony. Poprawa pozycji na arenie międzynarodowej wpłynie nie tylko na polepszenie wizerunku uczelni. Dzięki temu ułatwione będzie także pozyskiwanie środków na badania, tak przecież potrzebnych polskim uczelniom. Przekonanie o konieczności podjęcia tego wysiłku musi być jednak pełne. Działań tych nie można odkładać<sup>24</sup>.

Zmiany technologiczne powodują zmiany nie tylko w świadomości społecznej. Nowe, interaktywne formy przekazu wiedzy podnoszą skuteczność i zasób przyswajanej wiedzy. Mogą one jednak stanowić jedynie ważne uzupełnienie relacji uczeń–mistrz. Utrwalone rytuałem akademickim zasady są trwałym dziedzictwem, które powinno być sprawnie wykorzystane i zaadaptowane w zmieniającej się rzeczywistości funkcjonowania uczelni<sup>25</sup>.

Jako najtrudniejsze wyzwanie uniwersytetów na początku XXI wieku T. Wilkin wskazuje „skuteczne sposoby zachowania aksjologicznych i funkcjonalnych fundamentów uniwersytetu jako instytucji długiego trwania i jednocześnie dostosowanie go do nowych warunków cywilizacyjnych”<sup>26</sup>. Z kolei K. Sowa uważa, że pomimo postępu technologicznego i zmian w sposobie życia<sup>27</sup>, zadania uniwersytetu są w zasadzie stałe i niezmiennie. Zalicza do nich badania, nauczanie i służbę społeczną. Zdaniem A. Koj, podwójna misja instytucji szkolnictwa wyższego, czyli kształcenie i prowadzenie badań, pozostaje nadal ważna, lecz jak się okazuje – jest dalece niewystarczająca. Kładzie on nacisk na coraz ściślejszą współpracę z regionem i aktywne uczestnictwo w rozwiązywaniu bieżących problemów natury społecznej czy gospodarczej<sup>28</sup>.

Wskazywaną przez J. Kuczmaszewskiego tzw. trzecią misję (społeczną)<sup>29</sup> rozwija M. Geryk. Uczelnie zatem powinny nie tylko zmierzać w kierunku działań społecznie odpowiedzialnych, ale działania te powinny przybrać rozmiary globalne, a formułę – strategiczną. Stałej opiece i dbałości należy powierzyć relacje z otoczeniem. Precyzyjna identyfikacja odbiorców wymaga sprawnej komunikacji, ale przede wszystkim uczelnia powinna być kierowana przez nowoczesnego menedżera. Wymagać od niego należy postawy etycznej i świadomości zarządzania instytucją w jakimś sensie wyróżnioną przez społeczeństwo. Najważniejsze jednak jest, aby aktywnie zabierać głos w sprawach dotyczących przyszłości ogółu i czynić to z obowiązku i świadomości odpowiedzialności za dobrostan interesariuszy<sup>30</sup>.

---

<sup>22</sup> J. Galbreath, *Are Organisation Researchers too Obsessed with the Economic Responsibility of the Firm?*, „Journal of Business Ethics” 2006, Vol. 65, s. 287-295.

<sup>23</sup> *Envionics International*, 1999, *The Millennium Poll on Corporate Social Responsibility: Executive Briefing*, Toronto.

<sup>24</sup> M. Geryk, *Zmiany w zakresie zarządzania uczelniami w obliczu istotnych przeobrażeń systemu szkolnictwa wyższego oraz otoczenia uczelni*, w: *Nowe koncepcje w zarządzaniu organizacją w obliczu wyzwań otoczenia*, red. M. Boguszewicz-Kreft, M. Rozkwitalska, „Prace Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Gdańsku”, tom 22/2013, s. 95-110.

<sup>25</sup> T. Szulc, *Uniwersytet i edukacja w XXI wieku*, w: *Misja i służebność uniwersytetu w XXI wieku*, red. J. Woźnicki, Instytut Społeczeństwa Wiedzy, Fundacja Rektorów Polskich, Warszawa 2013, s. 15-20.

<sup>26</sup> T. Wilkin, *Jaka powinna być misja uniwersytetu w warunkach przełomu cywilizacyjnego?*, w: *Misja i służebność uniwersytetu w XXI wieku*, red. J. Woźnicki, Instytut Społeczeństwa Wiedzy, Fundacja Rektorów Polskich, Warszawa 2013, s. 25-30.

<sup>27</sup> K. Z. Sowa, *Kilka uwag o dziejowym posłannictwie uniwersytetu i jego zadaniach na nowy wiek*, w: *Misja i służebność uniwersytetu w XXI wieku*, red. J. Woźnicki, Instytut Społeczeństwa Wiedzy, Fundacja Rektorów Polskich, Warszawa 2013, s. 47-57.

<sup>28</sup> A. Koj, *Ewolucja idei uniwersytetu i jego misji*, w: *Misja i służebność uniwersytetu w XXI wieku*, red. J. Woźnicki, Instytut Społeczeństwa Wiedzy, Fundacja Rektorów Polskich, Warszawa 2013, s. 58-60.

<sup>29</sup> J. Kuczmaszewski, *Misja uczelni - archetyp dobrych praktyk*, w: *Misja i służebność uniwersytetu w XXI wieku*, red. J. Woźnicki, Instytut Społeczeństwa Wiedzy, Fundacja Rektorów Polskich, Warszawa 2013, s. 61-67.

<sup>30</sup> M. Geryk, *Identyfikacja społecznej misji uczelni*, w: *Misja i służebność uniwersytetu w XXI wieku*, red. J. Woźnicki, Instytut Społeczeństwa Wiedzy, Fundacja Rektorów Polskich, Warszawa 2013, s. 74-81.

Zdaniem J. Woźnickiego, „misja i kultura instytucjonalna uczelni są ze sobą ściśle powiązane”. Podkreśla on także, że zachowanie statusu instytucji zaufania publicznego jest niezbędne dla wypełniania misji<sup>31</sup>. Na potrzebę stałej obserwacji otoczenia wskazuje A. Elias. Zmiany zachodzące na zewnątrz uczelni winny inicjować podobne działania wewnątrz struktur instytucji edukacyjnych. I konieczne jest nadanie tym zmianom realnego charakteru, a nie wymyślanego. Sugeruje dostrzec ogromną przestrzeń między uniwersytetami a uczelniami zawodowymi, którą wypełnić mogą z powodzeniem uczelnie akademickie<sup>32</sup>.

Innym istotnym problemem okazuje się rzeczywistość operacyjna wdrażanych zmian. Zadanie to wymaga umiejętności i wrażliwości we wprowadzaniu w życie. To poważne wyzwanie dla władz uczelni. Konieczne jest stworzenie atmosfery przekonania i budowania poparcia dla idei zmian. Istotą jest stworzenie pełnego przekonania dla zmian strategicznych, orientacji na jakość kształcenia czy promowanie sprawnego zarządzania i otwarcia na ewaluację programów i efektów kształcenia<sup>33</sup>.

Tworzenie i utrzymywanie dobrych relacji każdej organizacji z otoczeniem jest jednym z wyzwań przyszłości. Dla uczelni bycie odpowiedzialnym podmiotem tego dialogu to ogromne wyzwanie, mogące sprzyjać kształtowaniu oferty edukacyjnej czy kształtowaniu profilu badań naukowych. Nie można pominąć aspektu opinii interesariuszy zewnętrznych uczelni<sup>34</sup>.

Sytuacji reformowania polskich uczelni nie ułatwia swoista nagonka medialna. Przyjęta narracja przyjmuje określenia typu „demograficzne tsunami” czy „zło na uczelniach” jako właściwe podłoże dla prowadzenia publicznej debaty o przyszłości niezwykle ważnego czynnika kształtowania świadomości i wiedzy, jakim jest system szkolnictwa wyższego. Podejmowane próby zmian ukazywane są jako niewystarczające. Jednocześnie publicystyczne rozwiązania jawią się jako proste i łatwe do wykonania<sup>35</sup>.

Jako „przedsiębiorstwo badawcze i kształcące” postrzega przyszły uniwersytet W. Siwiński. Mimo iż misja pozostaje niezmienna, sposób jej wypełniania jest już nowy. Nowe potrzeby społeczne w zakresie kształcenia elit czy tworzenia wiedzy narzucają dostrzeganie zmian otoczenia. Dążenie do przewagi konkurencyjnej jest zatem zgodne z misją uniwersytetu i jego miejscem w społeczeństwie opartym na wiedzy<sup>36</sup>.

Uczelnie, zdaniem W. Orłowskiego, muszą skoncentrować wysiłki na podniesieniu jakości kształcenia i związanym z tym wykształceniu u studentów umiejętności pracy zespołowej, otwartości na zmiany czy proinnowacyjnych postaw. Inne ważne zadanie to przeobrażenie uczelni w aktywnego uczestnika „przemysłu wiedzy”, który stymulowałby rozwój gospodarczy i społeczny. Rozwój polskich uczelni powinien iść w nowym kierunku – wiodącym do społecznej roli uczelni<sup>37</sup>.

Warto również wspomnieć, jak istotną rolę odgrywa sprawna komunikacja między uczelnią a jej interesariuszami. C. Baccarani, T. Cavallo i A. Rotta zbadali wpływ akademickiej rozgłośni radiowej we Włoszech na postawy studentów. Okazało się, że wraz z partycypacją w tym projekcie, rośnie przeświadczenie o przydatności pracy w internetowym radiu, jako narzędziu rozwoju i doskonalenia umiejętności językowych, społecznych i tworzących nowe kanały komunikacji. Studenci uczestniczą w pracach radia jako współproducenci, partnerzy, będąc w istocie członkami wspólnoty akademickiej, wpływają na wizerunek całej uczelni i jej relacje z otoczeniem<sup>38</sup>.

Zmiany na polskich uczelniach dotyczą również polityki rekrutacyjnej. Czy idą jednak w dobrym kierunku? O przewadze podaży nad popytem i to w odniesieniu do największych polskich uczelni pisze tygodnik „W Sieci”. Podejmowane jednak działania promocyjne nie powstrzymują siły demograficznego trendu. Nieodpowiednie dla sektora usług wysokiej jakości techniki marketingowe prowadzić mogą do dalszej deprecjacji wartości dyplomu, samych uczelni i personalnie – zarządzających nimi<sup>39</sup>.

Podejmując trud zmian w systemie szkolnictwa wyższego, uwzględnić należy zagrożenia, na jakie zwracał uwagę S. Krimsky. Zagrożenia, jakie niesie komercjalizacja badań naukowych, to ryzyko osłabienia społecznej funkcji nauki. Problem akademickiej przedsiębiorczości bywa postrzegany jako podstawowe zagrożenie dla wartości akademickich. Podkreśla on, że „każdy uniwersytet publiczny w Stanach Zjednoczonych odgrywa wyjątkową rolę w wielkim przedsiębiorstwie zwanym „fabryką wiedzy”. Odpowiedzialność za to dzieło nie spoczywa na jednym uniwersytecie – jest to zbiorowa odpowiedzialność wszystkich uczelni (...)”<sup>40</sup>.

<sup>31</sup> J. Woźnicki, *Refleksja o znaczeniu misji w kulturze instytucjonalnej uniwersytetu*, w: *Misja i służebność uniwersytetu w XXI wieku*, red. J. Woźnicki, Instytut Społeczeństwa Wiedzy, Fundacja Rektorów Polskich, Warszawa 2013, s. 87-92.

<sup>32</sup> A. Elias, *Autonomia uczelni a ich służebna rola wobec społeczeństw*, w: *Misja i służebność uniwersytetu w XXI wieku*, red. J. Woźnicki, Instytut Społeczeństwa Wiedzy, Fundacja Rektorów Polskich, Warszawa 2013, s. 104-109.

<sup>33</sup> C. Sitnikov, *Education - Research process from quality management models' perspective*, w: *Management - Marketing - Tourism*, 2008.

<sup>34</sup> M. G. van Dongen, *In Search of the Link between Corporate Social Responsibility and Legitimacy*, Maastricht University, Maastricht 2006, s. 57.

<sup>35</sup> A. Grabek, K. Manys, *W przeddzień krachu*, „Bloomberg Businessweek Polska” 2013, Nr 39 (64), s. 28-30.

<sup>36</sup> W. Siwiński, *Nowa misja uniwersytetów: zdolność konkurowania*, w: *Misja i służebność uniwersytetu w XXI wieku*, red. J. Woźnicki, Instytut Społeczeństwa Wiedzy, Fundacja Rektorów Polskich, Warszawa 2013, s. 127-132.

<sup>37</sup> W. Orłowski, *Nowa misja polskich uczelni*, w: *Misja i służebność uniwersytetu w XXI wieku*, red. J. Woźnicki, Instytut Społeczeństwa Wiedzy, Fundacja Rektorów Polskich, Warszawa 2013, s. 179-183.

<sup>38</sup> C. Baccarani, T. Cavallo, A. Rotta, *Participatory communication, a case study: Fuori Aula Network, University of Verona web-radio*, „Organizacja i Kierowanie, Nr 4 (153), 2012, s. 89-108.

<sup>39</sup> E. Wesółowska, *Koniec studiów „dla papierka”*, „W Sieci” 2013, nr 35 (39), s. 44-46.

<sup>40</sup> S. Krimsky, *Nauka skorumpowana?*, Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa 2006, s. 319-344.

Globalizacja nauki i szkolnictwa wyższego wydaje się obecnie faktem. Warto wspomnieć, że aż 91 proc. z 1000 największych światowych korporacji podejmuje działalność badawczą poza krajami, w których mieszczą się ich siedziby<sup>41</sup>. Świadczy to dobitnie o niezwyklej płynności usług badawczych. Sektor biznesu jest bowiem wielkim dostarczycielem zamówień na badania. Można wręcz stwierdzić, że wiele dyscyplin naukowych rozwijałoby się znacznie wolniej, gdyby nie wsparcie sektora przedsiębiorstw. Trudno się zatem dziwić dynamicznemu rozwojowi krajów takich jak Chiny czy Indie, stanowiących wystarczający potencjał intelektualny, w dodatku realizujący prace badawcze niższym nakładem środków niż instytuty zlokalizowane w krajach wysokorozwiniętych.

Analizując zagadnienie umiędzynarodowienia uczelni – tak obecnie promowanego, liczyć się należy z istotnymi różnicami kulturowymi. Występujące między odległymi kulturami wydają się wręcz oczywiste. Problemów nastroczają jednak relacje między nacjami bliskimi czy wręcz spokrewnionymi. Przykład z badań prowadzonych w Finlandii, a także wśród Węgrów, mniejszości węgierskiej na Słowacji oraz Estończyków pokazuje, że młodzi ludzie są mniej idealistyczni i w swoich postawach częściej prezentują relatywizm niż starsi. Głównym jednak spostrzeżeniem badawczym jest fakt, że większy wpływ na postawy etyczne wywiera kraj zamieszkania niż kraj pochodzenia<sup>42</sup>. Stwarza to ogromne podłoże do kształtowania europejskich wartości czy rozprzestrzeniania wartości charakterystycznych dla Polaków.

Należy pamiętać także, że w opinii społecznej uczelnia to organizacja wyznająca uniwersalne wartości i oparta na wiedzy. Jest zatem organizacją wsłuchującą się w oczekiwania społeczne, świadomą swoich obowiązków związanych z kreowaniem kierunków rozwoju, także związanych z wizją przestrzeni funkcjonowania przyszłych pokoleń. Realizacji tych ambitnych celów sprzyja traktowanie edukacji jako priorytetu przez współczesne społeczeństwa. Zatem zmienność funkcjonowania uczelni ma dostosowywać się do zmiennych warunków otoczenia. Bowiem, jedynie działalność zgodna z potrzebami interesariuszy, wypełniająca zasady społecznej odpowiedzialności uczelni, prowadzi do wielostronnych korzyści – tak dla społeczeństwa, jak i dla środowiska akademickiego<sup>43</sup>.

## Podsumowanie

Nawet na najbardziej rozwiniętym rynku szkolnictwa wyższego, w Stanach Zjednoczonych, uczelnie stale podejmują wysiłki na rzecz poszukiwania właściwego modelu rozwoju. Mnogość dylematów o znaczeniu fundamentalnym czy pytań, czy obrany kierunek rozwoju jest unikalny, czy jest jedynie nieudolną imitacją – zaprzatają głowy zarządzających uczelniami. Z drugiej zaś strony jest pokusa wielkiej nagrody dla tych organizacji, które zdolne są kreować innowacyjne usługi czy produkty, ale i także techniki zarządzania. Można stwierdzić, że te uczelnie, które przetrwają trudności nadchodzących lat, zdobędą wiedzę pozwalającą organizacji trwać przez wiele kolejnych dekad. Orientacja na podstawowej działalności czy bieżąca ewaluacja osiągniętych wyników pozwala przewidywać dalszy rozwój<sup>44</sup>.

Tocząca się debata nad przyszłością polskiego szkolnictwa wyższego i mnogość recept na jego uzdrowienie wydają się pozwalać z nadzieją patrzeć w przyszłość. Większość zaleceń bowiem związana jest z relacjami z otoczeniem, ściślejszymi związkami z sektorem przedsiębiorstw czy poprawą jakości kształcenia. Wydaje się, że obecnie świadomość nieuchronności zmian jest u zarządzających uczelniami właściwie pełna. Można zatem stwierdzić, że odpowiedzialne relacje z otoczeniem, rozumianym jako zgrupowanie interesariuszy, może okazać się jedynym czynnikiem gwarantującym uczelniom przetrwanie i nieskrępowany rozwój. Rosnąca świadomość społeczna oczekiwań w stosunku do instytucji życia publicznego oczekuje obecnie jedynie na odpowiedź ze strony uczelni. Ta powinna nadejść możliwie szybko. Otoczenie przetrwa bez uczelni, uczelnia bez studentów czy odbiorców wyników badań – zdecydowanie nie.

## Literatura

Adamska-Chudzińska M., *Odpowiedzialność i rzetelność w akademickim nauczaniu ekonomistów - obszary pożądanych zmian*, w: *Dobre obyczaje w kształceniu akademickim*, red. K. Kloc, E. Chmielecka, Fundacja Promocji i Akredytacji Kierunków Ekonomicznych, Warszawa 2004.

Alas R., Poór J., Szabó I., Vanhala S., *Ethics in Finno-Ugrian Countries: Ethics Idealism and Relativism*, „Organizacja i Kierowanie” 2012, nr 4 (153).

Baccarani C., Cavallo T., Rotta A., *Participatory communication, a case study: Fuori Aula Network, University of Verona web-radio*, „Organizacja i Kierowanie” 2012, nr 4 (153).

Blowfield M., Murray A., *Corporate Responsibility. A Critical Introduction*, Oxford University Press, New York 2008.

<sup>41</sup> B. Jaruzelski, K. Dehoff, *Beyond Borders: The Global Innovation 1000*, „Strategy + Business” 2008, No. 53, s. 52-67.

<sup>42</sup> R. Alas, J. Poór, I. Szabó, S. Vanhala, *Ethics in Finno-Ugrian Countries: Ethics Idealism and Relativism*, „Organizacja i Kierowanie” 2012, nr 4 (153), s. 71-87.

<sup>43</sup> M. Geryk, *Społeczna odpowiedzialność uczelni*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2012, s. 343-348.

<sup>44</sup> C. M. Christensen, H. J. Eyring, *The Innovative University: Changing the DNA of Higher Education From The Inside Out*, Jossey-Bass, San Francisco, California, 2011, s. 400-401.

- Boyce G., *The social relevance of ethics education in a global (ising) era: From individual dilemmas to systemic crises*, „Critical Perspectives on Accounting” 2008, No. 19.
- Christensen C. M., Eyring H. J., *The Innovative University: Changing the DNA of Higher Education From The Inside Out*, Jossey-Bass, San Francisco 2011.
- DesJardins J., *An Introduction to Business Ethics*, McGraw-Hill International, New York 2006.
- Dongen van M. G., *In Search of the Link between Corporate Social Responsibility and Legitimacy*, Maastricht University, Maastricht 2006.
- Drucker P. F., *Spoleczeństwo pokapitalistyczne*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1999.
- Drucker P. F., *The Essential Drucker*, Butterworth-Heinemann, Woburn 2001.
- Eliasz A., *Autonomia uczelni a ich służebna rola wobec społeczeństw*, w: *Misja i służebność uniwersytetu w XXI wieku*, red. J. Woźnicki, Instytut Społeczeństwa Wiedzy, Fundacja Rektorów Polskich, Warszawa 2013.
- Enviroics International*, 1999, The Millennium Poll on Corporate Social Responsibility: Executive Briefing, Toronto.
- Galbreath J., *Are Organisation Researchers too Obsessed with the Economic Responsibility of the Firm?*, „Journal of Business Ethics” 2006, Vol. 65.
- Gasparski W., *Business Expectations Beyond Profit*, w: *Corporate Social Responsibility Cross Europe*, red. A. Habisch, J. Jonker, M. Wegner, R. Schmidpeter, Springer, Berlin-Heidelberg 2005.
- Geryk M., *Identyfikacja społecznej misji uczelni*, w: *Misja i służebność uniwersytetu w XXI wieku*, red. J. Woźnicki, Instytut Społeczeństwa Wiedzy, Fundacja Rektorów Polskich, Warszawa 2013.
- Geryk M., *Spoleczna odpowiedzialność uczelni*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2012.
- Geryk M., *Uczelnie niepubliczne - dzieci gorszego Boga? Dlaczego fundusze europejskie nierówno wspierają polskie uczelnie?*, „Nauka i Szkolnictwo Wyższe” 2011, nr 2/38/.
- Geryk M., *Zmiany w zakresie zarządzania uczelniami w obliczu istotnych przeobrażeń systemu szkolnictwa wyższego oraz otoczenia uczelni*, w: *Nowe koncepcje w zarządzaniu organizacją w obliczu wyzwań otoczenia*, red. M. Boguszewicz-Kreft, M. Rozkwitalska, „Prace Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Gdańsku”, tom 22/2013.
- Grabek A., Manys K., *W przeddzień krachu*, „Bloomberg Businessweek Polska” 2013, nr 39 (64).
- Jaruzelski B., Dehoff K., *Beyond Borders: The Global Innovation 1000*, „Strategy + Business” 2008, No. 53.
- Koj A., *Ewolucja idei uniwersytetu i jego misji*, w: *Misja i służebność uniwersytetu w XXI wieku*, red. J. Woźnicki, Instytut Społeczeństwa Wiedzy, Fundacja Rektorów Polskich, Warszawa 2013.
- Krimsky S., *Nauka skorumpowana?*, Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa 2006.
- Kuczmaszewski J., *Misja uczelni - archetyp dobrych praktyk*, w: *Misja i służebność uniwersytetu w XXI wieku*, red. J. Woźnicki, Instytut Społeczeństwa Wiedzy, Fundacja Rektorów Polskich, Warszawa 2013.
- Lawrence A. T., Weber J., *Business and Society: Stakeholders, Ethics, Public Policy*, McGraw-Hill/Irwin, New York 2008.
- Low M., Davey H., Hooper K., *Accounting scandals, ethical dilemmas and educational challenges*, „Critical Perspectives on Accounting” 2008, No. 19.
- McMillan J. J., *Why Corporate Social Responsibility? Why Now? How?: The Debate over Corporate Social Responsibility*, red. S. May, G. Cheney, J. Roper, Oxford University Press, Oxford 2007.
- Oleksyn T., *Zarządzający i zarządzanie - wybrane kwestie i dylematy etyczne*, w: K. Kietliński, V.M. Reyes, T. Oleksyn, *Etyka w biznesie i zarządzaniu*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
- Orłowski W., *Nowa misja polskich uczelni*, w: *Misja i służebność uniwersytetu w XXI wieku*, red. J. Woźnicki, Instytut Społeczeństwa Wiedzy, Fundacja Rektorów Polskich, Warszawa 2013.
- Sager T., *Responsibilities of theorists: The case of communicative planning theory*, „Progress in Planning” 2009, No. 72.
- Salomon R. C., *Etyka biznesu*, w: *Przewodnik po etyce*, Książka i Wiedza, Warszawa 1998.
- Sitnikov C., *Education - Research process from quality management models' perspective*, w: *Management - Marketing - Tourism*, 2008.
- Siwiński W., *Nowa misja uniwersytetów: zdolność konkurowania*, w: *Misja i służebność uniwersytetu w XXI wieku*, red. J. Woźnicki, Instytut Społeczeństwa Wiedzy, Fundacja Rektorów Polskich, Warszawa 2013.
- Solomon R. C., *It's Good Business: Ethics and Free Enterprise for the New Millennium*, Rowman & Littlefield Publishers, Lanham 1997.
- Sosenko K., *Etos akademicki w świetle procesu bolońskiego*, w: *Dobre obyczaje w kształceniu akademickim*, red. K. Kloc, E. Chmielecka, Fundacja Promocji i Akredytacji Kierunków Ekonomicznych, Warszawa 2004.
- Sowa K. Z., *Kilka uwag o dziejowym posłannictwie uniwersytetu i jego zadaniach na nowy wiek*, w: *Misja i służebność uniwersytetu w XXI wieku*, red. J. Woźnicki, Instytut Społeczeństwa Wiedzy, Fundacja Rektorów Polskich, Warszawa 2013.
- Stanley T. D., Tran U., *Economics Students Need Not Be Greedy: Fairness and the Ultimatum Game*, „Journal of Socio-Economics” 1998, Vol. 27, No. 6.
- Staszewski W., *Student jak pies*, „Newsweek Polska” 2013, nr 39.
- Sull D., *Czy jesteś gotów odbić się od dna?*, „Harvard Business Review Polska” 2013, wrzesień.
- Szulec T., *Uniwersytet i edukacja w XXI wieku*, w: *Misja i służebność uniwersytetu w XXI wieku*, red. J. Woźnicki, Instytut Społeczeństwa Wiedzy, Fundacja Rektorów Polskich, Warszawa 2013.
- Wesołowska E., *Koniec studiów „dla papierka”*, „W Sieci” 2013, nr 35 (39).

Wilkin T., *Jaka powinna być misja uniwersytetu w warunkach przełomu cywilizacyjnego?*, w: *Misja i służebność uniwersytetu w XXI wieku*, red. J. Woźnicki, Instytut Społeczeństwa Wiedzy, Fundacja Rektorów Polskich, Warszawa 2013.

Winston M. D., *Ethical leadership and ethical decision making: A meta-analysis of research related to ethics education*, „Library & Information Science Research” 2007, No. 29.

Woźnicki J., *Refleksja o znaczeniu misji w kulturze instytucjonalnej uniwersytetu*, w: *Misja i służebność uniwersytetu w XXI wieku*, red. J. Woźnicki, Instytut Społeczeństwa Wiedzy, Fundacja Rektorów Polskich, Warszawa 2013.

[www.sri.com](http://www.sri.com) [dostęp: 03.10.2013]