

Agnieszka Dziedziczak-Foltyn*

 <https://orcid.org/0000-0002-5716-0086>

Odpowiedzialność szkolnictwa wyższego za budowanie odporności społecznej – ramy strategiczne *in statu nascendi*

Streszczenie

Artykuł podejmuje problem odpowiedzialności szkolnictwa wyższego za budowanie odporności społecznej w warunkach współczesnego polikryzysu, rozumianego nie jako prosta kumulacja wielu kryzysów, lecz jako ich wzajemne splątanie i wzmacnianie się skutków. Punktem wyjścia jest założenie, że w obliczu narastających wyzwań geopolitycznych, klimatycznych, technologicznych, społecznych i psychologicznych szkolnictwo wyższe powinno być ujmowane nie tylko jako sektor kształcenia i badań, ale również jako ważny element infrastruktury społecznej, współodpowiedzialny za wzmacnianie zdolności adaptacyjnych wspólnot akademickich i szerszego otoczenia społecznego. Celem artykułu jest zidentyfikowanie tych przesłanek myślenia strategicznego w polityce szkolnictwa wyższego i w politykach uczelni w Polsce, które wskazują bezpośrednio lub pośrednio

* Dr hab., prof. UŁ, Uniwersytet Łódzki, Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny, Instytut Socjologii, ul. Rewolucji 1905 r. 41/43, 90-214 Łódź, e-mail: agnieszka.dziedziczak@uni.lodz.pl



Received: 13.04.2026. Verified: 11.05.2026. Accepted: 18.05.2026.

© by the Author, licensee University of Lodz – Lodz University Press, Lodz, Poland. This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution license CC-BY-NC-ND 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>)

Funding information: University of Lodz. **Conflict of interests:** None. **Ethical considerations:** The Author assures of no violations of publication ethics and takes full responsibility for the content of the publication. **Declaration regarding the use of GAI tools:** DeepL was used to translate quotations from EU documents.

na konieczność budowania odporności społecznej. Podstawę analizy stanowią wybrane dokumenty unijne oraz projekt Strategii rozwoju szkolnictwa wyższego w Polsce do 2035 roku wraz z załącznikami, potraktowane jako przejaw dyskursu instytucjonalnego współkształtującego ramy przyszłych działań publicznych i uczelnianych. Przeprowadzona analiza pokazuje, że o ile w wymiarze ideowym w dokumentach tych obecna jest optyka kryzysowa oraz język elastyczności, bezpieczeństwa i adaptacji, o tyle w wymiarze operacyjnym dominuje kategoria społecznej odpowiedzialności uczelni, która raczej ramuje niż jednoznacznie rozwija myślenie o odporności społecznej. W rezultacie artykuł prowadzi do wniosku, że budowanie odporności społecznej nie stanowi jeszcze w polskim szkolnictwie wyższym wyraźnie wyodrębnionego i spójnego kierunku strategicznego, choć powinno stać się trwałym elementem społecznej odpowiedzialności uczelni oraz ich trzeciej misji.

Słowa kluczowe: polityka szkolnictwa wyższego, strategia rozwoju, społeczna odpowiedzialność uczelni, trzecia misja, odporność społeczna, polikryzys

The Responsibility of the State and Universities for Building Social Resilience: Strategic Actions in the Making

Summary

The article addresses the problem of the responsibility of the higher education system for building social resilience under the conditions of contemporary polycrisis, understood not as a simple accumulation of multiple crises, but as their mutual entanglement and the intensification of their effects. The point of departure is the assumption that – in the face of escalating geopolitical, climatic, technological, social, and psychological challenges – higher education should be viewed not only as a sector of teaching and research, but also as an important element of social infrastructure, co-responsible for strengthening the adaptive capacities of academic communities and the wider social environment. The aim of the article is to identify those premises of strategic thinking in higher education policy and in university policies in Poland that directly or indirectly point to the need to build

social resilience. The analysis is based on selected European Union documents and on the draft Strategy for the Development of Higher Education in Poland until 2035 together with its annexes, treated as manifestations of institutional discourse that co-shapes the framework for future public and university-level action. The analysis shows that while at the ideological level, these documents reflect a crisis-oriented perspective and employ the language of flexibility, security and adaptation, at the operational level, the dominant category is that of the social responsibility of universities, which frames rather than explicitly develops thinking about social resilience. As a result, the article leads to the conclusion that building social resilience does not yet constitute a clearly distinguished and coherent strategic direction in Polish higher education, although it should become a permanent element of universities' social responsibility and their third mission.

Keywords: higher education policy, development strategy, universities' social responsibility, third mission, social resilience, polycrisis

Wprowadzenie

W przeszłości uniwersytety jako instytucje wiedzy i postępu miały nieustająco do odegrania społeczną rolę prekursorów i moderatorów zmian cywilizacyjnych, o czym świadczy obszerna literatura dotycząca idei, przemian czy funkcji uniwersytetów (Kwiek 2010, 2015; Antonowicz 2015). W Polsce w latach transformacji ustrojowej po 1989 r. na plan pierwszy wysuwała się ich modernizacyjna rola w budowaniu gospodarki i społeczeństwa oparta na wiedzy w celu – ujmując go w dużym skrócie – nadgonienia zapóźnienia społeczno-gospodarczego po czasach PRL (Dziedziczak-Foltyn 2011, 2017). Współcześnie uczelnie w Polsce, w Europie, ale też na całym świecie zmagają się coraz częściej ze zwielokrotnionymi i zintensyfikowanymi wyzwaniami cywilizacyjnymi. Były one obecne wcześniej w różnym natężeniu i geograficznym oddaleniu, jednak w transformacyjnej historii Polski nigdy nie wymagały tak pilnej reakcji systemowej jak teraz (na moment powstania tego tekstu, tj. w 2026 r., gdy sytuacja geopolityczna na świecie stała się jeszcze bardziej napięta¹). Wyzwania te stawiają przed decydentami konieczność działań ukierunkowanych na budowanie „infrastruktury społecznej” służącej kształtowaniu „odporności

¹ Wiosną 2026 r. sytuacja geopolityczna w Europie i na świecie pozostaje naznaczona przedłużającą się już czwarty rok wojną w Ukrainie, stałymi napięciami w relacjach Zachód – Rosja oraz jednoczesną eskalacją konfliktu między USA i Iranem. Sytuację tę cechuje zwiększone ryzyko destabilizacji gospodarczej i bezpieczeństwa międzynarodowego oraz narastająca niepewność, związana z bezpieczeństwem energetycznym, migracjami i destabilizacją ładu międzynarodowego.

społecznej” rozumianej jako zdolności jednostek i społeczności do radzenia sobie ze skutkami różnych kryzysów, znoszenia ich, przyjmowania na siebie, dostosowywania się do nich oraz wychodzenia z nich (Rashidfarokhi i in. 2026: 2). Ma ona kluczowe znaczenie w dzisiejszych czasach polikryzysu² (nakładających się kryzysów społecznych, zdrowotnych, klimatycznych, politycznych i technologicznych), którego świadomość i wiedza o nim powinny redefiniować i remodelować kierunki rozwoju szkolnictwa wyższego. Ma to szczególne odniesienie zwłaszcza w przypadku publicznych uniwersytetów mających do spełnienia tzw. trzecią misję, czyli „aktywności pochodne kształceniu i badaniom naukowym, dedykowane społecznościom lokalnym, regionalnym lub ogółowi społeczeństwa” (Piotrowska-Piątek 2017: 119).

Celem artykułu jest zidentyfikowanie tych przesłanek myślenia strategicznego w polityce szkolnictwa wyższego i politykach uczelni w Polsce (na podstawie analizy treści wybranych dokumentów), które wskazują bezpośrednio lub pośrednio na konieczność budowania odporności społecznej w ramach społeczności akademickiej, jak i szerzej, na zewnątrz z udziałem uczelni. Opracowanie to stanowi w zasadzie wstęp do bardziej pogłębionych analiz empirycznych, gdyż w Polsce na moment powstawania tego tekstu nie obowiązuje żadna aktualna i wiążąca strategia czy program rozwoju, a jedynie projekt dokumentu MNiSW (w trakcie konsultacji). Proponowana w artykule analiza dotyczy zatem jedynie projektu strategii, którą opracowywano w 2025 r. w odpowiedzi na obecne wyzwania, a jej horyzont czasowy obejmuje lata 2025–2035. Po oficjalnym przyjęciu wersji ostatecznej na poziomie rządowym będzie on wskazywał ramy dla polityk uczelni, co – na kolejnym etapie badań – pozwoli przyjrzeć się bliżej, czy i na ile uwzględniają one kwestię odporności społecznej w swoich strategiach. Prawdopodobnie wiele szkół wyższych, zwłaszcza uniwersytetów, uaktualni wówczas swoje dokumenty strategiczne. Natomiast w wymiarze teoretycznym artykuł proponuje pierwszy zarys konceptualizacji pojęcia „odporność społeczna” w odniesieniu do szkolnictwa wyższego poprzez próbę powiązania go z pojęciami „społecznej odpowiedzialności uczelni” i „trzeciej misji uczelni” funkcjonującymi w literaturze przedmiotu już od wielu lat. Tło dla proponowanej siatki pojęciowej uzupełnia stosunkowo nowe określenie: „polikryzys”.

2 Określenie to pojawiło się w raporcie Światowego Forum Ekonomicznego z 2023 r., który definiuje polikryzys jako zbiór (klaster) powiązanych globalnych zagrożeń o nakładających się skutkach w taki sposób, iż ogólny skutek wykracza poza sumę skutków poszczególnych zagrożeń (World Economic Forum 2023: 57).

Konieczność redefinicji odpowiedzialności szkolnictwa wyższego w czasach polikryzysu

W socjologii funkcjonuje pojęcie kryzysu cywilizacyjnego definiowanego przez Krzysztofa Wieleckiego jako sytuacja zmiany cywilizacyjnej, w której pojawiają się wyzwania cywilizacyjne utrudniające lub uniemożliwiające istnienie społeczeństwa bez istotnych głębokich i długotrwałych zmian, a czasem dramatycznych procesów adaptacyjnych. Według Autora książki *Kryzys i socjologia* „czynnikami takiego kryzysu mogą być wielkie wydarzenia historyczne (wojny, rewolucje itp.), zjawiska przyrodnicze (powodzie, trzęsienia ziemi itp.), albo też przełomowe odkrycia naukowe i techniczne czy nowe religie, idee lub też wielkie racjonalizacje, wyobrażenia, mity” (Wielecki 2012: 335). W debacie naukowej i publicznej pojawia się również pojęcie wielokryzysu – nazywanego polikryzysem.

Wiele globalnych kryzysów – w tym pandemia, zmiana klimatu oraz wojna Rosji przeciwko Ukrainie – w ostatnim czasie powiązało się ze sobą w sposób znaczący pod względem skali, niszczący w skutkach, lecz słabo rozumiany. Coraz większa liczba badaczy i decydentów politycznych określa tę sytuację mianem „polikryzysu” (Lawrence i in. 2024: 1, tłum. <https://www.deepl.com/pl/translator>)³.

Autorzy cytowanych słów promują jednak bardziej precyzyjną definicję polikryzysu, która różni się od potocznego rozumienia „wielu kryzysów naraz”. Nie chodzi bowiem o zwykłą kumulację zagrożeń, lecz o interakcje między kryzysami, które zmieniają ich dynamikę i skutki. Polikryzys, zwłaszcza globalny, to przyczynowe splątanie kryzysów w wielu globalnych systemach w sposób, który znacząco pogarsza perspektywę ludzkości. Kluczowe jest tu słowo „splątanie przyczynowe” (*causal entanglement*) – nie współwystępowanie, lecz wzajemne oddziaływanie. Jeden kryzys wywołuje, wzmacnia albo transformuje inny, a ich łączny efekt jest inny i bardziej szkodliwy niż suma skutków każdego z osobna (Lawrence i in. 2024: 3).

Instytucje szkolnictwa wyższego w Polsce (w Europie i na świecie) stoją przed wielowymiarowymi wyzwaniami, wynikającymi z wielokryzysu/polikryzysu – zjawiska polegającego nie tylko na nakładaniu się kryzysów o charakterze społecznym, politycznym, gospodarczym i środowiskowym, ale również ich współzależności, co wymaga od uczelni kompleksowego podejścia do funkcjonowania w warunkach coraz większej niepewności w społeczeństwie ryzyka (Beck).

³ Multiple global crises – including the pandemic, climate change, and Russia’s war on Ukraine – have recently linked together in ways that are significant in scope, devastating in effect, but poorly understood. A growing number of scholars and policymakers characterize the situation as a ‘polycrisis’ (Lawrence i in. 2024: 1).

Powołując się na klasyka, w trafny sposób pisał o zmianie podejścia do ryzyka Janusz Hryniewicz (2014: 13–14).

Powstało społeczeństwo ryzyka, w którym kluczowego znaczenia politycznego nabiera wiedza o ryzyku. Ważnym elementem życia politycznego stają się masowe reakcje na coraz to nowe zagrożenia – polityczny potencjał katastrof. W społeczeństwie ryzyka stany wyjątkowe stają się normalnymi (Beck, 2002: 29–32). [...] Coraz więcej aktywności życiowej koncentruje się wokół absorpcji niepewności, wyliczenia ryzyka, zmniejszenia zagrożeń, zabezpieczenia przed nimi itp. Bezpieczeństwo uzyskuje status podstawowego przedmiotu katektycznego i staje się ważnym elementem debaty publicznej [...].

Od wielu lat społeczeństwa, a w tym środowiska akademickie, zmagają się z kryzysem klimatycznym, problemami energetycznymi oraz rosnącym obciążeniem psychicznym (w tym wyzwaniami związanymi z neuroróżnorodnością). Do najnowszych przejawów kryzysu z ostatnich kilku lat należą pandemia COVID-19 oraz wojna w Ukrainie. Pandemia wymusiła radykalne zmiany organizacyjne, mające na celu zapewnienie bezpieczeństwa zdrowotnego, natomiast wojna przyniosła wyzwania związane z migracją uchodźców i pomocą humanitarną. Środowiska akademickie stają również w obliczu wyzwania, jakim jest gwałtowny i niekontrolowany postęp technologiczny w zakresie rozwoju sztucznej inteligencji, który niesie ze sobą bezprecedensowe możliwości, ale też zagrożenia. Te globalne kryzysy wymagają globalno-lokalnych reakcji politycznych (w znaczeniu polityki publicznej) zarówno na poziomie systemowym (unijnym, państwowym), jak i instytucjonalnym (uczelnianym).

W tym kontekście szczególnego znaczenia nabiera społeczna odpowiedzialność uczelni wyższych, również w wymiarze strategicznym. Według autorów artykułu *Społeczna odpowiedzialność uczelni. Perspektywa strategiczna* z 2019 r. obok funkcji edukacyjnej i badawczej „zadaniem uczelni jest także współpraca i kształtowanie relacji z szeroko pojętym otoczeniem na rzecz rozwoju całego społeczeństwa – służba społeczeństwu (funkcja społeczna)” (Jastrzębska i in. 2019: 286).

Szerzej ten „społeczny” wymiar odpowiedzialności uczelni ujęto w Guidelines for Universities Engaging in Social Responsibility (2017: 1), definiującychUSR jako strategiczne zobowiązanie do traktowania społeczeństwa jako interesariusza uczelni oraz do działania zgodnie z tym zobowiązaniem, przy uwzględnieniu, że USR odnosi się do wszystkich aspektów wpływu uczelni na społeczeństwo, w odniesieniu do zarówno bezpośredniego zaangażowania na rzecz różnych grup interesariuszy, jak i wewnętrznych działań strategicznych.

Ważnym elementem aktywności szkolnictwa wyższego na rzecz społeczeństwa jest w tym ujęciu wzmacnianie społecznego zaangażowania i aktywności obywatelskiej studentów i pracowników. Uczelnie pełnią bowiem rolę nie tylko ośrodków nauki i kształcenia (w tym w zakresie krytycznego myślenia, etycznego podejmowania decyzji oraz umiejętności współpracy), ale także instytucji wspierających społeczności lokalne i promujące zrównoważony rozwój w skali lokalnej i globalnej. Autorzy publikacji *The Conceptualisation of Socially Responsible Universities in Higher Education Research: A Systematic Literature Review*, którzy dokonali przeglądu 30 lat badań, odnotowali nie tylko znaczny wzrost znaczenia odpowiedzialności społecznej w szkolnictwie wyższym, ale powiązania jej z misją.

Odpowiedzialność społeczna (SR) może być postrzegana jako pojęcie nadrzędne, które określa relacje między szkolnictwem wyższym a społeczeństwem w kontekście odpowiedzialności, działalności, zaangażowania, misji i oddziaływania organizacji. Łącznie te pięć aspektów ujawnia normatywny, strategiczny i praktyczny wymiar odpowiedzialności społecznej, pokazując, że wkład uczelni w życie społeczne jest nie tylko moralnym obowiązkiem, ale stał się również kluczowym elementem jej misji, strategii i wyników (Godonoga, Sporn 2023: 450, tłum. <https://www.deepl.com/pl/translator>)⁴.

Owa misja, nazywana też trzecią misją, powinna obejmować zatem w duchu tak rozumianej odpowiedzialności społecznej również działania na rzecz społeczności lokalnych, regionalnych lub ogółu społeczeństwa. W obliczu polikryzysu społeczna odpowiedzialność obejmuje przygotowanie również na sytuacje kryzysowe oraz łagodzenie ich skutków przy jednoczesnym wzmacnianiu odporności społecznej. Poprzez łączenie badań naukowych z nauczaniem oraz promowanie zaangażowania obywatelskiego uczelnie przyczyniają się do budowania społeczeństwa bardziej odpornego na kryzysy. O jakich kryzysach zatem mowa w odniesieniu do szkolnictwa wyższego?

À propos odpowiedzialności uniwersytetu, powołując się na *The Global Risks Report 2019* (World Economic Forum), Wiesław Banyś na łamach „Nauki” napisał, iż

jednym z najważniejszych aktualnych problemów i globalnych niebezpieczeństw, z którymi przychodzi się zmierzyć naszemu społeczeństwu, całemu światu, jest globalna katastrofa klimatyczna związana z bardzo słabo i niezdecydowanie realizowaną koniecznością zrównoważonego rozwoju społeczeństw i w konsekwencji groźba rychłego załamania rozwoju cywilizacyjnego ludzkości (Banyś 2019: 12).

4 SR can be interpreted as an umbrella concept, which frames the relationship between HE and society as part of an organisation's responsibility, service, engagement, mission and impact. Altogether, these five themes uncover a normative, strategic and performative dimension of SR, showing that a university's contribution to society is not only a moral duty but has also become a key element of its mission, strategy and performance (Godonoga, Sporn 2023: 450).

W przywoływanej przez Autora liście 10 największych niebezpieczeństw w 2019 r. nie wskazywano jeszcze konfliktów zbrojnych, które dla uczelni w Polsce i Europie stały się realnym zagrożeniem w roku 2022. Po siedmiu latach od opublikowania tego tekstu lista globalnych niebezpieczeństw według *The Global Risks Report 2026* (World Economic Forum) obejmuje następujące TOP 10 ryzyk globalnych w kolejności wynikającej z oceny ekspertów i liderów, dotyczącej prawdopodobnego wpływu (*severity*) w perspektywie dwóch lat:

1. Konfrontacja geoeconomiczna (*geoeconomic confrontation*).
2. Dezinformacja i manipulacja informacją (*misinformation and disinformation*).
3. Polaryzacja społeczna (*societal polarization*).
4. Ekstremalne zjawiska pogodowe (*extreme weather events*).
5. Konflikty zbrojne między państwami (*state-based armed conflict*).
6. Zagrożenia cybernetyczne (*cyber insecurity*).
7. Nierówności społeczne i ekonomiczne (*inequality*).
8. Erozja praw obywatelskich (*erosion of human rights and/or civic freedoms*).
9. Zanieczyszczenie środowiska (*pollution*).
10. Przymusowe migracje (*involuntary migration or displacement*).

Aktualny raport wyraźnie podkreśla, że *global risk* oznacza zdarzenie mogące znacząco wpłynąć na globalny PKB, populację lub zasoby naturalne⁵.

Założenia metodologiczne i charakterystyka danych zastanych

Na potrzeby niniejszego artykułu przeprowadzono wstępną jakościową analizę treści wybranych dokumentów strategicznych i programowych, odnoszących się do roli szkolnictwa wyższego w warunkach współczesnych kryzysów oraz globalnych wyzwań. Analiza nie miała na celu pomiaru faktycznych działań podejmowanych przez uczelnie ani oceny stopnia wdrożenia określonych rozwiązań instytucjonalnych. Jej celem było pierwsze rozpoznanie, w jaki sposób kategoria odporności społecznej – bezpośrednio lub pośrednio – pojawia się w dyskursie strategicznym dotyczącym szkolnictwa wyższego, z jakimi innymi pojęciami zostaje powiązana oraz czy przyjmuje postać wyraźnie wyodrębnionego kierunku myślenia strategicznego. Z tego powodu analiza celowo miała charakter egemplifikacyjny i miejscami czysto ilustracyjny.

Pierwszą grupę wykorzystanych materiałów stanowiły wybrane dokumenty europejskie, tworzące szerszy kontekst myślenia o roli uniwersytetów w czasach kryzysu i transformacji: *A European strategy for universities* (COM/2022/16 final), *A renewed social contract for Europe and its universities* (UniFE, EUA 2024) oraz

⁵ World Economic Forum (2026), *The Global Risks, Report 2026*, 21th Edition, https://reports.weforum.org/docs/WEF_Global_Risks_Report_2026.pdf (dostęp: 13.04.2026).

Trends 2024. European higher education institutions in times of transition (EUA 2024). Drugą grupę stanowiły dokumenty krajowe związane z przygotowywaną strategią rozwoju szkolnictwa wyższego w Polsce, przede wszystkim *Projekt Strategii Rozwoju Szkolnictwa Wyższego w Polsce do 2035 roku* opublikowany przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego 2 grudnia 2025 r. wraz z trzema załącznikami: *Diagnozą stanu obecnego*, *Analizą SWOT* oraz dokumentem *Wskaźniki realizacji celów strategicznych*⁶. Dokumenty te zostały potraktowane jako materiały strategiczne i programowe, a zarazem – zwłaszcza w przypadku projektu strategii krajowej – jako materiały nieostateczne znajdujące się jeszcze w fazie instytucjonalnego formowania. Z tego względu przedmiotem analizy nie jest zamknięty model polityki szkolnictwa wyższego, lecz raczej wyłaniające się ramy myślenia o jego przyszłych zadaniach i odpowiedzialnościach. Dobór dokumentów miał charakter celowy. Uwzględniono te materiały, które odnoszą się do aktualnych wyzwań, stojących przed szkolnictwem wyższym w Europie i Polsce, zawierają diagnozy lub rekomendacje dotyczące przyszłego funkcjonowania uczelni oraz pozwalają uchwycić relacje między takimi kategoriami, jak społeczna odpowiedzialność uczelni, trzecia misja, adaptacyjność, bezpieczeństwo, dobrostan, zarządzanie kryzysowe i odporność. Przywoływana w dalszej części tekstu przeprowadzona wcześniej własna analiza strategii 17 polskich uniwersytetów publicznych pełni w tym artykule jedynie funkcję kontekstową. Do analizy wybrano 17 publicznych uniwersytetów klasycznych ogólnoprofilowych (potocznie nazywanych „bezprimiotnikowymi”), nadzorowanych przez ministra właściwego ds. szkolnictwa wyższego i nauki, których dobór objął największe i średniej wielkości uniwersytety o zróżnicowanej lokalizacji regionalnej. Dokumenty strategiczne tych uczelni nie stanowią zasadniczego korpusu niniejszego opracowania, lecz pokazują szersze tło problemowe, w którym polskie uczelnie zaczęły uwzględniać w swoich dokumentach strategicznych język kryzysów, ryzyk, adaptacji i odpowiedzialności społecznej. Jednostkami analizy były frazy, zdania oraz dłuższe fragmenty tekstu, odnoszące się do kryzysu, polikryzysu, odporności, odpowiedzialności społecznej, bezpieczeństwa, stabilności instytucjonalnej, adaptacji, elastyczności, dobrostanu społeczności akademickiej, współpracy z otoczeniem społeczno-gospodarczym oraz trzeciej misji uczelni. Analizie poddano zarówno fragmenty, w których pojawiały się bezpośrednie określenia, takie jak „odporność”, „kryzys”, „odpowiedzialność społeczna” czy „bezpieczeństwo”, jak i ich funkcjonalne odpowiedniki semantyczne, m.in. sformułowania dotyczące zdolności adaptacyjnych systemu, wzmacniania zaufania społecznego, współpracy z otoczeniem, budowania wspólnoty akademickiej oraz tworzenia mechanizmów wsparcia psychologicznego, społecznego i organizacyjnego.

6 MNiSW (2025), *Strategia Rozwoju Szkolnictwa Wyższego*, <https://www.gov.pl/web/nauka/strategia-rozwoju-szkolnictwa-wyzszego> (dostęp: 13.04.2026).

Przyjęte podejście mieści się w ramach jakościowej analizy treści dokumentów strategicznych, uzupełnionej elementami analizy dyskursu instytucjonalnego. Oznacza to, że dokumenty te były traktowane jako wypowiedzi instytucjonalne współtworzące określony sposób rozumienia roli szkolnictwa wyższego w warunkach polikryzysu. Ze względu na projektowy status części analizowanych materiałów oraz eksploracyjno-ilustracyjny charakter badania sformułowane ustalenia należy traktować jako wstępne. Proponowana tu analiza nie pozwala ocenić rzeczywistych praktyk uczelni ani przesądzić, w jakim stopniu przyszła polityka szkolnictwa wyższego będzie faktycznie wzmacniać odporność społeczną. Pozwala natomiast uchwycić, że w analizowanych dokumentach odporność społeczna pojawia się przede wszystkim jako kategoria rozproszona: obecna w warstwie ideowej, diagnostycznej i aksjologicznej, lecz nie w pełni wyodrębniona jako samodzielny, spójny i operacyjnie rozwinięty kierunek strategiczny szkolnictwa wyższego.

Unijna polityka szkolnictwa wyższego i strategiczne myślenie w sytuacji polikryzysu

Interesujące jest, że w Polsce uniwersytety oddolnie zaczęły zauważać kryzysy i ryzyka, uwzględniając je w swoich indywidualnych strategiach rozwoju na kilka lat przed opracowaniem nowej strategii rozwoju szkolnictwa wyższego. Analiza treści tych dokumentów dokonana w 2025 r. na próbie 17 polskich publicznych uniwersytetów (badania własne we współautorstwie) wykazała, że w strategiach tworzonych pomiędzy 2019 a 2025 r. (w większości w 2021 r.) pojawiały się następujące określenia: różne sytuacje kryzysowe, kryzysy wewnętrzne i zewnętrzne, kryzysy globalne, kryzys spowodowany pandemią COVID-19, kryzys klimatyczny i środowiskowy, kryzys społeczno-ekologiczny, kryzysy społeczno-gospodarcze, kryzys antropologiczny, sytuacje kryzysowe w relacjach zawodowych (psychologiczne), procedury zarządzania kryzysowego. W odniesieniu do ryzyka/ryzyk w treści analizowanych dokumentów funkcjonowały takie określenia, jak: zarządzanie ryzykiem, kontrola zarządcza w zarządzaniu ryzykiem, analiza ryzyka, zarządzanie strategiczne. Z analizy strategii wynika, że istnieją w nich pewne wątki tematyczne, związane z analizowanymi kryzysami, które jednak trudno jednoznacznie uznać za reakcje uczelni na te kryzysy. Należy wziąć pod uwagę, że strategie były opracowywane w różnych latach, co mogło wpłynąć na obecność lub brak reakcji na kryzysy. Ze wstępnych analiz statutów uniwersytetów publicznych (badania własne) również nie wynika, aby polskie uczelnie traktowały priorytetowo działania na rzecz społeczeństwa w wymiarze pozaekonomicznym⁷.

⁷ Wnioski z tych analiz nie były dotąd publikowane, są w trakcie opracowywania na potrzeby innego tekstu. Wyniki analizy strategii 17 polskich uniwersytetów publicznych zostały zaprezentowane

Prawdopodobnie świadomość konieczności myślenia kategoriami kryzysu w niektórych polskich uniwersytetach rosła wraz z pojawiającymi się dokumentami unijnymi, dotyczącymi szkolnictwa wyższego:

- Communication From The Commission To The European Parliament, The Council, The European Economic And Social Committee And The Committee Of The Regions On **A European strategy for universities** (COM/2022/16 final)⁸;
- **A renewed social contract for Europe and its universities** (UniFE, EUA 2024)⁹;
- **Trends 2024. European higher education institutions in times of transition** (EUA 2024)¹⁰.

Europejska Strategia dla Uniwersytetów (*A European strategy for universities* 2022: 5) podkreślała szczególną rolę szkół wyższych w czasach kryzysu.

Obecnie nasze społeczeństwo bardziej niż kiedykolwiek potrzebuje szkół wyższych. W szybko zmieniającym się świecie Europa stoi przed poważnymi wyzwaniami – zmianą klimatu, utratą różnorodności biologicznej, transformacją cyfrową i starzeniem się społeczeństwa – w czasach, gdy dotyka jej największy od stulecia globalny kryzys zdrowotny i jego skutki gospodarcze. Od naszej reakcji będą zależały pozycja Europy na świecie oraz dobrostan i dobrobyt przyszłych pokoleń (tłum. <https://www.deepl.com/pl/translator>)¹¹.

w referacie pt. *Strategic navigation of Polish public universities in the face of polycrisis* podczas konferencji „Un/Doing Academia in Time of Polycrisis” zorganizowanej w dniach 8–9 kwietnia 2025 r. na Uniwersytecie im. Mikołaja Kopernika w Toruniu. Rok wcześniej w referacie pt. *Polish public universities in the context of service to society* podczas konferencji „Higher Education in the Service of Society” (University of Cadiz, Spain, 24th and 25th April 2024) zostały zaś zaprezentowane wyniki analizy statutów tych uczelni. Współautorką badań i referatów była reprezentantka nauk pedagogicznych, badaczka dyskursu szkolnictwa wyższego dr Aleksandra Rzyska z Uniwersytetu im. Kazimierza Wielkiego w Bydgoszczy.

⁸ European Education Area, Higher education initiatives, <https://education.ec.europa.eu/sites/default/files/2022-01/communication-european-strategy-for-universities-graphic-version.pdf> (dostęp: 13.04.2026).

⁹ European University Association, *A renewed social contract for Europe and its universities*, https://www.eua.eu/downloads/publications/unife_policy_messages.pdf (dostęp: 13.04.2026).

¹⁰ European University Association, *Trends 2024*, https://www.eua.eu/images/publications/Publication_PDFs/Trends_2024.pdf (dostęp: 13.04.2026).

¹¹ *Today, our society needs more than ever the contribution of its universities. Europe, in a quickly changing world, is facing major challenges – climate change and biodiversity loss, the digital transformation and aging population – at a time when it is hit by the biggest global health crisis in a century and its economic fall-out. Europe's position in the world and the well-being and prosperity of future generations will depend on our response.*

Z kolei dokument *A renewed social contract for Europe and its universities* (2024: 3), wskazując na konflikty geopolityczne, wojny i terroryzm, zmiany klimatyczne i wyzwania związane ze zrównoważonym rozwojem, cyfryzacją, hybrydyzacją i upowszechnianiem się sztucznej inteligencji, postuluje wprost kwestię odporności. „Aby uczelnie zachowały swoją odporność, muszą dysponować strategicznymi i operacyjnymi zdolnościami pozwalającymi im działać na dużą skalę, wykazywać się innowacyjnością oraz podejmować ryzyko i nim zarządzać” (tłum. <https://www.deepl.com/pl/translator>)¹².

Oczekiwane w wyżej wymienionych dokumentach reakcje uniwersytetów (i szerzej – instytucji szkolnictwa wyższego) na kryzysy można pogrupować w pięć kategorii:

- 1) kryzys pandemiczny (dostosowanie się do nauczania hybrydowego i online, wzmocnienie odporności instytucjonalnej, udział w debacie publicznej i badaniach dotyczących zdrowia);
- 2) kryzys geopolityczny (wsparcie dla uchodźców i naukowców znajdujących się w niebezpieczeństwie, promowanie demokracji, solidarności i pokoju, mobilność oparta na solidarności);
- 3) kryzys środowiskowy (wytworzenie wiedzy i innowacji dla rozwiązywania kryzysu środowiskowego, kształcenie do zielonej transformacji, dobre praktyki organizacyjne w zakresie zielonej transformacji i zrównoważonego rozwoju);
- 4) kryzys technologiczny (edukacja krytyczna w zakresie sztucznej inteligencji, dużych zbiorów danych i dezinformacji, zwalczanie wykluczenia cyfrowego, innowacje społecznie odpowiedzialne i etyczne);
- 5) kryzys psychologiczny (rozszerzenie zakresu usług wsparcia psychologicznego, edukacja społeczno-emocjonalna, tworzenie bezpiecznych i otwartych środowisk edukacyjnych)¹³.

Czy tak szczegółowe postulaty, dotyczące reagowania na kryzysy w kontekście konieczności budowania odporności społecznej, znajdują odzwierciedlenie w krajowej polityce szkolnictwa wyższego w Polsce?

Odporność społeczna w Projekcie Strategii rozwoju szkolnictwa wyższego do 2035 roku

Omawiany w artykule projekt strategii rozwoju szkolnictwa wyższego jest efektem kilkumiesięcznych prac powołanego przez Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego w marcu 2025 r. „Zespołu do spraw opracowania projektu strategii rozwoju

¹² For universities to remain resilient, they need to have the strategic and operational capacity to work at scale, be innovative and take and manage risks.

¹³ Wspomniany nieopublikowany referat pt. *Strategic navigation of Polish public universities in the face of polycrisis*.

szkolnictwa wyższego” (liczącego 22 reprezentantów środowiska akademickiego). Istotnym zadaniem tego zespołu było m.in. przedstawienie propozycji rozwiązań w zakresie rozwoju z uwzględnieniem konieczności zapewnienia elastyczności systemu szkolnictwa wyższego i jego możliwości adaptacyjnych do przyszłych wyzwań, uwarunkowań gospodarczych, technologicznych i społecznych (Dz. Urz. MNiSW z 2025 r., poz. 10). Wskazanie w Zarządzeniu na „elastyczność” nie stanowi jeszcze przesłanki mówiącej o intencji resortu budowania odporności społecznej w szkolnictwie wyższym, ale nie taka była funkcja tego dokumentu. Za dokumenty programowe państwa odzwierciedlające sposoby definiowania wyzwań systemowych oraz uzasadniania działań instytucjonalnych w kierunku budowania odporności społecznej (lub ich brak) można natomiast uznać opracowania powołanego przez MNiSW Zespołu. Przygotowany przez ekspertów projekt strategii opublikowano na stronie MNiSW z datą 2 grudnia 2025 r. wraz z trzema załącznikami:

- Diagnozą stanu obecnego – Strategia Rozwoju Szkolnictwa Wyższego w Polsce do 2035 roku (Załącznik 1);
- Analizą SWOT – Strategia Rozwoju Szkolnictwa Wyższego w Polsce do 2035 roku (Załącznik 2);
- Wskaźnikami realizacji celów strategicznych (Załącznik 3)¹⁴.

Na potrzeby artykułu wszystkie te opracowania zostały poddane wstępnej analizie jakościowej (analizie treści dokumentów strategicznych) z uwzględnieniem założeń analizy dyskursu instytucjonalnego oraz badań nad zarządzaniem kryzysowym i odpornością systemową. Zastosowane podejście interpretacyjne, zakładające, że dokumenty strategiczne pełnią nie tylko funkcję informacyjną, lecz także performatywną – konstruują rzeczywistość społeczną poprzez język wartości, diagnoz i rekomendacji, pozwoliło na zidentyfikowanie jednostek analizy, którymi były frazy lub zdania zawierające odniesienie do ogólnych kategorii normatywnych lub funkcjonalnych. Były nimi: odpowiedzialność instytucjonalna i społeczna, kryzysy i zagrożenia systemowe, bezpieczeństwo i stabilność funkcjonowania instytucji, adaptacja systemu do zmian społecznych i technologicznych, dobrostan społeczności akademickiej. W wymiarze praktycznym wstępna analiza materiału polegała na ekscerpcji wszystkich fragmentów odnoszących się do kategorii odpowiedzialności, kryzysu i odporności oraz ich funkcjonalnych odpowiedników semantycznych. Poniższe ustalenia należy potraktować wyłącznie jako sygnalizujące obecność tych kategorii w dyskursie ministerialnym w odniesieniu do przyszłej polityki szkolnictwa wyższego, nie zaś narzucony uczelniom kierunek działań. Dla zilustrowania wiodących przesłanek, świadczących o strategicznym budowaniu odporności społecznej w szkolnictwie wyższym (lub jego braku), warto przyrzeć się najważniejszym fragmentom omawianych dokumentów.

¹⁴ MNiSW (2025), Strategia Rozwoju Szkolnictwa Wyższego, <https://www.gov.pl/web/nauka/strategia-rozwoju-szkolnictwa-wyzszego> (dostęp: 13.04.2026).

W preambule analizowanego głównego dokumentu (MNiSW 2025: 10) napisano, iż

niniejszy Projekt Strategii Rozwoju Szkolnictwa Wyższego w Polsce do 2035 roku wyznacza długofalowy kierunek zmian ukierunkowanych na zapewnienie wysokiej jakości kształcenia, rozwój kompetencji przyszłości, wspieranie innowacyjnych metod dydaktycznych oraz umacnianie roli uczelni jako instytucji odpowiedzialnych społecznie i trwale powiązanych z otoczeniem społecznym i gospodarczym.

W tym brzmieniu wizja i misja szkolnictwa wyższego zapisana w strategii nie odróżnia się znacząco od tego, co pisano we wcześniejszych strategiach czy programach rozwoju (Dziedziczak-Foltyn 2017). Jednak sformułowana w dokumencie wizja rozwoju szkolnictwa wyższego w Polsce do 2035 r., chociaż nie mówi wprost o budowaniu odporności społecznej, uwzględnia już kwestię kryzysu i odporności (MNiSW 2025: 11).

W 2035 roku szkolnictwo wyższe w Polsce będzie stanowiło fundament trwałego rozwoju cywilizacyjnego, integrując doskonałość akademicką z dostępnością, innowacyjność z odpowiedzialnością społeczną, a tożsamość narodową z otwartością międzynarodową.

Polskie uczelnie będą:

- elastyczne i zróżnicowane w swoich misjach,
- globalnie połączone, a lokalnie zakorzenione,
- odporne na kryzysy i zdolne do przewidywania zmian,
- przyjazne dla studentów i kadry, rozwijające talenty, kompetencje przyszłości i etos pracy akademickiej,
- uczestnikami i liderami w procesach transformacji cyfrowej, ekologicznej, gospodarczej i społecznej.

Będą współtworzyć wspólnotę wiedzy, innowacji i wartości – jako nowoczesne, demokratyczne i odpowiedzialne instytucje publiczne.

W całym tekście projektu strategii społeczna odpowiedzialność rozumiana jako wartość normatywna i instytucjonalna (w odróżnieniu od odpowiedzialności zawodowej i etycznej czy odpowiedzialności jednostki) pojawia się kilka razy. Na uwagę jednak zasługuje fakt, iż poświęcono jej jeden z trzech głównych – pierwszy – obszarów strategicznych (MNiSW 2025: 23–24).

A. Społeczna odpowiedzialność, etos i autorytet uczelni

Wzmocnienie pozycji uczelni jako instytucji zaufania publicznego, które poprzez świadome i konsekwentne działania realizują społeczną odpowiedzialność, aktywnie angażując się w życie społeczne oraz promując uniwersalne wartości demokratyczne,

humanistyczne i obywatelskie. Odpowiedzialność ta jest fundamentem budowania autorytetu uczelni i warunkiem ich trwałego wpływu na rozwój społeczeństwa.

W ogólnym opisie tego obszaru w tekście projektu strategii zaznaczono m.in., iż „nacisk położony zostanie na tworzenie ram zapewniających uczelniom wysoką wiarygodność, a zarazem zdolność do budowania trwałego zaufania społecznego”. Podkreślona została również kwestia bezpieczeństwa i dobrostanu członków społeczności akademickiej ze wskazaniem na tworzenie rozwiązań systemowych, takich jak „standardy bezpieczeństwa psychospołecznego, fizycznego i cyfrowego, a także sieci wsparcia psychologicznego i socjalnego” (MNiSW 2025: 24–25).

Więcej szczegółów mówiących o rozumieniu odpowiedzialności społecznej znalazło się w Załączniku 3. Wskaźniki realizacji celów strategicznych w punkcie A.1.4. Rozwijanie społecznej odpowiedzialności uczelni, który precyzuje, iż chodzi o „połączenie mechanizmów finansowania uczelni z kompleksową oceną oddziaływania społecznego oraz zwiększenie zakresu współpracy uczelni z otoczeniem społeczno-gospodarczym”. Do proponowanych działań/rekomendacji dokument ten zalicza pięć grup wraz z określeniem dla każdej z nich osobnych wskaźników relacji celów. Poniżej działania te zostały ujęte łącznie, jednak z pominięciem ww. wskaźników.

- Włączenie społecznej odpowiedzialności uczelni oraz współpracy społeczno-gospodarczej jako odrębnych kryteriów w algorytmie podziału subwencji z określonym udziałem procentowym w całkowitej wartości subwencji.
- Opracowanie metodyki ewaluacji działalności w obszarze społecznej odpowiedzialności obejmującej m.in.: aktywność w zakresie działań prospołecznych i środowiskowych, zaangażowanie w kształtowanie debaty publicznej, współpracę z samorządami i organizacjami pozarządowymi, współpracę z przedsiębiorstwami, instytucjami kultury i innymi podmiotami otoczenia.
- Przygotowanie pilotażu wdrożeniowego, który pozwoli zweryfikować narzędzia oceny społecznej odpowiedzialności uczelni i dostosować je przed ujęciem w algorytmie podziału subwencji.
- Zapewnienie cyklicznej ewaluacji wdrożonego mechanizmu, aby monitorować jego skuteczność i dostosowywać kryteria finansowania do zmieniających się wyzwań społecznych i gospodarczych.
- Wskazanie społecznej odpowiedzialności oraz współpracy społeczno-gospodarczej jako zalecanego elementu strategii rozwoju uczelni.
- Promowanie udziału uczelni w politykach lokalnych jako dobrej praktyki i podstawy do współpracy międzyinstytucjonalnej.
- Uwzględnienie liczby i jakości partnerstw jako kryterium w programach grantowych lub konkursach, również w obszarze społecznej odpowiedzialności uczelni.
- Wspieranie rozwoju i wdrażania przez uczelnie (indywidualnie lub we współpracy) cyfrowych platform i usług dialogu społeczno-gospodarczego oraz otwartego transferu wiedzy.

- Uruchomienie programów grantowych lub konkursów w obszarze społecznej odpowiedzialności uczelni promujących współpracę uczelni z organizacjami społecznymi, gospodarczymi, lokalnymi lub regionalnymi.
- Opracowanie i upowszechnienie rekomendacji dotyczących włączania komponentów społecznych do programów studiów¹⁵.

Z kolei w zakończeniu Załącznika 1. Diagnoza stanu obecnego – Strategia Rozwoju Szkolnictwa Wyższego w Polsce do 2035 r.¹⁶ mowa jest zarówno o odpowiedzialności społecznej, jak i odporności polskiego szkolnictwa wyższego (MNiSW 2025: 32).

Wnioski płynące z diagnozy i analizy SWOT podkreślają potrzebę całościowej i długofalowej transformacji systemu szkolnictwa wyższego – opartej na zasadach elastyczności, jakości, współpracy, innowacyjności i odpowiedzialności społecznej. Stanowią one nie tylko punkt wyjścia, ale także ramę odniesienia dla kolejnych etapów prac nad strategią, której celem będzie zwiększenie konkurencyjności, odporności i adekwatności polskiego szkolnictwa wyższego wobec wyzwań XXI wieku oraz lepsze wykorzystanie jego potencjału dla rozwoju społeczno-gospodarczego kraju.

Kluczowe dla proponowanej tu analizy pojęcia odporności społecznej czy kryzysów występują w omawianych dokumentach wielokrotnie i są rozproszone. Określenia „odporność” pojawiają się sporadycznie i odnoszą się do odporności systemu (w kontekście innowacji i cyfryzacji), odporności instytucjonalnej (w kontekście finansów uczelni) czy odporności psychicznej (w kontekście społeczności akademickiej). Określenie „kryzys” używane jest w jeszcze bardziej zróżnicowany sposób – od kryzysu wartości akademickich, poprzez kryzys kadrowy, zdrowia psychicznego i adaptacyjny, po tryb kryzysowy w sytuacji zagrożenia militarnego oraz zarządzanie kryzysem.

Podsumowanie

Proponowana w artykule wstępna analiza dokumentów, które niedługo w tej lub zmienionej formie zaczną wyznaczać politykę szkolnictwa wyższego w Polsce do 2035 r., dowodzi, że w wymiarze ideowym nieobca jest decydom optyka kryzysowa, jednak w wymiarze operacyjnym przeważa kwestia odpowiedzialności społecznej uczelni. Być może wynika to z myślenia kategoriami „biznesowymi”,

¹⁵ Załącznik 3. Wskaźniki realizacji celów strategicznych, <https://www.gov.pl/attachment/b6f91f67-f36b-4365-9b9a-e08d8d99b57b> (dostęp: 13.04.2026).

¹⁶ Załącznik 1. Diagnoza stanu obecnego – Strategia Rozwoju Szkolnictwa Wyższego w Polsce do 2035 roku, <https://www.gov.pl/attachment/f1954354-e5f8-4933-9b46-f171d4cefcc3> (dostęp: 13.04.2026).

które w dużym stopniu przełożyły się na zaadoptowanie do sektora szkół wyższych kategorii odpowiedzialności na wzór odpowiedzialności biznesu, organizacji itd. Świadczy o tym fakt, iż tzw. Grupa robocza do spraw Społecznej Odpowiedzialności Uczelni funkcjonuje w ramach Zespołu do spraw Zrównoważonego Rozwoju i Społecznej Odpowiedzialności Przedsiębiorstw (organu pomocniczego Ministra Funduszy i Polityki Regionalnej). Grupa ta odpowiada za tzw. Deklarację Społecznej Odpowiedzialności Uczelni, która „stanowi wyraz dobrowolnego zaangażowania się szkół wyższych w promowanie idei zrównoważonego rozwoju i społecznej odpowiedzialności w programach kształcenia oraz rozwiązaniach zarządczych i organizacyjnych uczelni”¹⁷. Niemniej jednak treść tej deklaracji również nie prowadzi do wniosku, aby kwestia budowania odporności społecznej w uczelniach i poprzez uczelnie stanowiła wyraźny i spójny kierunek myślenia strategicznego. Warto się zastanowić, czy w obecnych czasach polikryzysu nie powinna być ona wymagany i trwałym elementem społecznej odpowiedzialności uczelni oraz trzeciej misji – zwłaszcza uniwersytetów publicznych.

Bibliografia

- A European strategy for universities (COM/2022/16 final) Communication From The Commission To The European Parliament, The Council, The European Economic And Social Committee And The Committee Of The Regions On, <https://education.ec.europa.eu/sites/default/files/2022-01/communication-european-strategy-for-universities-graphic-version.pdf> (dostęp: 13.04.2026).
- Antonowicz D. (2015), *Między siłą globalnych procesów a lokalną tradycją. Polskie szkolnictwo wyższe w dobie przemian*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń.
- Banyś W. (2019), *Sama wiedza to nie wszystko... O wartościach i odpowiedzialności uniwersytetu*, „Nauka”, nr 4, s. 7–22.
- Dziedziczak-Foltyn A. (2011), *Imperatyw rozwoju a kondycja myślenia strategicznego o polskim szkolnictwie wyższym (i nauce) w dobie transformacji systemowej*, „Nauka i Szkolnictwo Wyższe”, nr 2(38), s. 88–106.
- Dziedziczak-Foltyn A. (2017), *Reforma szkolnictwa wyższego w Polsce w debacie publicznej. Bilans dyskusji o uniwersytetach (1990–2015)*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

¹⁷ MNiSW, Społeczna Odpowiedzialność Uczelni, <https://www.gov.pl/web/nauka/spoleczna-odpowiedzialnosc-uczelni> (dostęp: 13.04.2026).

- European University Association, *A renewed social contract for Europe and its universities (UniFE, EUA 2024)*, https://www.eua.eu/downloads/publications/unife_policy_messages.pdf (dostęp: 13.04.2026).
- Godonoga A., Sporn B. (2023), *The Conceptualisation of Socially Responsible Universities in Higher Education Research: A Systematic Literature Review*, „Studies in Higher Education”, nr 48(3), s. 445–459.
- Hryniewicz J.T. (2014), *Społeczeństwo ryzyka. Teoria, model, analiza krytyczna*, „Przegląd Socjologiczny”, nr 63(2), s. 9–33.
- Jastrzębska E., Brdulak H., Dąbrowski T.J., Legutko-Kobus P. (2019), *Społeczna odpowiedzialność uczelni. Perspektywa strategiczna*, „Zarządzanie Publiczne”, nr 4(48), s. 285–297.
- Kwiek M. (2010), *Transformacje uniwersytetu. Zmiany instytucjonalne i ewolucje polityki edukacyjnej w Europie*, Wydawnictwo Naukowe UAM, Poznań.
- Kwiek M. (2015), *Uniwersytet w dobie przemian: Instytucje i kadra akademicka w warunkach rosnącej konkurencji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Lawrence M., Homer-Dixon T., Janzwood S., Rockstöm J., Renn O., Donges J.F. (2024), *Global Polycrisis: The Causal Mechanisms of Crisis Entanglement*, „Global Sustainability”, nr 7, s. 1–16.
- MNiSW (2025), *Strategia Rozwoju Szkolnictwa Wyższego w Polsce do 2035 roku*, <https://www.gov.pl/web/nauka/strategia-rozwoju-szkolnictwa-wyzszego> (dostęp: 13.04.2026).
- Piotrowska-Piątek A. (2017), *Trzecia misja szkół wyższych w Polsce w kontekście ich roli w rozwoju regionalnym*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów”, nr 44(2), s. 115–129.
- Rashidfarokhi A., Pelsmakers S., Maununaho K., de la Rosa R.C., Järventausta H., Toivonen S., Tähtinen L. (2026), *Enhancing Social Resilience: The Role of Social Infrastructure in Crisis Management within the Built Environment*, „Climate Risk Management”, nr 51.
- Trends 2024. European higher education institutions in times of transition* (EUA 2024), https://www.eua.eu/images/publications/Publication_PDFs/Trends_2024.pdf (dostęp: 13.04.2026).
- Wielecki K. (2012), *Kryzys i socjologia*, Wydawnictwa Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.
- World Economic Forum (2023), *The Global Risks, Report 2023*, 18th Edition, https://www3.weforum.org/docs/WEF_Global_Risks_Report_2023.pdf (dostęp: 13.04.2026).
- World Economic Forum (2026), *The Global Risks, Report 2026*, 21th Edition, https://reports.weforum.org/docs/WEF_Global_Risks_Report_2026.pdf (dostęp: 13.04.2026).