

Maciej Bielecki
Agnieszka Bukowska-Plestrzyńska
Joanna Górniak-Krupińska
Urszula Motowidlak



Spółecznie odpowiedzialne uczelnie wyższe

**Społecznie
odpowiedzialne
uczelnie wyższe**



WYDAWNICTWO
UNIWERSYTETU
ŁÓDZKIEGO

Maciej Bielecki
Agnieszka Bukowska-Piestrzyńska
Joanna Górniak-Krupińska
Urszula Motowidlak

Społecznie odpowiedzialne uczelnie wyższe

Maciej Bielecki (ORCID: 0000-0001-6550-3512)
Agnieszka Bukowska-Piestrzyńska (ORCID: 0000-0002-0088-2352)
Joanna Górniak-Krupińska (ORCID: 0000-0003-0345-6428)
Urszula Motowidlak (ORCID: 0000-0002-2777-9451)
Uniwersytet Łódzki, Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny, Katedra Logistyki i Innowacji
90-214 Łódź, ul. Rewolucji 1905 r. nr 37/39

RECENZENCI

Anna Brzozowska, Anna Stankiewicz-Mróz

REDAKTOR INICJUJĄCY

Katarzyna Włodarczyk

REDAKCJA

Jolanta Spyrka

SKŁAD I ŁAMANIE

AGENT PR

KOREKTA TECHNICZNA

Katarzyna Woźniak

PROJEKT OKŁADKI

Polkadot Studio Graficzne Aleksandra Woźniak, Hanna Niemierowicz
Zdjęcie wykorzystane na okładce: Freepik.com/sapunkele

© Copyright by Authors, Łódź 2025

© Copyright for this edition by Uniwersytet Łódzki, Łódź 2025

Publikacja jest udostępniona na licencji Creative Commons Uznanie autorstwa-Użycie
niekomercyjne-Bez utworów zależnych 4.0 (CC BY-NC-ND)

<https://doi.org/10.18778/8331-774-8>

Wydane przez Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego

Wydanie I. W.11737.25.0.K

Ark. wyd. 8; ark. druk. 7,875

ISBN 978-83-8331-773-1

e-ISBN 978-83-8331-774-8

Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego

90-237 Łódź, ul. Matejki 34A

www.wydawnictwo.uni.lodz.pl

e-mail: ksiegarnia@uni.lodz.pl tel. 42 635 55 77

Spis treści

Spis akronimów	7
Wstęp	9
Rozdział 1	
Społeczna odpowiedzialność uczelni wyższych	13
1.1. Zadania uczelni wyższych	13
1.2. Uczelnie wyższe trzeciej generacji	18
1.3. Istota społecznej odpowiedzialności uczelni wyższych	21
Rozdział 2	
Edukacja w uczelniach wyższych dla rozwoju zrównoważonego	41
2.1. Znaczenie rozwoju zrównoważonego w naukach ekonomicznych	41
2.2. Założenia i cele koncepcji „zielonych” i zrównoważonych dla uczelni wyższych	50
2.3. Nowe podejścia do kształcenia wspierające zrównoważony rozwój uczelni wyższych	59
Rozdział 3	
Edukacja w uczelniach wyższych dla rozwoju praktycznego	67
3.1. System kształcenia zawodowego (dualnego)	67
3.2. Kształcenie dualne w Polsce	71
3.3. Kształcenie dualne w Polsce na wybranych przykładach	73
Rozdział 4	
Dobre praktyki społecznej odpowiedzialności	87
4.1. Ramy społecznej odpowiedzialności na tle misji i wizji szkół wyższych	87
4.2. Jednostki w strukturze szkół wyższych i przykłady ich społecznie odpowiedzialnych działań	91
4.3. Relacje szkół wyższych z interesariuszami wewnętrznymi w zakresie społecznej odpowiedzialności	101
Zakończenie	107
Bibliografia	111
Akty prawne	111
Dokumenty bez mocy prawnej	111
Publikacje książkowe i artykuły w czasopismach	113
Źródła internetowe	120
Spis rysunków	123
Spis tabel	125

Spis akronimów

ABM	Agencja Badań Medycznych
ASGC	Assessment Standard for Green Campus
ASSC	Assessment System for Sustainable Campus
BHP	bezpieczeństwo i higiena pracy
CSR	<i>Corporate Social Responsibility</i> – społeczna odpowiedzialność biznesu
CSUS	Chinese Society for Urban Studies
ECTS	European Credit Transfer and Accumulation System
ESD	<i>Education for Sustainable Development</i> – edukacja dla rozwoju zrównoważonego
GEP	Gender Equality Plan
GRI	Global Reporting Initiative
GU	<i>Green University</i> – zielony uniwersytet
HEIs	<i>Higher Education Institutions</i> – instytucje szkolnictwa wyższego
I 4.0	<i>Industry 4.0</i> – Przemysł 4.0
ICT	<i>Information and Communications Technology</i> – technologie informacyjno-komunikacyjne
KAUT	Komisja Akredytacyjna Uczelni Technicznych
MNiSW	Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego
NAWA	Narodowa Agencja Wymiany Akademickiej
NCBR	Narodowe Centrum Badań i Rozwoju
NCN	Narodowe Centrum Nauki
NGO	<i>non-governmental organization</i> – organizacja pozarządowa
NNW	ubezpieczenie od następstw nieszczęśliwych wypadków
ONZ	Organizacja Narodów Zjednoczonych
P&P Green League	People & Planet Green League
PAN	Polska Akademia Nauk
PAU	Polska Akademia Umiejętności
PKA	Polska Komisja Akredytacyjna
PKB	produkt krajowy brutto
PWSZ	Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa
RGNiSW	Rada Główna Nauki i Szkolnictwa Wyższego

S 5.0	<i>Society 5.0</i> – Społeczeństwo 5.0
SD	<i>Sustainable Development</i> – zrównoważony rozwój
SDGs	Sustainable Development Goals
SHEI	Sustainability in Higher Education Institutions
SOU	społeczna odpowiedzialność uczelni
SU	<i>Sustainable University</i> – zrównoważony uniwersytet
UE	Unia Europejska
UKA	Uniwersytecka Komisja Akredytacyjna
UŁ	Uniwersytet Łódzki
UNESCO	Organizacja Narodów Zjednoczonych ds. Oświaty, Nauki i Kultury
UPSzWiN	Ustawa z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce, Dz.U. z 2018 r., poz. 1668
USO	uczelnia społecznie odpowiedzialna
VET	<i>Vocational Education and Training</i> – kształcenie i szkolenie zawodowe

Wstęp

„Szczególna rola uczelni, jako miejsca tworzenia i przekazywania wiedzy o otaczającej nas rzeczywistości, zobowiązuje je do uwzględniania i stosowania zasad społecznej odpowiedzialności we wszystkich obszarach działalności oraz upowszechniania tych zasad wśród interesariuszy”

Deklaracja Społecznej Odpowiedzialności Uczelni

Szkolnictwo wyższe trzeciej dekady XXI w. stoi przed wieloma wyzwaniami. Kryzysy ekonomiczne, konflikty zbrojne, pogarszający się stan środowiska naturalnego, digitalizacja przemysłu i wejście w fazę czwartej rewolucji przemysłowej (*Industry 4.0* – I 4.0) połączone z rozwojem technologii informacyjno-komunikacyjnych (*Information and Communications Technology* – ICT) wpływają na społeczne zmiany pokoleniowe, za którymi trzeba nadążyć. Uczelnie wyższe, mające ogromny zasięg oddziaływania i wpływ na społeczeństwo, muszą zatem sprostać ważnym zadaniom w zakresie świadczonych usług społecznych zaliczanych do tzw. dóbr publicznych.

Szkoły wyższe, jako ważny element polityki publicznej państwa, podlegają różnym uwarunkowaniom tworzącym zewnętrzny i wewnętrzny ład ich funkcjonowania. Od dłuższego czasu mierzą się z wyzwaniami rynku, wykorzystując jego zasady oraz trendy rozwojowe. Przemiany mają wymiar filozoficzny; są przejściem od „kulturowego projektu nowoczesności” (której część stanowi uniwersytet nowoczesny – humboldtowski, służebny wobec narodu, chroniony przez państwo, kształcący obywateli w duchu demokracji) do ponowoczesności, która osłabia władzę i wartość państwa, a rosnące znaczenie przyznaje globalnym korporacjom. W konsekwencji państwo rezygnuje z funkcji zarządcy na rzecz modelu ewaluacyjnego, co pociąga za sobą ograniczenie jego roli w ustalaniu ogólnej polityki edukacyjnej i pełnieniu nadzoru nad funkcjonowaniem poszczególnych podmiotów. Zmniejsza się również finansowanie uczelni ze środków publicznych i wprowadzone zostają zasady konkurowania o te środki¹.

Funkcjonowanie współczesnej szkoły wyższej to „poszukiwanie równowagi między jej wewnętrznym światem niezmiennych wartości a zmieniającymi się wyzwaniami świata zewnętrznego”². Pod wpływem wspomnianych wcześniej zmian

1 Zob. M. Krzyżanowska, *Znaczenie marketingu w działalności edukacyjnej szkoły wyższej*, „Marketing i Rynek” 2004, nr 3, s. 9–14.

2 J. Woźnicki, *Uczelnie akademickie jako instytucje życia publicznego*, Fundacja Rektorów Polskich, Warszawa 2007, s. 148.

szkoły wyższe stają się bardziej otwarte na potrzeby społeczne – dążą do większego powiązania teorii z praktyką i podejmują działania na rzecz społeczności lokalnych/regionalnych/globalnych. Wyrazem tego otwarcia powinno być przyjmowanie w strategiach rozwoju uczelni oraz w ich operacyjnych procesach celów, które uwzględniają potrzeby podmiotów funkcjonujących w ich otoczeniu; jednym z priorytetów musi zostać społeczna odpowiedzialność.

Uczelnia wyższa jest społecznie odpowiedzialna już z samej definicji – przez naturę trójczłonowej misji, składającej się na:

- kształcenie,
- prowadzenie prac naukowo-badawczych,
- kreowanie i rozwijanie relacji z szeroko rozumianym otoczeniem społecznym³.

Zgodnie z art. 3.2 ustawy Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (dalej: UPSzWiN) – system szkolnictwa wyższego i nauki w Polsce funkcjonuje z poszanowaniem standardów międzynarodowych, zasad etycznych i dobrych praktyk w zakresie kształcenia i działalności naukowej oraz z uwzględnieniem szczególnego znaczenia społecznej odpowiedzialności uczelni (SOU)⁴.

Termin SOU został upowszechniony w latach 80. XX w.⁵ i zdefiniowany jako „odpowiedzialne zarządzanie edukacyjnym, kognitywnym, kadrowym oraz środowiskowym wpływem uniwersytetu poprzez interaktywny dialog ze społeczeństwem, którego celem jest promowanie zrównoważonego rozwoju ludzkości” [tłum. U. Motowidlak]⁶. W szerszym kontekście został on ujęty jako „potrzeba wzmacniania społecznego oddania i postaw obywatelskich, etyka, dobrowolne działania podejmowane przez uczelnię w celu rozwijania poczucia przynależności wśród studentów i nauczycieli akademickich, tak aby jak najlepiej służyć społeczeństwu i społeczności, a także promować zrównoważony rozwój w ujęciu globalnym” [tłum. U.M.]⁷.

Na kanwie przedstawionych wyzwań prezentowana monografia koncentruje się na określeniu istoty społecznej odpowiedzialności uczelni wyższych, szczególnie w obszarze zrównoważonego rozwoju i współpracy z podmiotami otoczenia gospodarczego. Strategicznym celem szkolnictwa wyższego jest bowiem podniesienie

3 R. Pinheiro, P.V. Langa, A. Pausits, *One and Two Equals Three? The Third Mission of Higher Education Institutions*, „European Journal of Higher Education” 2015, Vol. 5, s. 233, <https://doi.org/10.1080/21568235.2015.1044552>

4 Ustawa z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce, Dz.U. z 2018 r., poz. 1668.

5 D. Bok, *Beyond the Ivory Tower. Social Responsibilities of the Modern Universities*, Harvard University Press, Cambridge–London 1982, s. 72, <https://doi.org/10.2307/j.ctvk12qz7>

6 J. Reiser, *Managing University Social Responsibility (USR)*, International Sustainable Campus Network, 2007, www.international-sustainable-campus-network.org/downloads/conference-and-symposia/iscn-conference-2007/108-panel-b1-juan-reiser-pontificia-universidadcatolica-del-peru/file (dostęp: 24.10.2024).

7 R. Vasilescu i in., *Developing University Social Responsibility. A Model for the Challenges of the New Civil Society*, „Procedia – Social and Behavioral Sciences” 2010, Vol. 2, Iss. 2, s. 4177–4178, <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2010.03.660>

jakości w trzech głównych obszarach: kształcenia, badań naukowych i relacji uczelni z otoczeniem społecznym i gospodarczym. Wszystko to powinno być realizowane w ramach idei społecznej odpowiedzialności – zarówno w kontekście tworzenia wartości, jak i zobowiązań wobec interesariuszy.

Celem badań prezentowanych w niniejszej monografii jest empiryczna weryfikacja założeń dotyczących transformacji uczelni wyższych w kierunku odpowiedzialnej społecznie i zrównoważonej organizacji, odpowiadającej na potrzeby wspólnoty akademickiej oraz interesariuszy zewnętrznych. Zgodnie z przyjętą tezą dążenie do implementacji strategii rozwoju zrównoważonego w uczelniach wyższych wymaga od tych instytucji istotnych zmian w zakresie społecznej odpowiedzialności, która stanowi wartość samą w sobie, ale i czynnik stymulujący uczenie się przez całe życie. Wykorzystana w procesie badawczym triangulacja metod obejmowała m.in. krytyczny przegląd literatury przedmiotu, badania ankietowe oraz *case studies*.

Dążąc do podkreślenia potrzeby dyskusji na temat ważności społecznej odpowiedzialności szkoły wyższej, prezentowana monografia koncentruje się na czterech podstawowych zagadnieniach:

- istocie społecznej odpowiedzialności uczelni,
- uwzględnieniu kwestii zrównoważonego rozwoju w uczelni,
- zaprezentowaniu możliwości odpowiedzialnego kształcenia uwzględniającego potrzeby przemysłu,
- wskazaniu dobrych praktyk odpowiedzialnej uczelni.

Wyszczególnione zagadnienia zostały opisane w czterech rozdziałach monografii, stanowiącej studium teoretyczno-empiryczne.

Rozdział pierwszy przedstawia główne role, które na arenie społeczno-gospodarczej odgrywa szkolnictwo wyższe, i wynikające z tych ról zadania uczelni (ze szczególnym uwzględnieniem celów związanych z podnoszeniem jakości działań tej instytucji). Zostaje zarysowana ewolucja uniwersytetu – od średniowiecznego przez humboldtowski po uniwersytet trzeciej generacji, przedsiębiorczy i społecznie odpowiedzialny. Trzon rozdziału tworzą rozważania dotyczące społecznej odpowiedzialności uczelni – jej istoty, obszarów, etapów i standardów wdrażania do niej adekwatnych strategii. Na tym tle krótko omawiani są interesariusze uczelni (wraz z ich oczekiwaniami) oraz płaszczyzny współpracy z biznesem, scharakteryzowane jako odpowiedź na wymagania rynku – by kształcić zgodnie z jego oczekiwaniami dla realizacji celów badawczych, dydaktyczno-wychowawczych i społecznych.

Rozdział drugi koncentruje się na określeniu miejsca edukacji akademickiej dla zrównoważonego rozwoju z uwzględnieniem aktualnych i przyszłych wyzwań społecznych, gospodarczych, technologicznych oraz środowiskowych. Z tej perspektywy zaprezentowana jest wizja zielonych i zrównoważonych uczelni. Zwięźle omówiona problematyka narzędzi monitorujących zrównoważony rozwój w szkolnictwie wyższym poprzedza przegląd wybranych rankingów zielonych uczelni. Potrzeba zmian w strategiach funkcjonowania uczelni wyższych jest odzwierciedlona w nowym podejściu do edukacji akademickiej, koncentrującym się na realizacji celów

rozwoju zrównoważonego do 2030 r., zgodnie z Agendą 2030 ONZ i strategiami UE. W tym kontekście przedstawione zostają wyzwania dla systemu kształcenia w uczelniach wyższych. System ten powinien odpowiadać na potrzeby ery 4.0 i ewoluować w kierunku Społeczeństwa 5.0.

Rozdział trzeci opisuje możliwości kształcenia dualnego – godzącego jednocześnie interesy uczelni, osób studenckich oraz przedsiębiorstw przemysłowych – i prezentuje jego modele, wdrożone w Polsce i na świecie. Ta część pracy przybliży także wyniki badań dotyczących implementacji programów studiów dualnych w Polsce.

Rozdział czwarty koncentruje się na wybranych działaniach z zakresu społecznej odpowiedzialności uczelni, przedstawionej na przykładzie Uniwersytetu Łódzkiego w odniesieniu do różnych grup interesariuszy. Ukazane zostaje znaczenie dokumentów strategicznych wyznaczających ramy społecznej odpowiedzialności uczelni na tle jej misji i wizji. Na tej podstawie rozdział czwarty prezentuje spektrum rozwiązań społecznie odpowiedzialnych z wyszczególnieniem zaangażowanych w nie jednostek, a także szczebli, na których są realizowane. Ponadto przedstawia się jeszcze szereg rozwiązań z zakresu społecznej odpowiedzialności, ukazujących relacje z interesariuszami wewnętrznymi (na przykładzie studentów, absolwentów oraz kandydatów na studia). Ideą jest tutaj pokazanie możliwości uczelni i narzędzi, jakimi one dysponują w dążeniu do społecznej odpowiedzialności.

Pracę kończy podsumowanie wskazujące przyszłe kierunki badań nad odpowiedzialnym szkolnictwem wyższym, zgodne z założeniami rozwoju zrównoważonego.

Zaprezentowana monografia jedynie rozpoczyna dyskusję nad społeczną odpowiedzialnością uczelni – z pewnością nie wyczerpuje tematyki tak szeroko rozumianego zagadnienia. Stanowi jednak dobry punkt wyjścia do poszerzenia dyskusji nad odpowiedzialnymi uczelniami wyższymi w burzliwej dobie 4.0. i nadchodzącej transformacji 5.0.

Rozdział 1

Społeczna odpowiedzialność uczelni wyższych

1.1. Zadania uczelni wyższych

Współczesne państwo jest kreatorem systemu edukacyjnego – jego organem nadzorczym i koordynatorem. Z tego względu ciąży na nim zadania, które prawnie konstytuują zakres jego odpowiedzialności wobec obywateli. Zadania te obejmują m.in.:

- ustalanie założeń i kierunków, realizację polityki edukacyjnej oraz polityki w zakresie badań naukowych i innowacji (przy współdziałaniu instytucji partnerskich ładu systemowego),
- stanowienie aktów prawnych określających działanie systemu edukacji narodowej i systemu badań naukowych,
- sprawowanie nadzoru nad funkcjonowaniem tych systemów,
- stymulowanie i zapewnianie jakości kształcenia i efektywności badań,
- wykonywanie funkcji regulacyjnych, koordynacyjnych i sprawozdawczych, które wynikają z ustaw,
- tworzenie warunków zapewniających miejsce kraju na arenie międzynarodowej w obszarze sektora wiedzy, w tym w dziedzinie szkolnictwa wyższego i nauki¹.

Realizacja ww. zadań przez państwo stworzy warunki do wypełniania obowiązków przez uczelnie, tym samym państwo i uczelnie są współodpowiedzialne za realizację polityki kształcenia. Szkolnictwo wyższe spełnia się na wielu płaszczyznach, a do podstawowych można zaliczyć:

- przyjęcie twórczej postawy – wyraża się ona w prowadzeniu badań naukowych i przygotowywaniu się do nich, a także w tworzeniu nowych rozwiązań (np. dla społeczeństwa, biznesu czy środowiska),

1 J. Woźnicki, *Legislacyjne określenie pozycji uczelni jako instytucji życia publicznego*, [w:] K. Leja (red.), *Społeczna odpowiedzialność uczelni*, Wydawnictwo PG, Gdańsk 2008, s. 14.

- dbałość o etos akademicki – obejmujący trzy uniwersyteckie wartości: prawdę, piękno i dobro,
- dbałość o środowisko – członkowie wspólnoty akademickiej nie powinni tworzyć zbiorowiska anonimowych ludzi, lecz grupę osób, która dąży do wspólnego, ściśle zdefiniowanego celu, który nie jest określony interesami, ale wartościami społecznymi².

Realizacja tych zamierzeń przyczynia się do tego, że szkolnictwo wyższe odgrywa znaczącą rolę w osiąganiu celów społecznych i gospodarczych oraz w budowie kapitału intelektualnego poprzez:

- kształcenie (wyposażenie studentów w kompetencje potrzebne do realizowania zadań w pracy zawodowej, a także kształtowanie postaw obywatelskich studentów);
- prowadzenie działalności badawczej, a następnie przekazywanie wyników badań do użytku społecznego – obejmuje to również popularyzowanie nauki i komercjalizację wyników badań (co istotne, jak wynika z raportu Nauka i szkolnictwo wyższe a PKB z 2023 r., każda złotówka zainwestowana w badania naukowe i prace rozwojowe zwraca się w formie wzrostu PKB w kwocie 8–13 zł)³;
- współpracę z otoczeniem społeczno-gospodarczym.

W Polsce – zgodnie z art. 7 ustawy Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce⁴ – system szkolnictwa wyższego i nauki tworzą:

- uczelnie,
- federacje podmiotów systemu szkolnictwa wyższego i nauki,
- Polska Akademia Nauk (PAN)⁵,
- instytuty naukowe PAN⁶,
- instytuty badawcze⁷,
- międzynarodowe instytuty naukowe utworzone na podstawie odrębnych ustaw, działające na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej,
- Centrum Łukasiewicz oraz instytuty działające w ramach Sieci Badawczej Łukasiewicz⁸,
- Polska Akademia Umiejętności (PAU),

2 K.Z. Sowa, *Społeczne funkcje szkolnictwa i elitotwórcza rola uniwersytetu. Uwagi socjologa*, [w:] K. Leja (red.), *Społeczna odpowiedzialność...*, s. 37.

3 Nauka i szkolnictwo wyższe a PKB. Raport przygotowany z inicjatywy Konferencji Rektorów Uczelni Ekonomicznych, Wydawnictwo UE, Katowice 2023, <https://wir.ue.wroc.pl/info/book/UEWR67be25df39bb44b281e398a123580286> (dostęp: 10.11.2024), <http://doi.org/10.22367/uekat.9788378758587>

4 Ustawa z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce, Dz.U. z 2018 r., poz. 1668.

5 Działająca na podstawie Ustawy z dnia 30 kwietnia 2010 r. o Polskiej Akademii Nauk, Dz.U. z 2020 r., poz. 1796.

6 *Ibidem*.

7 Działające na podstawie Ustawy z dnia 30 kwietnia 2010 r. o instytutach badawczych, Dz.U. z 2022 r., poz. 498.

8 Działające na podstawie Ustawy z dnia 21 lutego 2019 r. o Sieci Badawczej Łukasiewicz, Dz.U. z 2020 r., poz. 2098.

- uczelnie i wyższe seminaria duchowne prowadzone przez kościoły i inne związki wyznaniowe,
- inne podmioty, które głównie zajmują się działalnością naukową w sposób samodzielny i ciągły.

Uwaga niniejszej monografii skupia się na podmiotach wymienionych w punkcie pierwszym, a Autorzy, odnosząc się do nich, będą zamiennie używali określeń „uczelnia” i „szkoła wyższa”.

Ponadto na rzecz systemu szkolnictwa wyższego i nauki działają również:

- Narodowa Agencja Wymiany Akademickiej (NAWA)⁹,
- Narodowe Centrum Badań i Rozwoju (NCBR)¹⁰,
- Narodowe Centrum Nauki (NCN)¹¹,
- Agencja Badań Medycznych (ABM)¹²,
- Akademia Kopernikańska¹³.

Do podstawowych zadań uczelni należą:

- prowadzenie kształcenia na studiach wyższych i podyplomowych lub w ramach innych form kształcenia, w tym kształcenia specjalistycznego przez uczelnie zawodowe,
- prowadzenie działalności naukowej, świadczenie usług badawczych oraz transfer wiedzy i technologii do gospodarki,
- prowadzenie kształcenia doktorantów,
- kształcenie i promowanie kadr uczelni,
- stwarzanie osobom niepełnosprawnym warunków do pełnego udziału w procesie przyjmowania na uczelnię, w kształceniu i prowadzeniu działalności naukowej,
- wychowywanie studentów w poczuciu odpowiedzialności za państwo polskie, tradycję narodową, umacnianie zasad demokracji i poszanowanie praw człowieka,
- stwarzanie warunków do rozwoju kultury fizycznej studentów,
- upowszechnianie i pomnażanie osiągnięć nauki i kultury, w tym przez gromadzenie i udostępnianie zbiorów bibliotecznych, informacyjnych i archiwalnych,
- działanie na rzecz społeczności lokalnych i regionalnych¹⁴.

9 Działająca na podstawie Ustawy z dnia 7 lipca 2017 r. o Narodowej Agencji Wymiany Akademickiej, Dz.U. z 2022 r., poz. 2401; Dz.U. z 2023 r., poz. 212.

10 Działające na podstawie Ustawy z dnia 30 kwietnia 2010 r. o Narodowym Centrum Badań i Rozwoju, Dz.U. z 2022 r., poz. 2279.

11 Działające na podstawie Ustawy z dnia 30 kwietnia 2010 r. o Narodowym Centrum Nauki, Dz.U. z 2023 r., poz. 153.

12 Działająca na podstawie Ustawy z dnia 21 lutego 2019 r. o Agencji Badań Medycznych, Dz.U. z 2022 r., poz. 451.

13 Działająca na podstawie Ustawy z dnia 28 kwietnia 2022 r. o Akademii Kopernikańskiej, Dz.U. z 2022 r., poz. 1459.

14 Art. 11.1 Ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie...

Z uwagi na fakt, iż misja szkolnictwa wyższego dotyczy realizacji zadań o długoterminowej perspektywie oddziaływania, wymaga ona od uczelni prowadzenia działań zgodnych z potrzebami otoczenia, w którym ta uczelnia funkcjonuje, w obszarach sześciu celów strategicznych¹⁵ przedstawionych w tabeli 1.1.

Tabela 1.1. Cele strategiczne podnoszące jakość działań szkolnictwa wyższego

Cele strategiczne	Krótką charakterystyka
Różnorodność	Odmienność uczelni w zakresie pełnienia swoich funkcji – intensyfikacja działań w obszarze dydaktyki (np. w wyższych szkołach zawodowych) vs. wzmacnianie pozycji badawczej (np. w uniwersytetach) czy różnorodność programów studiów
Otwartość	Otwartość na otoczenie społeczno-gospodarcze – dostęp do usług edukacyjnych dla studentów o zróżnicowanym pochodzeniu czy statusie majątkowym; dostosowywanie programów kształcenia do popytu na pracę
Mobilność	Mobilność kadry akademickiej i studentów to mobilność międzysektorowa (ukierunkowana na zaspokajanie potrzeb rynku na płaszczyźnie edukacyjnej i badawczej), międzyuczelniana i międzynarodowa
Konkurencja	Wprowadzanie rozwiązań, które umożliwią podwyższanie jakości prowadzonego kształcenia i badań
Efektywność	Efektywność wykorzystywania zasobów przez uczelnię – dotyczy usprawnienia zarządzania strategicznego szkolnictwem wyższym przez państwo, racjonalizacji systemu publicznego szkolnictwa wyższego, a także zwiększenia elastyczności systemu wynagrodzeń nauczycieli akademickich, usprawnienia systemów informacyjnych zarządzania uczelniami publicznymi
Przejrzystość	Jawność funkcjonowania uczelni powinna wyrażać się w dostępie do danych o działalności, zasobach i sytuacji finansowej uczelni, podkreślając odpowiedzialność władz uczelni wobec właściciela i interesariuszy za wykorzystanie środków zgodnie z misją uczelni

Źródło: Strategia rozwoju szkolnictwa wyższego w Polsce do 2020 roku – drugi wariant, Ernst&Young Business Advisory, IBnGR, Gdańsk 2010, s. 44 i nast.

Uczelnię w realizowaniu ww. strategii wspierają¹⁶:

- etos akademicki – rozumiany jako zbiór wartości, którym podporządkowuje się życie uczelni we wszystkich wymiarach. Od lat pozostaje „skutecznym

¹⁵ Zob. Strategia rozwoju szkolnictwa wyższego w Polsce do 2020 roku – drugi wariant, Ernst&Young Business Advisory, IBnGR, Gdańsk 2010, s. 40–41.

¹⁶ K. Kowalska, *Społeczna odpowiedzialność uczelni*, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie” 2009, nr 2(13), t. 1: „Gospodarka – Finanse – Pedagogika”, s. 297.

regulatorem zachowań społeczności akademickich” – jest tym pojęciem, w którym mieści się istota wszystkich funkcji uczelni¹⁷;

- dobre obyczaje w nauce – w Kodeksie Dobrych praktyk w szkołach wyższych napisano: „Spoiłem formalnych i nieformalnych zaleceń oraz zasad regulujących kwestie o istotnym znaczeniu dla kształtowania i utrzymania etosu są dobre obyczaje w nauce, odzwierciedlające wielowiekową tradycję życia akademickiego”¹⁸. Te istotne kwestie to: sprecyzowanie wartości akademickich (podstawowa wartość to prawda) i zasad fundamentalnych (podstawowa zasada to zasada służby publicznej) oraz spis dobrych praktyk w działaniach senatu i rektora uczelni;
- akredytacje państwowe i środowiskowe – wspomagają uczelnie w budowaniu standardów edukacyjnych na miarę najlepszych wzorców obowiązujących w europejskiej i globalnej przestrzeni akademickiej. W Polsce kierunki strategiczne rozwoju szkolnictwa wyznaczane są przez organizatora nauki – organ centralny, którym jest Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego (MNiSW). Wsparcie dla MNiSW stanowi Rada Główna Nauki i Szkolnictwa Wyższego (RGNiSW). Istotną rolę w procesie zarządzania uczelniami odgrywają jednostki akredytacyjne, tj. Polska Komisja Akredytacyjna (PKA), Uniwersytecka Komisja Akredytacyjna (UKA), Komisja Akredytacyjna Uczelni Technicznych (KAUT). Znaczenie mają również konferencje rektorów, kwestorów i kanclerzy. Zajmują się oni opiniowaniem aktów prawnych i przedstawiają swoje stanowiska w istotnych kwestiach szkolnictwa wyższego¹⁹.

Wyzwania współczesnego świata i gospodarki opartej na wiedzy zwiększają przekonanie o konieczności tworzenia uniwersytetu nowej generacji²⁰ – już 20 lat temu deklaracja z Glasgow z 2005 r. pt. *Silne uniwersytety dla silnej Europy* (dokument European University Association) określała, że: „Europa potrzebuje silnych i twórczych uniwersytetów, jako głównych aktorów kształtujących europejskie społeczeństwo wiedzy przez umożliwienie szerokiego dostępu do studiów przez rozwój oferty kształcenia ustawicznego oraz przez promocję jakości i doskonałości w nauczaniu, uczeniu się, badaniach naukowych i działaniach innowacyjnych”²¹. Podejście to jest widoczne w Polsce w XXI w. w transformacji szkolnictwa wyższego, które oprócz podnoszenia jakości w obszarze kształcenia (wyposażania studentów

17 E. Chmielecka, *Kilka uwag o etosie i kodeksach akademickich oraz odpowiedzialności uczelni*, [w:] K. Leja (red.), *Społeczna odpowiedzialność...*, s. 23 i nast.

18 Kodeks Dobre praktyki w szkołach wyższych, Fundacja Rektorów Polskich, Kraków 2007, s. 11, <https://www.uni.lodz.pl/aktualnosc/szczegoly/krasp-kodeks-dobrych-praktyk> (dostęp: 27.06.2024).

19 K.A. Kuźmicz, *Benchmarking procesowy jako instrument doskonalenia zarządzania uczelnia*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2015, s. 20–21.

20 J.G. Wissema, *Technostarterzy. Dlaczego i jak?*, PARP, Warszawa 2005.

21 Deklaracja z Glasgow. Silne uniwersytety dla silnej Europy, EUA, Glasgow 2005, s. 1, <https://www.eua.eu/publications/positions/pl-deklaracja-z-glasgow.html> (dostęp: 28.06.2025).

w kompetencje potrzebne do realizowania zadań w pracy zawodowej oraz kształtowania postaw obywatelskich studentów) i prowadzenia działalności badawczej (wraz z popularyzacją nauki i komercjalizacją wyników badań) skupia się na rozwijaniu współpracy z otoczeniem społecznym i gospodarczym.

1.2. Uczelnie wyższe trzeciej generacji

Przed setkami lat jednym z naczynych czynników prowadzących do powoływania uniwersytetów była potrzeba przekazywania wiedzy. Kształcili się jednak nieliczni. Stawali się oni *de facto* i *de iure* osobami uznanymi społecznie i politycznie – studiowanie okazało się również siłą elitotwórczą. Ewolucję zmian w funkcjonowaniu uczelni wyższych można przedstawić – za J.G. Wissemą – w następujący sposób:

- uniwersytet średniowieczny (pierwszej generacji), nastawiony na kształcenie i obronę prawdy – jego celem była ochrona wiedzy z przeszłości i kultywowanie tradycji (w zgodzie z nauką Kościoła), a nie tworzenie nowej wiedzy;
- uniwersytet humboldtowski²² (drugiej generacji), skupiony na kształceniu i badaniach (w celu odkrywania natury);
- uniwersytet przedsiębiorczy (trzeciej generacji), którego celem jest nie tylko kształcenie i prowadzenie badań, ale również wykorzystanie *know-how* dla generowania wartości poza murami uczelni (w tym we współpracy z biznesem)²³.

Na początku XIX w. uczelnie przeszły transformację i poszerzając zakres swojej aktywności, przeistoczyły się w uniwersytety drugiej generacji. Tym samym ukierunkowały się na badania i rozwój nauki, co przekładało się na:

- rozwój badań naukowych, a także pielęgnowanie swobody badań i wykładów;
- realizację badań podstawowych i wprowadzanie studentów do samodzielnej pracy badawczej;
- kształcenie w naukach teoretycznych i rozwijanie osobowości studentów w duchu neohumanizmu²⁴.

Po II wojnie światowej pojawiło się nowe podejście do idei funkcjonowania ośrodków akademickich – z jednej strony postępowało odchodzenie od elitarności

22 W latach 1809–1810 Wilhelm von Humboldt opracował i wdrożył w berlińskim uniwersytecie założenia uniwersytetu liberalnego – misja uczelni, edukacyjna i badawcza, miała wynikać z zasady jedności nauki i kształcenia. K. Leja, *Koncepcje zarządzania współczesnym uniwersyteciem*, Wydawnictwo PG, Gdańsk 2011, s. 18.

23 J.G. Wissema, *Uniwersytet Trzeciej Generacji. Uczelnia XXI wieku*, Wydawnictwo ZANTE, Ziębice 2009, s. 6 i nast.

24 K.B. Matusiak, *Budowa powiązań nauki z biznesem w gospodarce opartej na wiedzy. Rola i miejsce uniwersytetu w procesach innowacyjnych*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2010, s. 162.

na rzecz przyjęcia modelu masowości kształcenia, a z drugiej strony uczelnie otworzyły się na potrzeby przemysłu i gospodarki. W 1963 r. Clark Kerr zauważył, że klasyczny uniwersytet XVIII i XIX w. obecnie jest nieprzydatny i zaproponował nową nazwę uczelni współczesnej – *multiversity* – oznaczającą zbiór społeczności studentów i uczonych z wielorakich obszarów i dziedzin nauki oraz pozostałych pracowników, którzy mają często sprzeczne interesy, a także współpracujących z nimi wszystkimi różnych interesariuszy zewnętrznych²⁵. W latach 80. XX w. w piśmiennictwie zaczęto wskazywać na rosnące znaczenie relacji uczelni z otoczeniem – budowanie i rozwijanie pożądanej relacji (zwłaszcza w ramach szeroko rozumianej praktyki) stało się kolejnym elementem misji uczelni²⁶. Uczelnie muszą racjonalnie zarządzać kapitałem relacyjnym, którym dysponują, mając na uwadze oczekiwania interesariuszy.

W kolejnych latach procesy postępującego urynkwienia gospodarki i innowacyjne eksperymenty organizacyjne w kontaktach z biznesem – eksperymenty, które zostały przeprowadzone przez uczelnie wyższe w USA – zapoczątkowały nowy model uniwersytetu. Efekty działania instytucji, technologie i innowacyjne rozwiązania, stanowiłyby podstawę do stworzenia uniwersytetu trzeciej generacji²⁷. W latach 90. XX w. – głównie za sprawą Clarka Kerra – upowszechniło się określenie uniwersytetu przedsiębiorczego, którego celem miało być:

- wzmocnienie centrum sterującego, aby sprawniej poszukiwać okazji do zmian i je wykorzystywać;
- rozwijanie segmentów peryferyjnych, niezbędnych do przełamywania istniejących w tradycyjnej uczelni podziałów na dyscypliny i do progresu współpracy z otoczeniem;
- dywersyfikacja źródeł finansowania, niezbędna zwłaszcza przy pozyskiwaniu funduszy spoza budżetu;
- aktywizacja centrum akademickiego, polegająca na zmianach strukturalnych, przełamujących stereotypy myślenia o nauce w kategoriach dyscyplin i tradycyjnych jednostek organizacyjnych uczelni;
- rozwijanie kultury przedsiębiorczości, integrującej nowe elementy organizacyjne z tradycją uczelni²⁸.

25 K. Leja, *Koncepcje zarządzania...*, s. 15.

26 A.M. Kola, K. Leja, *Rozszerzona trzecia misja uniwersytetu na przykładzie jego relacji z podmiotami trzeciego sektora*, „e-mentor” 2015, nr 4(61), s. 4–5, <https://www.doi.org/10.15219/em61.1201>

27 M. Kumański, *Przedsiębiorczość akademicka, czyli koncepcja spółek typu spin-off*, „Journal of Modern Management Process” 2016, Vol. 1, No. 1, s. 90.

28 J. Józwiak, R.Z. Morawski, *Społeczna rola szkolnictwa wyższego i jego misja publiczna w perspektywie dekady 2010–2020*, [w:] R.Z. Morawski (oprac.), A. Matysiak (red.), *Polskie szkolnictwo wyższe. Stan, uwarunkowania i perspektywy*, Wydawnictwa Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2009, s. 52.

W latach 90. XX w. w dyskusjach pojawiła się również kwestia odpowiedzialności uczelni wobec społeczeństwa – w Deklaracji erfurckiej stwierdzono, iż szkoły wyższe są zobowiązane do identyfikacji potrzeb społecznych i ekonomicznych oraz powinny się przyczyniać do ich zaspokajania²⁹. Jest to zgodne z koncepcją uniwersytetu trzeciej generacji, który ma generować wartość zarówno dla pracowników i studentów, jak i otoczenia. Biorąc pod uwagę istotne znaczenie społeczno-gospodarcze przypisywane dziś do idei zrównoważonego rozwoju, widzimy, że to szkolnictwo wyższe powinno być aktywnym uczestnikiem zmian prowadzących do urzeczywistnienia tej idei (nie tylko na płaszczyźnie działalności badawczej, ale i edukacyjnej). Szerzej na temat zrównoważonego rozwoju w rozdziale drugim.

Jednym z przełomowych dokumentów dla poszerzania roli społecznie odpowiedzialnej uczelni była Światowa deklaracja UNESCO, w której m.in. podkreślono, że szkoły wyższe są istotnymi czynnikami rozwoju kulturalnego, społeczno-gospodarczego i środowiskowego w zakresie globalnym³⁰ („placówki szkolnictwa wyższego, ich kadra i studenci, powinni [...] dyskutować o problemach etycznych, kulturowych i społecznych z zachowaniem całkowitej niezależności i pełnej odpowiedzialności, przyjmując wobec społeczeństwa rolę autorytetu intelektualnego niezbędnego do refleksji, rozumienia i działania”³¹).

Biorąc pod uwagę współczesne wyzwania społeczno-gospodarcze (np. w zakresie tworzenia gospodarki obiegu zamkniętego, rozwiązań z zakresu *Industry 4.0* czy zrównoważonego rozwoju), uczelnie stają przed kolejnymi wyzwaniami. Pandemia COVID-19 zmieniła zasady funkcjonowania uczelni wyższych, a wybrane rozwiązania organizacyjne zostały utrzymane po jej zakończeniu i pojęcie Uczelni 4.0³² zagościło w literaturze przedmiotu oraz praktyce działania. Dziś można mówić o kolejnym kroku w rozwoju uczelni wyższych – ewolucji idei uniwersytetu

29 The Erfurt Declaration on University Autonomy. Towards the Responsible University of the 21 Century, Erfurt University Colloquium Autonomy and External Control, Erfurt 1996.

30 Światowa deklaracja UNESCO. Szkolnictwo wyższe XXI wieku. Od wizji do działania, tłum. J. Jabłecka, „Nauka i Szkolnictwo Wyższe” 1999, nr 14, s. 6 i nast., <https://pressto.amu.edu.pl/index.php/nsw/article/view/4573/4683> (dostęp: 10.11.2024).

31 *Ibidem*, s. 9.

32 Uczelnia 4.0 to jednostka naukowo-dydaktyczna, z informatyzowaną i zautomatyzowaną w co najmniej trzech obszarach: 1) obszar inwentaryzacji/cyfryzacji zasobów – jako kluczowy etap wdrożenia modelu Uczelni 4.0 – pozwala w krótkim czasie ocenić aktualny potencjał dydaktyczny i naukowo-badawczy, prowadząc do eliminacji strat (czasu, pracy, zasobów); 2) obszar komunikacji wymagań z otoczeniem – tutaj zadanie polega na zdefiniowaniu, czyje wymagania uczelnia chce monitorować (rynku pracy, instytucji samorządowych, podmiotów wewnętrznych) oraz na zapewnieniu cyklicznej aktualizacji listy wymagań i na zarządzaniu zgromadzonymi informacjami (w tym na odpowiednim i odpowiedzialnym ich wykorzystywaniu), co umożliwi zwiększenie jakości pracy uczelni; 3) obszar projektowania i symulacji procesów, które mogą być realizowane w uczelni, oraz wyszukiwania jednostek, które potrzebują pomocy w tym zakresie. K. Pietrusiewicz, *Uczelnia 4.0. Realny kierunek zmian*, Edu4Industry, <https://edu4industry.com/uczelnia-4-0-realny-kierunek-zmian/> (dostęp: 24.04.2025).

przedsiębiorczego w kierunku uczelni społecznie odpowiedzialnej (USO). Autorzy dostrzegając potrzebę zmiany, której powinny poddać się uczelnie wyższe – czyli potrzebę rozwoju społecznej odpowiedzialności – podjęli się przedstawienia jej istoty, skupiając się głównie na aspekcie różnorodnych płaszczyzn współpracy z biznesem i zrównoważonego rozwoju.

1.3. Istota społecznej odpowiedzialności uczelni wyższych

Problematyka odpowiedzialności sięga korzeniami czasów antycznych – Demokryta z Abdery, Platona, Arystotelesa i innych myślicieli tego okresu. Okazała się ona ważna u Immanuela Kanta i wyraźnie zaznaczyła swoją obecność w nurcie egzystencjalnym (Kierkegaard, Sartre, Camus), lecz szczególne miejsce w filozofii zajęła przede wszystkim dzięki dialogikom (Buber, Lévinas), a także przedstawicielom fenomenologicznej materialnej etyki wartości (von Hildebrand, Scheler, Ingarden). Odpowiedzialność jest również przedmiotem namysłu w kontekście dynamicznych zmian cywilizacyjnych XX i XXI w. (Jonas, Picht, Apel, Birnbacher)³³.

„Odpowiedzialność ponosi ten, kto w danym obszarze jest kompetentny. Podział kompetencji leży u podstaw struktury społecznej. Państwo, społeczeństwo i gospodarka mogą istnieć tylko na podstawie rozdzielenia zakresów kompetencyjnych. A ponieważ zakresy kompetencyjne to tylko inne słowo na zakresy odpowiedzialności – społeczeństwo, gospodarka i państwo istnieją tam tylko, gdzie istnieje odpowiedzialność”³⁴. Odpowiedzialność państwa dotyczy przede wszystkim ochrony praw i wolności obywateli (m.in. przez tworzenie przepisów w zakresie obronności i bezpieczeństwa, porządku publicznego, ochrony zdrowia oraz edukacji). W obszarze gospodarczym odpowiedzialność była widoczna już w działaniach filantropijnych przedsiębiorców, a we współczesnym rozumieniu pojawiła się ona, gdy przedsiębiorcy zaczęli sobie uświadamiać, że ich działania mają wpływ na społeczne i/lub ekologiczne płaszczyzny życia społecznego.

Z naukowego punktu widzenia społeczna odpowiedzialność biznesu (*Corporate Social Responsibility* – CSR) jest przedmiotem zainteresowania badaczy od lat 20. XX w. Nowoczesne spojrzenie na CSR pojawiło się w latach 50. (mówiono

33 A. Merta-Staszczak, K. Serafin, B. Staszczak, *Społeczna odpowiedzialność uczelni na przykładzie Politechniki Wrocławskiej*, „Annales. Ethics in Economic Life” 2020, Vol. 23, No. 4, s. 95, <https://doi.org/10.18778/1899-2226.23.4.06>

34 G. Picht, *Pojęcie odpowiedzialności*, [w:] J. Filek (red.), *Filozofia odpowiedzialności XX wieku. Teksty źródłowe*, Wydawnictwo UJ, Kraków 2004, cyt. za: K. Kowalska, *Społeczna odpowiedzialność...*, s. 290–291.

o tym, że działania biznesowe mają wpływ na człowieka i społeczeństwo, dlatego powinny być spójne z celami i wartościami społecznymi). Lata 60. i 70. to okres, kiedy toczyła się dyskusja na temat etyki w biznesie oraz podjęto próby utworzenia powiązanych z nią podstaw koncepcji teoretycznych – powstało wówczas pojęcie zrównoważonego rozwoju, w którego zasadach współczesne rozumienie CSR także ma swoje korzenie.

Dziś – wg Komisji Europejskiej – CSR można definiować jako odpowiedzialność przedsiębiorstw za ich wpływ na społeczeństwo. Jest to podejście, w ramach którego przedsiębiorstwa biorą pod uwagę społeczne i środowiskowe konsekwencje swoich działań i podejmują świadome przedsięwzięcia mające na celu dążenie do zrównoważonego rozwoju społecznego, ochronę środowiska oraz przestrzeganie etycznych standardów. Polega to m.in. na dbaniu o dobro pracowników, zapewnianiu uczciwych warunków pracy i uczciwego wynagrodzenia, minimalizacji negatywnego wpływu na środowisko, wspieraniu lokalnych wspólnot oraz przestrzeganiu zasad etyki biznesu. Komponenty społecznej odpowiedzialności biznesu, które mogą być / już zostały przeniesione na grunt uczelni:

- komponent ekonomiczny – obejmujący produktywność, zyskowność, wzrost,
- komponent prawny – wymagający działań zgodnych z prawem,
- komponent etyczny – obejmujący niepisane normy i wartości akceptowane przez społeczeństwo,
- komponent filantropijny – skupiony na dobrowolnych działaniach ukierunkowanych na poprawę jakości życia ogółu³⁵.

Parafrazując definicję Komisji Europejskiej, możemy powiedzieć, że SOU to odpowiedzialność szkół wyższych za ich wpływ na społeczeństwo. Idea SOU jest podejmowana w literaturze od lat 80. XX w.³⁶ z użyciem różnej terminologii – w amerykańskim ujęciu najpierw pojawiły się wyrażenia *scholarship of engagement* i *engaged scholarship*, następnie w Australii i Wielkiej Brytanii rozpowszechniła się kategoria *university community*, w końcu w Europie i Azji przyjęto analogiczne podejście jako *social responsibility of university*³⁷. Przykładowe definicje społecznej odpowiedzialności uczelni przedstawiono w tabeli 1.2.

35 A.B. Carroll, *The Pyramid of Corporate Social Responsibility. Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders*, „Business Horizons” 1991, Vol. 34, Iss. 4, s. 39–48, [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90005-g](https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-g)

36 Zob. D. Bok, *Beyond the Ivory Tower. Social Responsibilities of the Modern Universities*, Harvard University Press, Cambridge–Massachusetts–London 1982, <https://doi.org/10.4159/9780674028463>

37 A. Esfijani, *Methodology Development for Measuring Virtual University Social Responsibility*, Curtin University, 2014, s. 30–41, https://espace.curtin.edu.au/bitstream/handle/20.500.11937/488/199910_Esfijani%202014.pdf?sequence=2&isAllowed=y (dostęp: 28.06.2025).

Tabela 1.2. Wybrane definicje społecznej odpowiedzialności uczelni

Autor	Treść definicji SOU
J. Reiser	Elastyczne działania społeczności akademickiej (studentów, wykładowców i pracowników administracyjnych) zapewnione przez odpowiednie zarządzanie edukacyjnym, poznawczym, kadrowym oraz środowiskowym wpływem uczelni; prowadzone w interaktywnym dialogu ze społeczeństwem w celu promowania zrównoważonego rozwoju ludzkości
M. Nejati i in.	Interesariusze dają uczelniom przyzwolenie na działanie i żeby wzmocnić tę umowę społeczną, uczelnie powinny być społecznie odpowiedzialne
E.E. Navarrete i in.	Zdolność do rozpowszechniania i wdrażania licznych zasad i wartości za pomocą kluczowych procesów (takich jak: zarządzanie, edukowanie, badania) rozszerzonych na społeczność w celu zapewnienia zrównoważonego rozwoju
R. Vasilescu i in.	Etyczna potrzeba wzmacniania społecznego zaangażowania i aktywności obywatelskiej studentów i pracowników uczelni przez zachęcanie ich, by w ramach wolontariatu świadczyli usługi na rzecz lokalnej społeczności oraz promowali zrównoważony rozwój w skali lokalnej i globalnej
P.R. Gasser	Odpowiedzialne zarządzanie edukacyjnym, kognitywnym, kadrowym oraz środowiskowym wpływem uniwersytetu poprzez interaktywny dialog ze społeczeństwem, którego celem jest promowanie zrównoważonego rozwoju ludzkości
Projekt EU-USR	Polityki, strategie i praktyki podejmowane przez uczelnie w celu zwiększania dobrobytu społecznego, kulturowego, gospodarczego i środowiskowego. Trzeba podkreślić, że społeczna odpowiedzialność uczelni: – to narzędzie promowania wartości obywatelskich i zrównoważonego rozwoju, – w niektórych aspektach powinna być obligatoryjna ze względu na to, że edukacja jest dobrem publicznym, – stanowi zobowiązanie do transparentności i rozliczalności
K. Leja	Uczelnia pozytywnie (lecz nie bezkrytycznie) odpowiada na oczekiwania interesariuszy, a stopień realizacji oczekiwań jest miarą jej społecznej odpowiedzialności
Deklaracja SOU	Strategiczne i systemowe podejście do zarządzania uczelnia i budowania współpracy z interesariuszami, które przyczynia się do: zrównoważonego rozwoju, kształtowania wartości i postaw społeczeństwa obywatelskiego, wspierania wartości akademickich i tworzenia nowych idei oraz podtrzymywania i rozwoju kompetencji naukowych i dydaktycznych, mających wpływ na efektywność działalności i innowacyjność

Źródło: J. Reiser, *Managing University Social Responsibility (USR)*, International Sustainable Campus Network, 2007, www.international-sustainable-campus-network.org/downloads/conference-and-symposia/iscn-conference-2007/108-panel-b1-juan-reiser-pontificia-universidadcatolica-del-peru/file (dostęp: 24.10.2024); M. Nejati i in., *Corporate Social Responsibility and Universities. A Study of Top 10 World Universities' Websites*, „African Journal of Business Management” 2011, Vol. 5, No. 2, s. 442; E.E. Navarrete, J.P. Sepúlveda Rojas, J.I. Alvial

Pantoja, *Preliminary Analysis of Social Responsibility inside Chilean Universities*, „African Journal of Business Management” 2012, Vol. 6, No. 42, s. 10628, <https://doi.org/10.5897/AJBM11.3009>; R. Vasilescu i in., *Developing University Social Responsibility. A Model for the Challenges of the New Civil Society*, „Procedia – Social and Behavioral Sciences” 2010, Vol. 2, Iss. 2, s. 4178, <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2010.03.660>; University Social Responsibility. A Common European Reference Framework, Final Public Report of the EU-USR Project, University Politehnica of Bucharest, 2015, s. 7–8, https://www.researchgate.net/publication/275887458_University_Social_Responsibility_A_Common_European_Reference_Framework_Final_Public_Report_of_the_EU-USR_Project_52709-LLP-2012-1-RO-ERASMUS-ESIN_February_2015 (dostęp: 28.06.2025); K. Leja, *Uniwersytet organizacją służącą otoczeniu*, [w:] idem (red.), *Społeczna odpowiedzialność uczelni*, Wydawnictwo PG, Gdańsk 2008, s. 61–62; Deklaracja Społecznej Odpowiedzialności Uczelni, gov.pl, 2017, www.gov.pl/web/nauka/spoleczna-odpowiedzialnosc-uczelni (dostęp: 10.11.2024).

W Polsce – poza wymienionym w tabeli Krzysztofem Leją – tematyką SOU zajmowali się m.in. Marcin Geryk w pionierskich badaniach w latach 2007–2010³⁸ i Ewa Chmielecka, która później analizowała kwestię SOU z punktu widzenia etosu akademickiego³⁹. Z perspektywy wizerunku rozważania nad SOU prowadziły z kolei Lidia Białoń i Emilia Werner⁴⁰, a marki – Barbara Iwankiewicz-Rak i Ludmila Shulgina⁴¹; analogicznie w swoich badaniach pryzmat misji uczelni wybrał Aleksander Koj⁴², a środowiska lokalnego – Krzysztof Szewior⁴³.

Najszersza definicja SOU w Polsce jest zawarta w Deklaracji Społecznej Odpowiedzialności Uczelni. Składa się z 12 punktów, które dotyczą m.in.: edukacji, badań i projektów z zakresu społecznej odpowiedzialności i zrównoważonego rozwoju, współpracy w ramach SOU i dialogu z interesariuszami, a także odpowiedzialnego i przejrzystego zarządzania uczelnią, pielęgnowania wartości oraz minimalizowania negatywnego wpływu na środowisko. Oto treść deklaracji:

Szczególna rola uczelni, jako miejsca tworzenia i przekazywania wiedzy o otaczającej nas rzeczywistości, zobowiązuje je do uwzględniania i stosowania zasad społecznej odpowiedzialności we wszystkich obszarach działalności oraz upowszechniania tych zasad wśród interesariuszy.

38 Zob. M. Geryk, *Społeczna odpowiedzialność uczelni w percepcji jej interesariuszy. Raport z badań*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2010.

39 Zob. E. Chmielecka, *Kilka uwag...*

40 Zob. L. Białoń, E. Werner, *Społeczna odpowiedzialność szkoły wyższej w kontekście jej wizerunku*, „Nauka i Szkolnictwo Wyższe” 2012, nr 1, s. 142–161.

41 Zob. B. Iwankiewicz-Rak, L. Shulgina, *Misja – marka – wizerunek uczelni – relacje z otoczeniem*, [w:] G. Nowaczyk, D. Sobolewski (red.), *Marketing w szkole wyższej. Istota i znaczenie marki*, Wydawnictwo WSB, Poznań 2013, s. 29–40.

42 A. Koj, *Ewolucja idei uniwersytetu i jego misji*, [w:] J. Woźnicki (red.), *Misja i służebność uniwersytetu w XXI wieku*, ISW, Fundacja Rektorów Polskich, Warszawa 2013, s. 58–60.

43 K. Szewior, *Uwarunkowania i doświadczenia społecznej odpowiedzialności uczelni w środowisku lokalnym w Polsce*, „Myśl Ekonomiczna i Polityczna” 2018, t. 60, nr 1, s. 202–219.

Mając na uwadze dobro szkolnictwa wyższego w Polsce, świadomi swojej roli w realizacji zasad zrównoważonego rozwoju, zapewnianiu wysokiej jakości badań i edukacji oraz dbaniu o wszechstronny rozwój społeczności akademickiej zobowiązujemy się:

1. Pielęgnować wartości akademickie zapisane m.in. w „Kodeksie Etyki Pracownika Naukowego”, w szczególności: sumienność, obiektywizm, niezależność, otwartość i przejrzystość.
2. Kształtować społeczne i obywatelskie postawy przyszłych elit sprzyjające budowaniu wspólnoty, kreatywności, otwartości oraz komunikacji, a także wrażliwości społecznej i kultury pracy.
3. Upowszechniać ideę równości, różnorodności, tolerancji oraz respektować i chronić prawa człowieka w odniesieniu do całej społeczności akademickiej i jej otoczenia.
4. Poszerzać programy nauczania o zagadnienia z zakresu etyki i społecznej odpowiedzialności biznesu, zrównoważonego rozwoju i innowacji społecznych.
5. Realizować projekty wdrażające zasady społecznej odpowiedzialności, w szczególności dotyczące zarządzania różnorodnością w miejscu pracy, wolontariatu pracowniczego, promocji zasad etyki, współpracy międzysektorowej, marketingu społecznie zaangażowanego.
6. Podejmować badania naukowe i prace wdrożeniowe, które w ramach partnerstwa z innymi ośrodkami akademickimi z całego świata, sektorem przedsiębiorstw, administracją publiczną i organizacjami pozarządowymi przyczyniać się mogą do rozwiązywania istotnych problemów społecznych.
7. Rozwijać współpracę międzyuczelnianą, krajową i międzynarodową, umożliwiającą adaptację i wzmacnianie najlepszych praktyk w zakresie społecznej odpowiedzialności uczelni.
8. Dbać o ład organizacyjny uczelni, opierając zarządzanie uczelnią na fundamentach społecznej odpowiedzialności, zarówno w dokumentach strategicznych, jak i wynikających z nich działaniach służących wszechstronnemu rozwojowi społeczności akademickiej i skutecznej realizacji misji uczelni.
9. Zapewniać przejrzystość prowadzonej przez uczelnię działalności poprzez m.in. mierzenie rezultatów, promowanie i upowszechnianie dorobku oraz wskazanie osoby lub zespołu koordynującego te działania.
10. Prowadzić działalność w taki sposób, by minimalizować negatywny wpływ aktywności realizowanych przez społeczność akademicką oraz jej interesariuszy na środowisko przyrodnicze we wszelkich jego wymiarach.
11. Prowadzić dialog z interesariuszami na temat priorytetów polityki społecznej odpowiedzialności uczelni oraz informować o jej rezultatach.
12. Kierować się zasadami etyki i odpowiedzialności w procesie nauczania i prowadzenia badań naukowych dla zapewniania interesariuszom optymalnych warunków do korzystania z wiedzy, kapitału intelektualnego i dorobku uczelni⁴⁴.

Zasadniczym celem Deklaracji Społecznej Odpowiedzialności Uczelni jest generowanie świadomości społecznej na temat roli, którą szkolnictwo wyższe odgrywa w kształtowaniu warunków dla zrównoważonego rozwoju społeczno-gospodarczego kraju. Deklaracja motywuje uczelnie do promowania idei zrównoważonego rozwoju i społecznej odpowiedzialności zarówno w badaniach naukowych, jak i w kształceniu oraz rozwiązaniach organizacyjnych. Kluczem do filozoficzno-etycznych fundamentów tak określonej SOU jest z jednej strony

44 Deklaracja Społecznej Odpowiedzialności Uczelni, gov.pl, 2017, www.gov.pl/web/nauka/spoleczna-odpowiedzialnosc-uczelni (dostęp: 10.11.2024).

aksjologiczny wymiar teorii zrównoważonego rozwoju (zakładającej, że na każdej generacji ludzkiej ciąży odpowiedzialność za przyszłe pokolenia), a z drugiej idea odpowiedzialności społecznej.

Biorąc pod uwagę wielość funkcji, które pełni uczelnia, możemy uznać, że jej zobowiązania na gruncie społecznej odpowiedzialności mają dualny charakter i obejmują:

- funkcje kognitywne – od pomnażania wiedzy, poszukiwania prawdy oraz kształcenia w perspektywie dynamiki pracy, szeroko pojętej proaktywności i przygotowywania absolwentów do odgrywania roli społecznych liderów otoczenia, aż po przyjęcie funkcji centrum transmisji i transformacji kultury i dobrych obyczajów;
- obszar bezpośredniej służebności powiązanej z zaspokajaniem potrzeb grup interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych (potrzeb studentów, kadry, otoczenia społeczno-gospodarczego uczelni)⁴⁵.

Społeczna odpowiedzialność jest nieodłącznym elementem misji uczelni. Uczelnie kształcą, wyposażając studentów i słuchaczy w odpowiednią wiedzę, umiejętności i kompetencje (funkcja edukacyjna). Aby dostarczać wiedzę jak najbardziej aktualną, prowadzą badania naukowe, których wyniki są popularyzowane i komercjalizowane (funkcja badawcza). Aktywności związanych z kształceniem i badaniami nie da się podejmować w izolacji, stąd zadaniem uczelni jest także służba społeczeństwu, czyli współpraca i kształtowanie relacji z szeroko pojętym otoczeniem na rzecz rozwoju całego społeczeństwa (funkcja społeczna)⁴⁶.

Społeczną odpowiedzialność uczelni można utożsamiać z jej trzecią misją, tj. wszelkimi aktywnościami wpływającymi na kształtowanie relacji z otoczeniem społecznym. Obejmuje ona nie tylko kształtowanie relacji ekonomicznych z otoczeniem gospodarczym, ale również zaangażowanie uczelni w wymiarach: cywilizacyjnym, kulturowym i etycznym. Główne obszary SOU przedstawiono w tabeli 1.3.

Tabela 1.3. Obszary społecznej odpowiedzialności uczelni

SOU	Przykłady przejawów
Naukowo-badawcza	– wysoki poziom kształcenia – wysoka jakość badań naukowych – kształtowanie etycznych i odpowiedzialnych liderów biznesu – wspieranie i rozwój innowacyjności – mobilność studentów i pracowników naukowych – międzynarodowa i międzysektorowa wymiana doświadczeń

⁴⁵ E. Chmielecka, *Kilka uwag...*, s. 23.

⁴⁶ K. Leja, *Uniwersytet społecznie odpowiedzialny – przykład AGH*, „e-mentor” 2009, nr 4(31), s. 4–12.

SOU	Przykłady przejawów
Społeczna	SOU wewnętrzna: – dbałość o rozwój pracowników – promowanie mobilności studentów i pracowników naukowych – utrzymywanie relacji międzynarodowych – wyrównywanie szans społecznych studentów – dostosowanie infrastruktury do potrzeb osób niepełnosprawnych
	SOU zewnętrzna: – dostarczanie specjalistów potrzebnych na rynku pracy – opiniotwórczość – kreowanie rzeczywistości polityczno-gospodarczej – działania na rzecz dzieci, seniorów i osób niepełnosprawnych – wspieranie działań na rzecz ochrony zdrowia i promocji sportu – wspieranie kultury i sztuki – ochrona zabytków – akcje charytatywne
Ekologiczna	– program nauczania związany z ochroną środowiska – kreowanie i promowanie postaw proekologicznych – wdrożenie i monitorowanie celów zrównoważonego rozwoju – ograniczenie śladu ekologicznego – badania odpowiadające na problemy i potrzeby środowiska naturalnego
Ekonomiczna	SOU wewnętrzna: – zrównoważony łańcuch dostaw – systemy zarządzania ISO: 9000, 14000, 26000 – raportowanie niefinansowe (np. zgodnie z GRI)
	SOU zewnętrzna: – wpływ na lokalną gospodarkę – tworzenie nowych kadr – uczelnia jako pracodawca – zakupy od regionalnych dostawców – partnerstwo biznesowe – usługi konsultingowe i opiniotwórczość

Źródło: B. Pawłowska, K. Osiecka-Brzeska, *Strategiczne podejście do SOU – co oznacza dla zarządzania uczelniami?*, [w:] E. Jastrzębska, M. Przybysz, M. Wróbel (red.), *Społeczna odpowiedzialność. Znaczenie dla uczelni i sposoby wdrażania*, MNiSW, Kraków 2019, s. 26, https://odpowiedzialnybiznes.pl/wp-content/uploads/2019/09/SOU_publicacja.pdf (dostęp: 15.11.2024).

Tworzenie misji społecznie odpowiedzialnej uczelni wymaga transformacji myślenia z tradycyjnego układu tworzenia wartości (w którym klienci uczelni reprezentują popyt na oferowane usługi, a uczelnia skupia uwagę na podaży i popycie tych usług) na rzecz współtworzenia oferty z udziałem tych klientów i koncentrowaniu się na budowaniu elastycznych sieci doświadczeń⁴⁷. Nowe spojrzenie na misję wymaga

47 C.K. Prahalad, V. Ramaswamy, *Przyszłość konkurencji. Współtworzenie wyjątkowej wartości wraz z klientami*, tłum. A. Ehrlich, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005, s. 23–25.

również nowego spojrzenia na strategię uczelni. Strategia społecznej odpowiedzialności powinna być powiązana z ogólną strategią uczelni, odpowiadać na wyzwania napływające z zewnątrz (zmiany społeczne, gospodarcze i środowiskowe) oraz budować kapitał społeczny u pracowników i studentów. Można powiedzieć, że wpisana jest w DNA uczelni – począwszy od wizji, misji i kluczowych wartości, przez cele strategiczne, polityki i programy, aż po procedury. Po wpisaniu SOU w podstawową strategię rozwoju uczelni można zapewnić, że wszystkie działania na rzecz realizacji tej koncepcji będą spójne i długofalowo przyczynią się do wdrażania zrównoważonego rozwoju. Ponadto wyrazem społecznej odpowiedzialności powinno być samo kształcenie w jego zakresie (w tym na temat etyki biznesu i ekorozwoju) i w zakresie zrównoważonego rozwoju⁴⁸.

W uczelni pracę nad strategią SOU warto rozpocząć od przygotowania mapy interesariuszy i dokonania analizy potrzeb każdej z grup, które tworzą, oraz analizy sposobów, w jakie uczelnia może odpowiedzieć na te potrzeby (szerzej na temat interesariuszy w kolejnym punkcie tego rozdziału). Podstawowy zakres odpowiedzialności uczelni wiąże się z tworzeniem społecznie użytecznej oferty dydaktycznej, budowanej z pełną świadomością ról społecznych, jakie absolwenci będą mogli pełnić w przyszłości, a także z nastawieniem na kształcenie przyszłej kadry naukowej oraz wytyczanie i wspieranie różnych kierunków badań. SOU oznacza troskę nie tylko o wysoką jakość kształcenia (w tym kształtowanie odpowiednich postaw studentów, którzy w przyszłości będą tworzyć rzeczywistość gospodarczą) i badań naukowych, ale też o interakcje z otoczeniem – wpływ prowadzonych badań na społeczeństwo i gospodarkę, podejmowanie tematów związanych ze zrównoważonym rozwojem i wytyczanie nowych kierunków działań czy budowanie świadomości społecznej, np. poprzez popularyzację nauki. Kolejnym krokiem w budowaniu strategii SOU powinno być sformułowanie celów i działań w zakresie tej strategii. Jej wdrażanie może być realizowane zgodnie z wybranymi standardami (opisanymi w dalszej części rozdziału). Ostatnim etapem całego przedsięwzięcia będzie monitoring i ewaluacja.

Uczelnia społecznie odpowiedzialna to uczelnia służąca otoczeniu. Według Geryka oczekiwania interesariuszy skoncentrowane są głównie na potrzebach „nawiązywania poprawnych relacji i silniejszych więzi społecznych z otoczeniem [...], tworzeniu korzyści dla społeczeństwa w postaci wykształconych absolwentów czy prowadzenia badań naukowych zbieżnych z potrzebami nowoczesnego społeczeństwa”⁴⁹.

Społeczna odpowiedzialność powinna opierać się na budowaniu dobrowolnych, wzajemnych relacji organizacji z jej interesariuszami w celu spełnienia ich oczekiwań⁵⁰. Teoria interesariuszy R. Edwarda Freemana przyjmuje, że interesariuszami

48 The State of CSR and RME in Business Schools and the Attitudes of Their Students. Third Bi-annual Study, MGSM, PRME, 2016, s. 25, <https://d30mzt1bxg5llt.cloudfront.net/public/uploads/PDFs/25MGSMPRMEReport-2016.pdf> (dostęp: 29.11.2024).

49 M. Geryk, *Społeczna odpowiedzialność uczelni w percepcji...*, s. 32.

50 A. Piasecka, *Społeczna odpowiedzialność uczelni w kontekście wewnętrznego zapewniania jakości*, [w:] T. Borys, T. Brzozowski, S. Zaremba-Warnke (red.), *Zrównoważony rozwój organizacji*

zewnątrznymi szkoły wyższej są osoby i grupy osób z jej otoczenia, które w sposób intencjonalny lub nieintencjonalny mogą wpływać na realizację misji i strategii tej uczelni lub podlegać wpływowi w związku z jej działalnością⁵¹. Podstawowe założenia teorii Freemana da się sformułować następująco⁵²:

- organizacja ma związki z różnymi grupami – interesariuszami (wpływającymi na działalność organizacji i pozostającymi pod wpływem jej działalności),
- analiza relacji uczelni z interesariuszami jest prowadzona z punktu widzenia korzyści, jakie przynosi organizacji i jej interesariuszom,
- każdy z interesariuszy zabiega o wewnętrzną wartość, jego starania przyjmują formę oczekiwań (roszczeń),
- w centrum uwagi znajduje się proces podejmowania decyzji (podejście to zaliczane jest do teorii instrumentalnych w obszarze zarządzania strategicznego).

Zorientowanie na koncepcję interesariuszy wymaga i pozwala zidentyfikować podmioty, z którymi uczelnia utrzymuje (zarówno bezpośrednio, jak i pośrednio) relacyjny charakter, co oznacza rozpoznanie, wobec kogo uczelnia jest społecznie odpowiedzialna. Odpowiedzialność ta ma dualny charakter – wobec interesariuszy wewnętrznych⁵³ i zewnętrznych⁵⁴. Interesariusze legitymizują działalność uczelni, definiując jej miejsce, rolę, znaczenie, a nawet społeczny prestiż⁵⁵.

Dla funkcjonowania i rozwoju uczelni istotne są:

- relacje wewnętrzne – między interesariuszami wewnętrznymi. Przez wewnętrzny kapitał relacyjny można rozumieć: „zbiór własności intelektualnych, organizacji, procesów i metod pracy, procedur wykonawczych, bazy danych, infrastruktury komunikacyjno-informacyjnej, [...] zasady relacyjne tworzone przez interesariuszy stanowiących organizację, kreujące atmosferę oraz zaufanie wewnątrz organizacji”⁵⁶;
- relacje zewnętrzne – z interesariuszami zewnętrznymi. Zewnętrzny kapitał relacyjny „jest postrzegany [...] jako struktury służące do utrzymania właściwych relacji z otoczeniem, obejmujące między innymi system poszukiwania

– *aspekty społeczne*, Wydawnictwo UEW, Wrocław 2015, s. 311, <https://doi.org/10.15611/pn.2015.378.24>

51 R.E. Freeman, J. McVae, *A Stakeholder Approach to Strategic Management*, „Darden Business School Working Paper” 2001, No. 1–2, <https://doi.org/10.2139/ssrn.263511>

52 A. Paliwoda-Matiolańska, *Odpowiedzialność społeczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo C.H.Beck, Warszawa 2009, s. 55.

53 Studentów, kadry akademickiej, pracowników administracyjnych i technicznych.

54 Absolwentów, kandydatów na studia, organów doradczych lub nadzorczych funkcjonujących przy senacie uczelni, społeczności regionalnej, pracodawców z zewnętrznego otoczenia rynku pracy, organów władz (centralnych, regionalnych i lokalnych), innych uczelni wyższych (krajowych i zagranicznych).

55 T. Maliszewski, *Jak wykreować sukces uczelni. Budowanie przewagi konkurencyjnej na rynku edukacyjnym*, Wolters Kluwer, Warszawa 2015, s. 133.

56 K. Perechuda, I. Chomiak-Orsa, *Znaczenie kapitału relacyjnego we współczesnych koncepcjach zarządzania*, „Zarządzanie i Finanse” 2013, R. 11, nr 4, cz. 2, s. 295.

odbiorców, sieci sprzedaży, projekty badawczo-rozwojowe, bazy klientów, markę i reputację firmy, partnerstwo strategiczne [...]. Najczęściej oznacza zbiór relacji z interesariuszami otoczenia – zarówno kontraktowymi, jak i instytucjonalnymi”⁵⁷.

Z uwagi na przedmiot zainteresowania niniejszej monografii tematyka relacji wewnętrznych i kwestia społecznej odpowiedzialności uczelni w tym obszarze nie będą szerzej poruszane.

W interesie uczelni leży doskonalenie zarządzania kapitałem relacji z otoczeniem, w tym szczególnie z szeroko rozumianą polityką. Efektem tego postępowania jest m.in.:

- radykalna poprawa współdziałania w grupie zatrudnionych w uczelni pracowników, a także między tymi pracownikami, studentami oraz otoczeniem zewnętrznym;
- usprawnienie sposobu przekazywania wiedzy, w tym informacji bieżącej wewnątrz uczelni oraz wysyłanej na zewnątrz, niezbędnej dla poprawnej realizacji trzech misji uczelni: nauki, edukacji i służebności wobec jej otoczenia;
- zwiększenie użyteczności wiedzy (w tym informacji bieżącej dostępnej w uczelni) dla rozwoju wszystkich pracowników i podnoszenia jakości i efektywności pracy wszystkich komórek organizacyjnych uczelni;
- lepsze dostosowanie oferty edukacyjnej i badawczej uczelni do potrzeb rynku;
- zwiększenie świadomości i zrozumienia misji i celów szkoły wyższej przez jej pracowników i studentów, sprzyjające rozwojowi uczelni dzięki zwiększeniu zaangażowania interesariuszy w realizację swych obowiązków;
- wzrost zaufania pracowników i studentów w stosunku do siebie nawzajem oraz do otoczenia zewnętrznego (istotne są praktyki, z jednej strony sprzyjające rozwojowi studentów, a z drugiej – przyczyniające się do rozwoju nauki i szkolnictwa wyższego w Polsce);
- kreacja i doskonalenie kapitału intelektualnego uczelni, będącego jej własnością, co stanowi istotny czynnik postępu i wzrostu jakości życia społeczeństwa⁵⁸.

Taki stosunek do budowania partnerstwa uniwersytetu z otoczeniem wymaga odejścia od nadawania relacjom „odświeżonej” formy i akceptacji sporadycznej realizacji wspólnych projektów, by przyjąć podejście partnerskie i permanentną współpracę z otoczeniem⁵⁹.

Analiza interesariuszy może przebiegać zgodnie z następującymi krokami:

- Identyfikacja interesariuszy uczelni (opierająca się na zbieraniu i opracowywaniu poglądów, analizie dokumentacji, analizie ról). Z uwagi na wielość

57 *Ibidem*.

58 T. Wawak, *Zarządzanie relacjami szkoły wyższej z praktyką*, „Marketing i Rynek”, t. 23, nr 8, s. 976.

59 Zob. S.L. Laursen, H. Thiry, C.S. Liston, *The Impact of a University-Based School Science Outreach Program on Graduate Student Participants' Career Paths and Professional Socialization*, „Journal of Higher Education Outreach and Engagement” 2012, Vol. 16, No. 2, s. 47–78.

funkcji, jakie pełni uczelnia w rozwoju społeczno-gospodarczym oraz znaczną kontekstowość samych relacji niemożliwe jest wskazanie skończonego katalogu interesariuszy. Można za to przyjąć poniższą typologię:

- interesariusze wewnętrzni:
 - studentki i studenci,
 - doktorantki i doktoranci,
 - pracownicy naukowcy i dydaktyczni,
 - pracownicy administracyjni,
- interesariusze zewnętrzni:
 - kandydaci na studia,
 - rodzice kandydatów na studia i studentów,
 - absolwenci,
 - przedsiębiorstwa (oferujące praktyki; potencjalni pracodawcy dla absolwentów; dostawcy),
 - ministerstwo właściwe dla nauki i szkolnictwa wyższego oraz inni regulatorzy,
 - instytucje akredytacyjne i kontrolne,
 - media,
 - inne uczelnie (w tym partnerskie),
 - organizacje pozarządowe,
 - administracja rządowa i samorządowa,
 - społeczeństwo.
- Charakterystyka interesariuszy (obejmująca ich opis ilościowy i jakościowy), uwzględniająca ich oczekiwania – przykładowe oczekiwania wybranych grup interesariuszy przedstawione są w tabeli 1.4. – i podstawy egzekucji tych roszczeń (podstawy nawiązywania relacji).
- Określenie hierarchii interesariuszy (np. przy wykorzystaniu schematu oceny, opierającego się na kryterium możliwości oddziaływania interesariuszy na organizację oraz artykulacji ich interesów).
- Charakterystyka czynników mających wpływ na zachowania interesariuszy.
- Określenie celów, jakie stawiają sobie poszczególni interesariusze.
- Określenie treści interakcji między interesariuszami oraz zbadanie sposobu, w jaki ta interakcja zachodzi.
- Określenie sposobu na zmianę równowagi sił pomiędzy organizacją a interesariuszami na korzyść tej pierwszej oraz wskazanie sposobu na kształtowanie przychylnego zachowania interesariuszy.
- Opracowanie strategii i sposobów postępowania z interesariuszami (podstaw do zarządzania relacjami z interesariuszami)⁶⁰.

60 T. Kafel, *Metodologiczne aspekty analizy mikrootoczenia organizacji*, „Zeszyty Naukowe / UE w Krakowie” 2000, nr 554, s. 48–59; M. Trocki, B. Gruzca, *Analiza interesariuszy*, Bizzare, Warszawa 2004, s. 19–23.

Tabela 1.4. Przykładowe grupy interesariuszy uczelni i ich oczekiwania

Grupa interesariuszy [odpowiedzialność „wobec”]	Wybrane oczekiwania względem uczelni [odpowiedzialność „za”]
Kandydaci na studia, studenci (i – często – ich rodzice)	– specjalistyczne przygotowanie do zawodu, umożliwiające zaistnienie na globalnym rynku pracy – uzyskanie dyplomu (prestż) – odpowiednia kultura środowiska (sposób traktowania studentów) – szeroka oferta uwzględniająca kształcenie ustawiczne, kształcenie na odległość – duża liczba różnych programów
Wykładowcy	– odpowiednia kultura środowiska (etos) – ochrona wolności badań i innych wolności akademickich
Samorządy lokalne	– współpraca z lokalnymi instytucjami (pracodawcami) – dostarczanie specjalistów – ośrodek promieniowania kultury i nauki
Państwo	– efektywność gospodarcza / doskonalenie zarządzania – odpowiednia jakość kształcenia – konkurencyjność na rynku europejskim i światowym – realizacja misji, kształcenie postaw obywatelskich – pozostawanie depozytariuszem wartości i wzorców kulturowych
Przedsiębiorstwa/Rynek	– kształcenie specjalistów w danym zawodzie – badania naukowe dające się przełożyć na praktykę gospodarczą
Donatorzy	– efektywność gospodarcza / doskonalenie zarządzania
Instytucje wdrażające proces boloński	– przygotowanie absolwentów do potrzeb rynku pracy – rozwój zaawansowanej wiedzy – przygotowanie absolwentów do bycia aktywnymi obywatelami w społeczeństwie demokratycznym – rozwój osobowy studentów

Źródło: K. Kowalska, *Społeczna odpowiedzialność uczelni*, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie” 2009, nr 2(13), t. 1: „Gospodarka – Finanse – Pedagogika”, s. 294.

Uczelnie spotykają się z coraz większą presją ze strony interesariuszy, aby wspólnie z nimi definiowały swoją jakość funkcjonowania⁶¹. Zwiększenie oddziaływania podmiotów zewnętrznych na działalność szkół wyższych następuje pod wpływem co najmniej czterech (powiązanych ze sobą) czynników:

61 Zob. I. Białecki, *Tradycja akademickości i społeczeństwo wiedzy*, „Zagadnienia Naukoznawstwa” 2000, t. XXXVI, z. 4(146), s. 529–537.

- intencji ustawodawcy, by system finansowania uczelni w coraz większym stopniu umożliwiał – ale i wymuszał – pozyskiwanie środków od podmiotów zewnętrznych,
- wdrażania zmian w systemie szkolnictwa wyższego związanych z przystąpieniem do Europejskiego Obszaru Szkolnictwa Wyższego,
- wyzwań dla procesu kształcenia, jakie niesie za sobą gospodarka typu *based knowledge*,
- polityki samych uczelni, które upatrują we współpracy z otoczeniem możliwości zwiększania swojej rynkowej konkurencyjności⁶².

Działania uczelni w zakresie społecznego zaangażowania są realizowane nie tylko poprzez śledzenie karier absolwentów i kształcenie zgodnie z rzeczywistym zapotrzebowaniem rynku na absolwentów określonych specjalności (np. z myślą o prognozowanych kierunkach rozwoju gospodarki), lecz głównie poprzez współpracę szkół wyższych z podmiotami otoczenia: przedsiębiorstwami, agencjami rozwoju, kreatorami życia społecznego itp.

W literaturze można znaleźć stwierdzenie, że nowoczesny uniwersytet to korporacja absolwentów, a współpraca z nimi jest jednym z bardziej efektywnych mechanizmów współpracy z otoczeniem. Dla każdej uczelni jej absolwenci są najlepszymi ambasadorami, dzięki nim można budować różne kanały komunikacji z biznesem i administracją⁶³. Związek szkoły wyższej ze studentami, którzy ją ukończyli, stanowi o jej kapitale rynkowym. Henryk Mruk, pisząc o zarządzaniu relacjami z absolwentami, sytuuje go w kontekście tzw. strategii *follow up*, tj. ponawiania kontaktów jako fundamentu partnerstwa i trwałej relacji uczelni z otoczeniem⁶⁴. Programy relacji z absolwentami powinny jednak odgrywać znacznie szerszą rolę niż tylko umożliwienie im utrzymywania kontaktów z uczelnią, gdyż osoby opuszczające szkołę i niemające problemu ze znalezieniem pracy stanowią miarę sukcesu dydaktycznego placówki⁶⁵. Ponadto mogą stanowić jeden z obszarów współpracy z otoczeniem – w szczególności z biznesem.

Współpraca uczelni z biznesem obejmuje różnorodne działania, które prowadzą (powinny prowadzić) do osiągania korzyści przez obie strony. Aby uczelnie mogły czerpać korzyści ze współpracy z biznesem, powinny – wg Wissemy – zdobyć kompetencje polegające na:

62 A. Piotrowska-Piątek, *Interesariusze zewnętrzni w misjach i strategiach rozwoju polskich uczelni*, „Edukacja” 2016, nr 1(136), s. 129.

63 P. Krzak, *Uczelnia i jej interesariusze – współtworzenie kompleksowej oferty edukacyjnej*, [w:] G. Nowaczyk, D. Sobolewski (red.), *Marketing w szkole wyższej. Przemiany w orientacji marketingowej*, Wydawnictwo WSB, Poznań 2011, s. 162.

64 H. Mruk, *Zarządzanie relacjami z absolwentami*, [w:] G. Nowaczyk, P. Lisiecki (red.), *Marketingowe zarządzanie szkołą wyższą*, Wydawnictwo WSB, Poznań 2006, s. 391–397.

65 P. Nowodziński, *Nowoczesne koncepcje zarządzania szkołą wyższą*, [w:] S. Cyfert, C. Kochalski (red.), *Projektowanie i wdrażanie strategii rozwoju w publicznych szkołach wyższych w Polsce – aspekty teoretyczne i praktyczne*, „Zeszyty Naukowe / UE w Poznaniu” 2011, nr 167, s. 24.

- przywróceniu integralności akademickiej poprzez wprowadzenie oceny badań na podstawie bezpośredniej kontroli z zastosowaniem systemu apelacji (ocena ekspercka);
- dwutorowości kształcenia studentów: kształceniu powszechnym (opierającym się na standardowych programach nauczania i na badaniach o niższym poziomie zaawansowania) oraz elitarnym (opierającym się na indywidualnych programach nauczania i badaniach eksperymentalnych);
- umiędzynarodowieniu studiów (przez zapraszanie studentów i wykładowców z zagranicznych uniwersytetów);
- zdobywaniu pieniędzy na rozwój nie tylko ze środków publicznych, ale również (a może przede wszystkim) od przedsiębiorstw (które chcą wprowadzać innowacje produktowe, technologiczne czy organizacyjne);
- zastąpieniu wydziałów wyspecjalizowanymi zespołami pracowniczymi o wysokich kompetencjach (zarówno *stricte* zawodowych, jak i przedsiębiorczych)⁶⁶.

Katalog tych aktywności jest zgodny z misją systemu szkolnictwa wyższego i nauki – prowadzenie najwyższej jakości kształcenia oraz działalności naukowej, formowanie postaw obywatelskich, a także uczestnictwo w rozwoju społecznym oraz tworzeniu gospodarki opartej na innowacjach (art. 2 UPSzWiN⁶⁷).

Dla realizacji działań z obszaru kooperacji z otoczeniem w uczelniach powstają centra współpracy, które zajmują się transferem wiedzy i technologii – zwykle są one związane z biznesem. Szczegółowymi aktywnościami podejmowanymi przez uniwersytet z myślą o otoczeniu mogą być np.:

- badania potrzeb i oczekiwań podmiotów otoczenia społeczno-gospodarczego;
- nawiązywanie i stymulowanie trwałej współpracy z partnerami z otoczenia uczelni;
- koordynowanie przepływu informacji pomiędzy podmiotami otoczenia społeczno-gospodarczego a jednostkami organizacyjnymi uczelni (w sposób zapewniający profesjonalną obsługę od początku do końca procesu);
- pośredniczenie w nawiązywaniu kontaktów między studentami, uczelnią, pracodawcami i instytucjami rynku pracy (w tym pośrednictwo praktyk i staży);
- koordynowanie procesu włączania wybitnych absolwentów uczelni w zróżnicowane formy rozwoju kariery naukowej i zawodowej najzdolniejszych studentów;
- realizacja projektów i programów rozwojowych we współpracy z biznesem (w tym konsultowanie przedsiębiorstw na temat proponowanych przez uczelnię programów kształcenia i zwiększanie zaangażowania praktyków w proces dydaktyczny);
- organizowanie seminariów i konferencji na styku uczelni i biznesu służących wymianie doświadczeń i promocji osiągnięć uczelni;
- podejmowanie działań prowadzących do rozwoju relacji z przedsiębiorstwami.

66 J.G. Wissema, *Technostarterzy – dlaczego...*, s. 59.

67 Ustawa z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce, Dz.U. z 2018 r., poz. 1668.

Współpraca uczelni z biznesem – realizacja wspólnych projektów na różnych płaszczyznach – może przyczyniać się do kreowania innowacyjnych rozwiązań (w tym wspierających także zrównoważony rozwój), a połączenie wiedzy środowiska akademickiego z doświadczeniami firm stwarza warunki do konstytuowania nowych rozwiązań problemów biznesowych i społecznych. Przegląd literatury przedmiotu pozwala na wskazanie następujących obszarów współpracy nauki i biznesu:

- wspólne promotorstwo prac magisterskich i doktorskich,
- studia dualne⁶⁸ (szerzej opisane w rozdziale trzecim),
- wykłady przedstawicieli biznesu na uczelniach,
- finansowanie pracowników uczelni przez przedsiębiorców,
- przechodzenie pracowników uczelni do biznesu,
- wspólne projekty uczelni z przedsiębiorcami (w tym zlecanie badań naukowych uczelniom),
- zakładanie przedsiębiorstw przez pracowników uczelni,
- wspólne publikacje pracowników nauki i biznesu,
- kontynuacja edukacji oferowana przez uczelnie przedstawicielom biznesu,
- praktyki pracowników naukowych w przedsiębiorstwach,
- praktyki/staże dla studentów,
- płatne kursy prowadzone przez firmowych ekspertów – praktycy biznesu dają unikalną szansę na zdobycie informacji, jak rozwiązania teoretyczne sprawdzają się w praktyce,
- warsztaty i szkolenia w przedsiębiorstwach,
- zbieranie danych do studenckich prac dyplomowych – przedsiębiorstwa udostępniają wewnętrzne materiały dotyczące różnych aspektów działalności biznesowej, co stanowi istotną formę wspierania procesu graduacji,
- dedykowane wsparcie finansowe na rzecz wyposażenia dydaktycznego⁶⁹,
- zamawianie tematów studenckich prac dyplomowych przez przedsiębiorstwa (jest to znacznie bardziej zaawansowana forma współpracy ze studentami przygotowującymi się do ukończenia studiów)⁷⁰.

Praktyczne przykłady realizacji ww. aktywności zostaną przedstawione w rozdziale czwartym.

68 Art. 62 UPSzWiN stanowi, że uczelnia może prowadzić studia dualne, które są studiami o profilu praktycznym prowadzonymi z udziałem pracodawcy. Ich organizację określa pisemna umowa zawarta pomiędzy podmiotami. *Ibidem*.

69 Zapewnienie dedykowanego wsparcia finansowego (dla rozwoju wyposażenia dydaktycznego, metod nauczania czy innych ważnych elementów procesu dydaktycznego) jest dobrą drogą do zwiększenia obecności przedsiębiorstw w uczelni. Z jednej strony pozwala to uczelni na sprawną i bardziej efektywną realizację nowych zadań, a z drugiej – zwiększa rozpoznawalność przedsiębiorstwa wśród wykładowców i studentów.

70 M. Milczarek i in., *Współpraca uczelni wyższych z sektorem przedsiębiorców – możliwości, korzyści, bariery*, [w:] A. Mempel-Śnieżyk, J. Doskocz, P. Kardasz (red.), *Innowacje w polskiej nauce w obszarze nauk ekonomicznych. Przegląd aktualnej tematyki badawczej*, Wydawnictwo Nauka i Biznes, Brzeziny 2016, s. 71–78.

Rzeczywiste i trwałe oraz udane i skuteczne zaangażowanie interesariuszy w funkcjonowanie szkoły wyższej wymaga, aby pewne kwestie były jasne i zrozumiałe dla wszystkich interesariuszy:

- dlaczego – z jakiego powodu interesariusze powinni się zaangażować, czyli cel, który przyświeca partycypacji w pomnażaniu kapitału relacyjnego uczelni poprzez rozwijanie relacji z szeroko rozumianą praktyką;
- co – jaki powinien być zakres zaangażowania i czego powinny dotyczyć nawiązane i rozwijane relacje szkoły wyższej z interesariuszami;
- kto – kto powinien uczestniczyć w procesie zaangażowania interesariuszy (inicjator, kierownictwo uczelni) oraz którzy interesariusze wewnętrzni i zewnętrzni powinni działać w ramach określonych relacji uczelni z innymi;
- kiedy – w jakich sytuacjach zaangażowanie konkretnych interesariuszy powinno być rozwijane;
- jak – w jakim tempie i jak szybko powinien przebiegać rozwój⁷¹.

W literaturze zarządzania prezentowane są badania wskazujące na wzrost liczby przedsiębiorstw typu *spin-off*⁷², udaną współpracę przedsiębiorstw i uczelni, coraz większą mobilność pracowników naukowych⁷³ i wkład publicznej nauki w komercyjne patenty⁷⁴. Badacze przedmiotu potwierdzają znaczenie różnych form współpracy przedsiębiorstw z instytucjami naukowymi dla wprowadzania zmian rynkowych (np. poprzez zwiększanie potencjału tworzenia innowacji). Jest to część szerszego zjawiska budowania wartości ekonomicznej dzięki relacjom występującym w sieciach powiązanych instytucji.

Jak już zostało wcześniej powiedziane, praktyczna realizacja SOU może przebiegać w sposób wystandaryzowany. Popularną normą służącą do strategicznego wdrażania koncepcji społecznej odpowiedzialności jest ISO 26000 (stworzona w 2010 r. jako wytyczne odpowiedzialności społecznej, *Guidance on Social Responsibility*), stanowiąca o odpowiedzialności organizacji za wpływ jej decyzji i działań na społeczeństwo i środowisko – odpowiedzialności zapewnianej poprzez przejrzyste i etyczne postępowanie, które:

- przyczynia się do zrównoważonego rozwoju (w tym dobrobytu i zdrowia społeczeństwa),
- uwzględnia oczekiwania interesariuszy,

71 AAA 1000 APS (AccountAbility Principles Standard) – Zasady odpowiedzialności, tłum. CSRinfo, AccountAbility, 2011, www.csrinfo.org/images/stories/Publikacje2011/aa1000aps_pl.pdf (dostęp: 2.12.2024).

72 R. Jensen, M. Thursby, *Proofs and Prototypes for Sale. The Licensing of University Inventions*, „American Economic Review” 2001, Vol. 91, No. 1, s. 240–259, <https://doi.org/10.1257/aer.91.1.240>

73 L.G. Zucker, M.R. Darby, M. Torero, *Labor Mobility from Academe to Commerce*, „Journal of Labor Economics” 2002, Vol. 20, No. 3, s. 629, <https://doi.org/10.1086/339613>

74 Zob. D. Hicks i in., *The Changing Composition of Innovative Activity in the US. A Portrait Based on Patent Analysis*, „Research Policy” 2001, Vol. 30, Iss. 4, s. 681–703, [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(00\)00147-5](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(00)00147-5)

- jest zgodne z obowiązującym prawem i spójne z międzynarodowymi normami postępowania,
- jest zintegrowane z działaniami organizacji i praktykowane w jej relacjach⁷⁵.

Według normy angażowanie interesariuszy to działanie podejmowane w celu stworzenia możliwości dialogu między organizacją i co najmniej jednym z interesariuszy (w celu zapewnienia odpowiednich informacji umożliwiających organizacji podejmowanie decyzji)⁷⁶.

Kompleksowość normy podkreśla jej struktura obejmująca:

- zakres normy – określa przeznaczenie normy, jej ograniczenia;
- terminy i definicje – pozwalają usystematyzować używaną terminologię;
- rys koncepcji społecznej odpowiedzialności, aktualne podejście do koncepcji;
- zasady społecznej odpowiedzialności – w tym rozliczalność z wpływu wywieranego na otoczenie, przejrzystość decyzji i działań podejmowanych przez organizację, zachowanie etyczne, uwzględnianie interesów interesariuszy, poszanowanie prawa i międzynarodowych norm postępowania oraz poszanowanie praw człowieka;
- identyfikację odpowiedzialności organizacji – obejmującą m.in. identyfikację obszarów wpływu oraz angażowanie interesariuszy;
- obszary społecznej odpowiedzialności (ład organizacyjny, prawa człowieka, praktyki z zakresu pracy, środowisko, uczciwe praktyki operacyjne, zagadnienia konsumenckie, zaangażowanie społeczne i rozwój lokalnej społeczności) – ich identyfikacja i precyzyjne dookreślenie ma ogromne znaczenie w systematyzacji koncepcji społecznej odpowiedzialności;
- wytyczne dotyczące praktycznej realizacji koncepcji odpowiedzialności społecznej – podejmują kwestie integrowania dobrych praktyk CSR z działalnością organizacji, ich ewaluacji i doskonalenia.

Innym podejściem do standaryzacji wdrażania strategii SOU jest międzynarodowa norma SA8000 – Social Accountability 8000 (SA8000 Standard). To norma odpowiedzialności społecznej, która powstała na bazie standardów obejmujących prawa człowieka i prawa pracownicze (takie jak: Powszechna Deklaracja Praw Człowieka ONZ, konwencje Narodów Zjednoczonych, Konwencja o prawach dziecka i konwencje Międzynarodowej Organizacji Pracy). Nawiązuje ona również do norm z zakresu jakości (ISO 9001), środowiska (ISO 14001) i BHP. Jej główny element stanowi koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR), uwzględniająca aspekty społeczne i ekologiczne w zarządzaniu przedsiębiorstwem oraz wszystkie inne czynniki, które mogą oddziaływać na pracownika danego podmiotu. Przed

75 ISO 26000 Guidance on social responsibility. *Norma Międzynarodowa dotycząca społecznej odpowiedzialności*, PKN, 2013, <https://www.pkn.pl/informacje/2013/09/iso-26000> (dostęp: 4.12.2024).

76 Polska Norma PN-ISO 26000. *Wytyczne dotyczące społecznej odpowiedzialności*, PKN, Warszawa 2012, s. 16.

przystąpieniem do wdrażania i certyfikacji normy organizacja powinna się upewnić, że podstawowe prawa człowieka i prawa pracy będą przestrzegane, a kierownictwo z tego tytułu weźmie na siebie odpowiedzialność. W normie SA8000 standardy certyfikowania zostały ujęte w taki sposób, że są mierzalne, przejrzyste i weryfikowalne. Obejmują one dziewięć obszarów:

- pracę dzieci – zakaz zatrudniania dzieci (każdej osoby poniżej 15. roku życia), umożliwiający im edukację oraz rozwój;
- pracę przymusową – zatrudnienie pracownika nie może opierać się na składaniu depozytów ani zatrzymywaniu oryginałów dokumentów tożsamości;
- bezpieczeństwo i higienę pracy – obejmuje: zapewnienie pracownikom bezpiecznych warunków środowiska pracy; zapobieganie potencjalnym wypadkom przy pracy i chorobom zawodowym; eliminowanie lub minimalizowanie przyczyn zagrożeń; ocena ryzyka zawodowego dla młodych, przyszłych i karmiących matek; zapewnienie środków ochrony indywidualnej; zapewnienie pierwszej pomocy w przypadku urazu związanego z wykonywaniem pracy;
- prawo do zrzeszania się i rokowań układu zbiorowego – pracownicy powinni mieć wolność i swobodę w tworzeniu organizacji pracowniczych i przynależeniu do nich; organizacja nie dyskryminuje, nie nęka, nie zastrasza, nie prowadzi działań odwetowych ze względu na przynależność pracownika do związku zawodowego;
- dyskryminację – nie może być działań dyskryminacyjnych ze względu na jakikolwiek czynnik, który mógłby stanowić powód dyskryminacji (np. różnice rasowe, religijne), wszyscy powinni być traktowani jednakowo;
- praktyki dyscyplinujące – pracownik nie może być poddawany karom cielesnym, karom o wymiarze przemocy psychicznej, przymusom ani agresji słownej;
- godziny pracy – tydzień pracy nie może przekraczać czasu określonego w Kodeksie pracy;
- wynagrodzenie – pracownik musi otrzymywać wynagrodzenie na wysokość przynajmniej minimalnej krajowej płacy, wystarczające do zaspokojenia podstawowych potrzeb życiowych; musi być ono przekazywane pracownikom w sposób dogodny dla nich.

Po spełnieniu tych ośmiu warunków organizacja może przejść do punktu dziewiątego – a jest nim:

- system zarządzania – obejmuje: polityki, procedury i zapisy Zespołu ds. Spełnienia Wymagań Społecznych oraz identyfikację i ocenę ryzyka, monitorowanie zaangażowania wewnętrznego i komunikacji, rozpatrywanie skarg, weryfikację zaangażowania interesariuszy, określenie działań korygujących i zapobiegawczych, szkolenia, zarządzanie dostawcami i podwykonawcami⁷⁷.

⁷⁷ SA8000 – Social Accountability 8000 (SA8000® Standard) Odpowiedzialność Społeczna, MALON GROUP, <https://www.iso.org.pl/uslugi-zarzadzania/wdrazanie-systemow/odpowiedzialnosc-spoleczna-csr/sa-8000> (dostęp: 5.12.2024).

Wdrożenie wymagań Standardu SA8000⁷⁸ sprawia, że podmiot dysponujący certyfikatem SA8000 prezentuje się jako wiarygodny i etyczny, jakby funkcjonował, opierając się na najlepszych wzorcach związanych z zarządzaniem miejscem pracy oraz łańcuchem dostaw.

Podejście strategiczne do społecznej odpowiedzialności wyznacza również standard AA1000 (opracowany przez Institute of Social and Ethical AccountAbility w 1999 r.). Jego aktualna wersja, AA1000 Zasady Odpowiedzialności – AA1000APS (2008), obejmuje trzy zasady:

- Zasada włączania – oznaczająca uczestnictwo interesariuszy w tworzeniu odpowiedzialnej i strategicznej odpowiedzi na wyzwania zrównoważonego rozwoju. To zobowiązanie do przyjęcia odpowiedzialności wobec tych, na których organizacja ma wpływ, i tych, którzy mają wpływ na organizację; to umożliwienie ich uczestnictwa w identyfikacji problemów i poszukiwaniu rozwiązań. Włączanie interesariuszy oznacza współpracę na wszystkich szczeblach dla osiągnięcia lepszych rezultatów. Wymaga określonego procesu uczestnictwa i jego właściwego zainicjowania, co pozwala na pełne i wyważone zaangażowanie interesariuszy oraz skutkuje strategiami, planami, działaniami i rezultatami, które odpowiadają na kwestie i skutki działań organizacji w odpowiedzialny sposób.
- Zasada istotności – wymagająca ustalenia adekwatności i znaczenia kwestii istotnych dla organizacji i jej interesariuszy. By podejmować dobre decyzje i działania, organizacja i związani z nią interesariusze muszą wiedzieć, co jest ważne dla wyników podmiotu w obszarze zrównoważonego rozwoju, a także powinni mieć dostęp do niezbędnych kompetencji i zasobów pozwalających na ustalenie istotnych kwestii. Zasada głównie pozwala organizacji:
 - identyfikować i w uczciwy sposób przedstawiać kwestie wyłonione z szerokiego zakresu źródeł, włączając w to potrzeby i obawy interesariuszy, normy społeczne i branżowe, względy finansowe, a także efekty działań polityki organizacji – pozwala również na zrozumienie ich w kontekście zrównoważonego rozwoju;
 - oceniać adekwatność zidentyfikowanych kwestii dotyczących zrównoważonego rozwoju na podstawie stosownych i jasno określonych kryteriów, które są wiarygodne, przejrzyste, zrozumiałe, jak również powtarzalne, dające się uzasadnić i możliwe do poddania niezależnej weryfikacji.
- Zasada odpowiadania – stanowiąca reakcję organizacji na kwestie podnoszone przez interesariuszy (mające wpływ na wyniki jej poczynąń w obszarze zrównoważonego rozwoju). Odpowiadanie następuje poprzez decyzje, działania i ich efekty, w tym poprzez komunikację z interesariuszami. Jest to sposób, w jaki

78 W celu uzyskania certyfikatu zgodności systemu odpowiedzialności społecznej z wymaganiami SA8000 należy podjąć współpracę z odpowiednią jednostką certyfikującą i otrzymać pozytywny wynik z przeprowadzonego przez nią audytu. Po trzech latach trzeba poddać się recertyfikacji, aby zachować ważność certyfikatu.

organizacja wyraża wobec nich swoją odpowiedzialność. Może obejmować ustalanie polityk i celów, strukturę zarządzania, systemy i procesy zarządzania, plany działania, zaangażowanie interesariuszy, pomiary i monitorowanie wyników lub niezależną weryfikację. Odpowiedź organizacji może nie być zgodna z oczekiwaniami wszystkich interesariuszy. Ponieważ proces odpowiadania wymaga od organizacji zaangażowania określonych zasobów, musi ona nadawać priorytet swoim odpowiedziom (w zgodzie z innymi strategiami i operacjami, jak również z dobrem interesariuszy). Organizacja bez zbędnej zwłoki komunikuje swoje odpowiedzi w sposób wyczerpujący i wyważony, spełniający potrzeby i oczekiwania interesariuszy, dzięki czemu mogą oni podejmować świadome decyzje. Organizacja spełnia wymogi zasady odpowiadania, jeśli m.in.:

- wdrożyła proces mający na celu wypracowanie stosownych odpowiedzi, funkcjonujący w całej organizacji (np. na poziomie grupy i lokalnym), i ten proces jest z nią zintegrowany;
- opiera się na wszechstronnym i wyważonym zrozumieniu oczekiwanej przez interesariuszy odpowiedzi na istotne kwestie oraz odpowiednio angażuje interesariuszy;
- uwzględniła terminowość i nadaje priorytet odpowiedziom, biorąc pod uwagę ich istotność oraz wymagane zasoby⁷⁹.

Standard AA1000 promuje odpowiedzialność społeczną w ujęciu zarządzania organizacją; prowadzi do wzmocnienia zasad obejmujących SOU, a także poprawia jakość audytu etycznego i wzmacnia komunikację z interesariuszami – przyczynia się do poprawy aspektów etycznych, ekologicznych i ekonomicznych w organizacji⁸⁰. Norma AA1000 nie podlega certyfikacji, stanowi narzędzie wspomagające zarządzanie odpowiedzialnością społeczną.

Na koniec rozważań w tym rozdziale warto przywołać zapis z Kodeksu Dobrej praktyki w szkołach wyższych (opracowanego przez Fundację Rektorów Polskich); wskazuje on na to, że uczelnie mają świadomość i zrozumienie potrzeb zgłaszanych przez otoczenie. Uczelnie, powołane do rzetelnego poszukiwania prawdy:

wyniki tych poszukiwań powinny dokumentować (cele badawcze), kształcić młode pokolenia w metodycznym jej poznawaniu, wspomagać jego rozwój intelektualny i moralny, a także przygotowywać przyszłych absolwentów do odpowiedzialnego pełnienia funkcji publicznych i zawodowych w demokratycznym państwie (cele dydaktyczno-wychowawcze) oraz wspierać rozwój kulturowy i cywilizacyjny całego społeczeństwa (cele społeczne)⁸¹.

Właściwa realizacja wskazanych celów powinna kształtować drogę postępowania uczelni publicznych i prywatnych.

79 Standard AA1000 Zasady Odpowiedzialności 2008, tłum. CSRinfo, AccountAbility, 2008, s. 11–17, <https://www.gov.pl/web/archiwum-inwestycje-rozwoj/standardy-dzialania2> (dostęp: 6.12.2024).

80 W. Ociecek, B. Gajdzik, *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw produkcyjnych*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2010, s. 86, <https://doi.org/10.5604/01.3001.0013.7242>

81 Kodeks Dobrej praktyki..., s. 6.

Rozdział 2

Edukacja w uczelniach wyższych dla rozwoju zrównoważonego

2.1. Znaczenie rozwoju zrównoważonego w naukach ekonomicznych

Realizacja zasad rozwoju zrównoważonego stanowi przejaw działań immanentnych społecznie odpowiedzialnej uczelni. Dążenie w takiej placówce do zrównoważonego rozwoju wymaga znaczących zmian w sposobie myślenia o kwestiach społeczno-ekonomiczno-środowiskowych w przestrzeni akademickiej oraz podejmowania działań w zakresie transformacji edukacji ukierunkowanej na zrównoważony rozwój¹. Włączenie do edukacji uniwersyteckiej w naukach ekonomicznych tematów związanych z etyką biznesu, społeczną odpowiedzialnością, wpływem środowiskowym czy współpracą z otoczeniem wpływa na lepsze dopasowanie oferty edukacyjnej dla studentów do aktualnych wyzwań gospodarczych i potrzeb rynku pracy. Zapewnienie wysokiej jakości edukacji akademickiej i badań z dyscyplin ekonomicznych poprzez zrównoważony rozwój społeczności akademickiej stanowi jednocześnie duże wyzwanie.

Paradygmat rozwoju zrównoważonego uległ znaczącej ewolucji na przestrzeni ostatnich pięciu dekad, jednak nadal nie ma ugruntowanej pozycji w naukach ekonomicznych. Tradycyjna ekonomia skupia się przede wszystkim na wzroście gospodarczym i zwiększaniu produkcji, a zrównoważony rozwój jest traktowany wyłącznie jako jedno z wielu ważnych zagadnień środowiskowych i społecznych. Licząca ponad 240 lat koncepcja *homo oeconomicus*, rozumiana jako model człowieka kierującego się wyłącznie rachunkiem ekonomicznym, dążącego do osiągnięcia największego

1 Katalog case studies w kreowaniu rozwiązań dla zrównoważonej przyszłości szkolnictwa wyższego, MNiSW, MFiPR, Warszawa 2024, s. 18, <https://powislanska.edu.pl/katalog-case-studies-w-kreowaniu-rozwiazan-dla-zrownowazonej-przyszlosci-szkolnictwa-wyzszego> (dostęp: 1.12.2024).

zysku, wciąż funkcjonuje we współczesnej myśli ekonomicznej². Stanowi wyraz tradycyjnego, nie zrównoważonego rozwoju społeczno-gospodarczego, który jest mierzony głównie przez wartość wskaźnika produktu krajowego brutto (PKB).

Podejście neoklasyczne pozostaje jednym z dominujących nurtów w ekonomii. Powstało w drugiej połowie XIX w. jako reakcja na wcześniejszą klasyczną szkołę ekonomiczną i było obecne do czasu globalnego kryzysu finansowego w 2007 r. Podstawowym założeniem podejścia neoklasycznego jest to, że jednostki gospodarcze działają racjonalnie, dążąc do maksymalizacji swojej satysfakcji (w przypadku konsumentów) lub zysków (w przypadku producentów) przy ograniczonych zasobach³. Istotny element tej perspektywy stanowi również przekonanie, że ceny i dochody są głównymi determinantami decyzji jednostek gospodarczych. Neoklasyści korzystają z matematycznego formalizmu, zwłaszcza z teorii optymalizacji, aby modelować zachowania tych jednostek. Przykładowymi narzędziami używanymi w analizie neoklasycznej są krzywe podaży i popytu, funkcje produkcji, modele równowagi rynkowej oraz analiza kosztów i korzyści. Omawiane podejście ma jednak swoje ograniczenia. Krytycy wskazują, że nie uwzględnia wielu ważnych czynników społecznych i politycznych – np. czynników psychologicznych czy konfliktów społecznych, które mogą mieć istotny wpływ na zachowania gospodarcze. Ponadto niektóre założenia neoklasyczne, chociażby te dotyczące doskonałej konkurencji czy doskonałej informacji, mogą być niewłaściwe w kontekście uwarunkowań rzeczywistych rynków. Mimo krytyki podejście neoklasyczne wciąż stanowi podstawę wielu dziedzin ekonomii, takich jak: mikroekonomia, teoria wyboru publicznego i ekonomia międzynarodowa.

Wraz z biegiem czasu, z coraz większą świadomością problemów środowiskowych, wzrastało przekonanie, że podstawowe teorie ekonomii neoklasycznej nie odpowiadały na rzeczywiste problemy współczesnych gospodarek. Chociaż modyfikowane modele teorii neoklasycznej wprowadziły pewne poprawki, włączając niektóre zewnętrzne koszty społeczne i środowiskowe, wciąż przywiązywano największą wagę do wzrostu gospodarczego⁴. Jednocześnie głoszono, że niemożliwe jest wystąpienie stanu nadmiernego wykorzystania zasobów i niedającego się zaakceptować braku równowagi społecznej⁵. Pojawiało się jednak coraz więcej dowodów świadczących o niedoskonałości rynku – poprowadziły one do znaczącego postępu w badaniach i sformułowania założeń ekonomii środowiska.

2 J. Dzionek-Kozłowska, *Model homo oeconomicus. Geneza, ewolucja, wpływ na rzeczywistość gospodarczą*, Wydawnictwo UŁ, Łódź 2018, s. 7, <https://doi.org/10.18778/8142-217-8>; Ustawa z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce, Dz.U. z 2018 r., poz. 1668.

3 H. Rogall, *Ekonomia zrównoważonego rozwoju – potrzeba reformy tradycyjnej ekonomii*, [w:] B. Poskrobko (red.), *Ekonomia zrównoważonego rozwoju. Zarys problemów badawczych i dydaktyki*, WSE, Białystok 2010, s. 15.

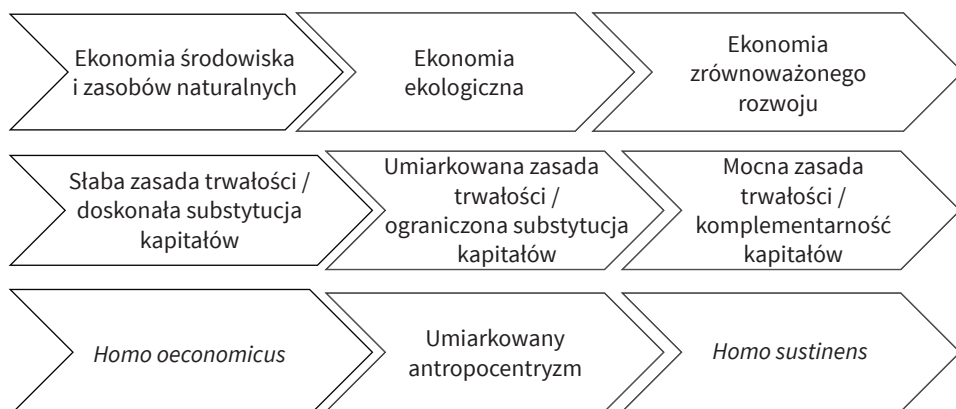
4 Ł. Piętał, *Zrównoważony wzrost gospodarczy w teoriach i modelach wzrostu i rozwoju gospodarczego*, „Gospodarka w Praktyce i Teorii” 2016, nr 2, t. 43, s. 58, <https://doi.org/10.18778/1429-3730.43.04>

5 H. Rogall, *Ekonomia zrównoważonego rozwoju. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 2010, s. 27.

Ekonomia środowiska i zasobów naturalnych to dziedzina ekonomii zajmująca się badaniem relacji między gospodarką a środowiskiem naturalnym. Jej celem jest zrozumienie wpływu działalności gospodarczej na środowisko oraz opracowanie metod i strategii umożliwiających osiągnięcie zrównoważonego rozwoju, czyli takiego, który zapewnia równowagę między wzrostem gospodarczym, rozwojem społecznym a ochroną środowiska naturalnego. Ten nurt ekonomii rozważa wiele kluczowych zagadnień. Opracowuje metody szacowania wartości zasobów naturalnych, które są wykorzystywane w procesie produkcji. Metody takie jak wycena kontyngentowa lub wycena rynkowa pomagają oszacować wartość środowiska i ekosystemów, co umożliwia bardziej racjonalne podejmowanie decyzji gospodarczych z uwzględnieniem aspektów środowiskowych. Dzięki tym szacunkom można określić, ile kosztuje degradacja środowiska, a tym samym opracować strategie sprzyjające zrównoważonemu rozwojowi. Ekonomisci analizują koszty i korzyści związane z różnymi rodzajami działalności gospodarczej, takimi jak: rolnictwo, przemysł czy transport, co pomaga określić optymalne poziomy produkcji, które uwzględniają zarówno wymagania gospodarcze i potrzeby społeczne, jak i ochronę środowiska. Bada się skuteczność różnych instrumentów i polityk ekologicznych w osiąganiu celów rozwoju zrównoważonego. Przykładami takich instrumentów są podatki ekologiczne, systemy handlu uprawnieniami do emisji gazów cieplarnianych, subsydia dla technologii „czystych”, a także regulacje i standardy dotyczące emisji i zanieczyszczeń.

Ekonomia środowiska i zasobów naturalnych, realizująca „słabą” zasadę trwałości rozwoju (doskonałej substytucji kapitałów), stworzyła podstawy dla ugruntowania teorii ekonomii zrównoważonego rozwoju (rysunek 2.1). Założenia tej teorii odnoszą się do „mocnej” zasady trwałości rozwoju (komplementarności kapitałów), a jej celem jest integracja trzech głównych wymiarów, tj. gospodarczego, społecznego i środowiskowego, tak aby zapewnić dobrobyt zarówno obecnemu społeczeństwu, jak i przyszłym pokoleniom⁶. W ramach ekonomii zrównoważonego rozwoju opracowywane są m.in. modele wzrostu gospodarczego zgodne z zasadą zrównoważonego rozwoju oraz koncepcje ograniczenia zużycia zasobów naturalnych i minimalizowania negatywnych skutków działalności gospodarczej na środowisko. Ekonomisci dążą do osiągnięcia bardziej efektywnych procesów produkcyjnych, zwiększenia efektywności energetycznej i wykorzystania odnawialnych źródeł energii. Badają możliwości wprowadzenia zasad społecznej odpowiedzialności biznesu oraz analizują skutki wzrostu gospodarczego dla ubogich i najbardziej potrzebujących społeczności. Opracowują mierniki zrównoważonego rozwoju, które uwzględniają nie tylko wskaźniki gospodarcze, ale i środowiskowe oraz społeczne.

6 D. Kielczewski, *Zrównoważony rozwój – istota, interpretacje, związek ze społeczeństwem wiedzy*, [w:] B. Poskrobko (red.), *Ekonomia zrównoważonego rozwoju. Materiały do studiowania*, WSE, Białystok 2010, s. 10–11.



Rysunek 2.1. Ewolucja nowych paradygmatów nauk ekonomicznych z perspektywy założeń rozwoju zrównoważonego

Źródło: opracowanie własne na podstawie: D. Kiełczewski, *Zrównoważony rozwój – istota, interpretacje, związek ze społeczeństwem wiedzy*, [w:] B. Poskrobko (red.), *Ekonomia zrównoważonego rozwoju. Materiały do studiowania*, WSE, Białystok 2010, s. 10–29; U. Motowidlak, *Kierunki rozwoju mobilności niskoemisyjnej*, Wydawnictwo UŁ, Łódź 2020, s. 35–40.

Rosnąca popularność koncepcji rozwoju zrównoważonego powoduje stopniowy wzrost zainteresowania nauk ekonomicznych poszerzonym podejściem do analiz uwarunkowań progresu gospodarczego i społecznego. Wyodrębniający się nurt ekonomii rozwoju zrównoważonego znajduje swoje odzwierciedlenie nie tylko w wymiarze teoretycznym, ale również praktycznym. Ekonomia ta i nowy paradygmat rozwoju są podstawą planowania strategicznego państw UE. Uwidaczniają się w założeniach m.in. Strategii Zrównoważonego Rozwoju UE⁷ oraz w Europejskim Zielonym Ładzie⁸.

W polskim prawodawstwie zrównoważony rozwój jest zagwarantowany konstytucyjnie. W politykach gospodarczych różnych państw oraz w strategiach przedsiębiorstw pojawia się dążenie do implementacji nowego paradygmatu rozwoju; generuje ono szereg wyzwań w dydaktyce studentów kierunków ekonomicznych i zarządzania. Coraz więcej badań potwierdza, że podstawową kompetencją absolwentów tych kierunków jest nastawienie na rozwój zrównoważony i umiejętność wykorzystania jego założeń w praktyce⁹. Kompetencje te są bardzo aktualne np. dla

7 Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady Europejskiej, Rady, Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów. Kolejne kroki w kierunku zrównoważonej przyszłości Europy. Europejskie działania na rzecz zrównoważonego rozwoju, Strasburg 2016, COM(2016) 739, s. 2–3.

8 Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady Europejskiej, Rady, Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów. Europejski Zielony Ład, Bruksela 2019, COM(2019) 640, s. 3.

9 A. Brophy Haney, J. Pope, Z. Arden, *Making It Personal. Developing Sustainability Leaders in Business*, „Organization & Environment” 2020, Vol. 33, Iss. 2, s. 155–174, <https://doi.org/10.1177/1086026618806201>

studentów logistyki, co wiąże się głównie z aplikacyjnymi aspektami tej wiedzy¹⁰. Wyzwania związane z rozwojem zrównoważonym stawiają bowiem organizacje w wielu branżach przed koniecznością zmiany. Przewodzenie zmianom wymaga nie tylko zdolności do reagowania na wyzwania rozwoju zrównoważonego, ale przede wszystkim stania się liderami tego rozwoju. Dlatego też istotne jest, aby świadomość studentów na temat rozwoju zrównoważonego i powiązanych działań została wzmocniona poprzez osadzenie tego paradygmatu rozwoju w edukacji akademickiej XXI w.

Edukacja studentów jest kluczowa dla rozwoju zrównoważonego, ponieważ przyszłe pokolenia będą miały decydujący wpływ na zarządzanie środowiskiem i gospodarowanie zasobami naturalnymi. Wpajanie podstaw wiedzy akademickiej, budowanie umiejętności i kształtowanie świadomości społecznej w kontekście nowego paradygmatu rozwoju państw, gospodarek i społeczeństw są obecnie uważane za jedno z najważniejszych i najpilniejszych zadań stojących przed naukami społecznymi, środowiskowymi i filozoficznymi. W związku z tym uczelnie wyższe powinny brać na siebie odpowiedzialność za kształtowanie swoich studentów – postaw i umiejętności, które pozwolą im na podejmowanie zrównoważonych działań w przyszłości.

W literaturze przedmiotu dominuje teza, że rola edukacji akademickiej w rozwoju zrównoważonym jest istotna, a wiedza gromadzona w procesie kształcenia przyczynia się znacząco do generowania wysokiego poziomu świadomości i odpowiedzialności za środowisko w dążeniu do rozwoju społeczno-gospodarczego. W XXI w. paradygmat rozwoju zrównoważonego ewoluuje w kierunku większej równości między jednostkami i grupami – równości, która jest realizowana poprzez wartości związane ze sprawiedliwością społeczną, redukcją ubóstwa i myśleniem systemowym; cele środowiskowe, ekonomiczne i społeczne są przy tym postrzegane jako nierozzerwalnie ze sobą powiązane¹¹. Za istotne aspekty w procesie kształcenia uznaje się więc behawioralne postrzeganie świata z uwzględnieniem indywidualizmu społecznego, subiektywnych uwarunkowań i ograniczeń percepcyjnych jednostek¹².

10 Zob. T.B. Kalinowski i in., *Proces zdobywania kluczowych kompetencji wspierających wdrożenie zrównoważonego łańcucha dostaw*, [w:] J. Brzeziński, A. Rudnicka (red.), *Nowoczesne trendy w logistyce i zarządzaniu łańcuchem dostaw*, Wydawnictwo UŁ, Łódź 2020, s. 93–105, <https://doi.org/10.18778/8220-312-7.09>

11 R. McKeown, V. Nolet, *Education for Sustainable Development in Canada and the United States*, [w:] R. McKeown, V. Nolet (red.), *Schooling for Sustainable Development in Canada and the United States*, Springer, Dordrecht 2013, s. 6–7, https://doi.org/10.1007/978-94-007-4273-4_1

12 B. Sadowska, M. Porada-Rochoń, C. Bartkus, *The Role of Education in the Economics of Sustainable Development*, „Procedia Computer Science” 2023, Vol. 225, s. 4178–4179, <https://doi.org/10.1016/j.procs.2023.10.414>

W literaturze przedmiotu pojęcie edukacji dla rozwoju zrównoważonego (*Education for Sustainable Development*, ESD) jest używane w różnych zakresach znaczeniowych (tabela 2.1). Większość badaczy wykorzystuje je w kontekście głównych celów nowego paradygmatu rozwoju, który „zaspokaja potrzeby teraźniejszości bez narażania zdolności przyszłych pokoleń do zaspokajania ich własnych potrzeb” [tłum. U. Motowidlak]¹³. Pojęcie ESD wyraźnie wskazujące na edukację i naukę, które zajmują się wzajemnie powiązanymi zagadnieniami środowiska, gospodarki i życia społecznego, pojawiło się w 1992 r., podczas Konferencji Narodów Zjednoczonych ds. Środowiska i Rozwoju w Rio de Janeiro. Zgodnie z przyjętymi założeniami ESD uznano za najbardziej właściwe i skuteczne narzędzie do przeprowadzania zmian, które miałyby na celu uwzględnienie w programach nauczania na wszystkich poziomach, w tym na uczelniach wyższych, zagadnień zrównoważonego postępowania i rozwoju¹⁴.

Tabela 2.1. Przegląd wybranych definicji edukacji na rzecz rozwoju zrównoważonego

Autor	Definicja/Istota ESD
UNESCO (1992)	Koncepcja zakładająca integrację zasad rozwoju zrównoważonego z edukacją i nauką
A. Wiek, L. Withycombe, Ch.L. Redman (2011)	Koncepcja zmierzająca do przewidywania alternatywnych i preferowanych przyszłości oraz przewidywania i zapobiegania przyszłym negatywnym konsekwencjom, które dotyczą rozwoju zrównoważonego w wymiarze globalnym
UNECE (2012)	Koncepcja ukierunkowana na implementację wiedzy i podejmowanie działań sprzyjających realizacji nadrzędnych celów rozwoju zrównoważonego, przy jednoczesnej dbałości o dobro planety i wszystkich jej żyjących mieszkańców
UNESCO (2014)	Kluczowe długoterminowe rozwiązanie ukierunkowane na radzenie sobie z globalnymi problemami rozwoju zrównoważonego
Agenda ONZ 2030 (2015)	Koncepcja odnosi się do edukacji wysokiej jakości oraz promowania uczenia się przez całe życie, stanowiąc podstawę dla polepszenia życia ludzi i zrównoważonego rozwoju
A.E.J. Wals (2015)	Inkluzywne podejście odwołujące się do łączenia edukacji ekologicznej z problemami społecznymi i ekonomicznymi, które wpływają na dobrostan jednostki i społeczności
G. Biesta (2015)	Złożona kombinacja wiedzy, umiejętności, zrozumienia, wartości i celów
D.V.J. Bell (2016)	Edukacja XXI w. mająca na celu osiągnięcie globalnego zrównoważenia w tym stuleciu

13 World Commission on Environment and Development. *Our Common Future*, WCED, Oxford University Press, Oxford 1987, s. 43, https://doi.org/10.9774/gleaf.978-1-907643-44-6_12

14 *United Nations Conference on Environment & Development, Rio de Janeiro, 3–14 June 1992*, United Nations, <https://www.un.org/en/conferences/environment/rio1992> (dostęp: 20.09.2024).

Autor	Definicja/Istota ESD
A. Leicht, J. Heiss, W.J. Byun (2018)	Umiejętność podejmowania świadomych decyzji i odpowiedzialnych działań na rzecz integralności środowiskowej, opłacalności ekonomicznej i sprawiedliwego społeczeństwa dla obecnych i przyszłych pokoleń, przy jednoczesnym poszanowaniu różnorodności kulturowej
G. Király, Z. Géring (2019)	Koncepcja skoncentrowana na myśleniu o przyszłości i planowaniu strategicznym, które wspierają działania sprzyjające przejściu do bardziej zrównoważonej gospodarki
UNESCO (2020)	Integralna część edukacji wysokiej jakości, obejmująca treści i wyniki nauczania oraz uczenia się powiązane z celami rozwoju zrównoważonego

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeglądu literatury przedmiotu.

Wraz z ewolucją nowego paradygmatu rozwoju wykształciły się kolejne podejścia do definiowania terminu „edukacja dla rozwoju zrównoważonego”, zarówno w ramach inicjatyw międzynarodowych, jak i w badaniach naukowych. ESD zaczęła być interpretowana jako nauczanie i uczenie się, które jest istotne lokalnie, właściwe kulturowo i odnosi się do trzech filarów rozwoju zrównoważonego, tj. środowiska, społeczeństwa i gospodarki. W tym względzie edukacja akademicka jest zorientowana na implementację wiedzy – zgodnie z nadrzędnym celem paradygmatu zrównoważonego rozwoju. Podejmowane działania mają „pomóc społecznościom i krajom osiągnąć ich cele rozwoju zrównoważonego i zadbać o dobro planety i wszystkich jej żyjących mieszkańców” [tłum. U.M.]¹⁵. Inkluzywne podejście edukacji akademickiej na rzecz rozwoju zrównoważonego zakłada łączenie edukacji ekologicznej z problemami społecznymi i ekonomicznymi, które wpływają na dobrostan jednostki i społeczności¹⁶. Jednocześnie badacze zajmujący się problematyką ESD zwrócili uwagę na znaczenie pomagania studentom w radzeniu sobie z niepewnością i złożonością, które są nieodłącznymi cechami globalnych problemów związanych z rozwojem zrównoważonym, takimi jak zmiana klimatu czy ubóstwo¹⁷. Zatem przyszłość i odnosząca się do niej złożoność powinny być ważną częścią rozważań ESD, definiowanej przez Gerta Biesta jako złożona kombinacja wiedzy, umiejętności, zrozumienia, wartości i celów¹⁸.

15 UNECE Strategy for Education for Sustainable Development, UNECE Newsletter 2012, No. 7, s. 3, https://unece.org/fileadmin/DAM/env/esd/7thMeetSC/Country_Reports/UNECE_ESD_Newsletter_2_July2012.pdf (dostęp: 12.09.2024).

16 Zob. A.E.J. Wals, *Beyond Unreasonable Doubt. Education and Learning for Socio-Ecological Sustainability in the Anthropocene*, Wageningen University, Wageningen 2015.

17 H. Lotz-Sisitka i in., *Transformative, Transgressive Social Learning. Rethinking Higher Education Pedagogy in Times of Systemic Global Dysfunction*, „Current Opinion in Environmental Sustainability” 2015, Vol. 16, s. 73–74, <https://doi.org/10.1016/j.cosust.2015.07.018>

18 G. Biesta, *Teaching, Teacher Education, and the Humanities. Reconsidering Education as a Geisteswissenschaft*, „Educational Theory” 2015, Vol. 65, Iss. 6, s. 667, <https://doi.org/10.1111/edth.12141>

David V.J. Bell definiuje ESD jako edukację XXI w. ze względu na zasadniczą potrzebę osiągnięcia globalnego zrównowżenia w tym stuleciu¹⁹. Jej głównym zadaniem jest przygotowanie studentów na zróżnicowane i powiązane ze sobą wyzwania środowiskowe, społeczne i ekonomiczne, z którymi będą musieli się zmierzyć w zmieniającym się świecie. ESD koncentruje się na myśleniu o przyszłości i planowaniu strategicznym, które wspierają działania w kontekście przejścia do bardziej zrównoważonej gospodarki. Instytucje szkolnictwa wyższego odgrywają kluczową rolę w tym przedsięwzięciu, dlatego zdaniem Gábora Király i Zsuzsanny Géring konwencjonalne modele edukacji akademickiej muszą zdecydować się na styl „transformacyjny”²⁰. Podobną interpretację prezentują w swoich pracach Arnim Wiek, Lauren Withycombe i Charles L. Redman. Podkreślają oni, że głównymi celami ESD są: przewidywanie alternatywnych i preferowanych przyszłości oraz przewidywanie i zapobieganie przyszłym negatywnym zmianom, w tym konsekwencjom globalnych problemów, a także antycypacja wyzwań rozwoju zrównoważonego²¹. Z kolei Alexander Leicht, Julia Heiss i Won Jung Byun traktują ESD jako holistyczne podejście do uczenia się, które „umożliwia studentom podejmowanie świadomych decyzji i odpowiedzialnych działań na rzecz integralności środowiskowej, opłacalności ekonomicznej i sprawiedliwego społeczeństwa dla obecnych i przyszłych pokoleń, przy jednoczesnym poszanowaniu różnorodności kulturowej” [tłum. U.M.]²².

Rozwój koncepcji edukacji dla zrównoważonego rozwoju i wprowadzanie jej do systemów kształcenia, z uwzględnieniem uczelni wyższych, są realizowane w ramach wielu międzynarodowych inicjatyw ONZ (tabela 2.2). Pierwszym ważnym dokumentem w procesie wdrażania ESD była Agenda 21. Raport ten został opublikowany w ramach Szczytu Ziemi odbywającego się w Rio de Janeiro w 1992 r. W dokumencie sformułowano trzy zasadnicze cele istotne dla edukacji akademickiej w zakresie rozwoju zrównoważonego. Dotyczyły one: promocji ESD, poszukiwania rozwiązań oraz wprowadzania zmian w programach kształcenia na rzecz coraz bardziej zrównoważonego rozwoju społeczno-gospodarczego²³. Poddjęwane w kolejnych latach inicjatywy przyczyniły się do zwiększenia świadomości międzynarodowej na temat istoty ESD z perspektywy globalnych wyzwań w wymiarze społecznym, gospodarczym i środowiskowym. Zainspirowało to rządy wielu państw do wprowadzenia zmian w polityce kształcenia w swoich

19 D.V.J. Bell, *Twenty-First Century Education. Transformative Education for Sustainability and Responsible Citizenship*, „Journal of Teacher Education for Sustainability” 2016, Vol. 18, No. 1, s. 49, <https://doi.org/10.1515/jtes-2016-0004>

20 G. Király, Z. Géring, *Introduction to 'Futures of Higher Education' Special Issue*, „Futures” 2019, Vol. 111, s. 123–124, <https://doi.org/10.1016/j.futures.2019.03.004>

21 A. Wiek, L. Withycombe, Ch.L. Redman, *Key Competencies in Sustainability. A Reference Framework for Academic Program Development*, „Sustainability Science” 2011, Vol. 6, No. 2, s. 204–205, <https://doi.org/10.1007/s11625-011-0132-6>

22 A. Leicht, J. Heiss, W.J. Byun (red.), *Issues and Trends in Education for Sustainable Development*, UNESCO Publishing, Paris 2018, s. 4, <https://doi.org/10.54675/YELO2332>

23 *United Nations Conference...*

uczelniach wyższych. Celem zainicjowanej transformacji było dążenie do opracowania modelu edukacji, który dostarcza wiedzy i umiejętności i kształtuje przy tym odpowiedzialne kompetencje pozwalające studentom wdrażać cele rozwoju zrównoważonego w ramach podejmowanych aktywności indywidualnych i biznesowych.

Tabela 2.2. Kluczowe międzynarodowe inicjatywy ONZ w zakresie ESD w uczelniach wyższych

Inicjatywa	Główne założenia edukacji akademickiej
Agenda 21; Szczyt Ziemi w Rio de Janeiro (1992)	– kształtowanie świadomości studentów w zakresie środowiska przyrodniczego oraz społeczno-ekonomicznego – zmiana postaw i wartości społeczności akademickiej pozwalająca podejmować działania na rzecz rozwoju zrównoważonego – konstruowanie programów kształcenia z uwzględnieniem ESD
Raport Rio +10; Światowy Szczyt Zrównoważonego Rozwoju w Johannesburgu (2002)	– wsparcie w pozyskiwaniu funduszy na realizację celów rozwoju zrównoważonego w edukacji akademickiej – ukierunkowanie ESD na zrównoważoną konsumpcję – włączenie do edukacji problematyki pozyskiwania i racjonalnego gospodarowania energią
Dekada Edukacji na Rzecz Rozwoju Zrównoważonego na lata 2005–2014; Zgromadzenie Ogólne ONZ w Nowym Jorku (2002)	– całościowe i systemowe podejście do ESD w uczelniach wyższych – modyfikacja programów kształcenia, aby sprostać kluczowym wyzwaniom powiązanym ze zmianą klimatu oraz bezpieczeństwem wody i żywności – dążenie do osiągania naukowej doskonałości poprzez badania i rozwijaną wiedzę wspomagającą ESD
Program Działań Globalnych dla ESD; Światowa Konferencja UNESCO w Nagoi (2014)	– przyjęcie Mapy Drogowej dla Edukacji na rzecz Rozwoju Zrównoważonego (na lata 2015–2019) – cel główny: transformacja edukacji akademickiej w zakresie treści kształcenia, środowiska nauczania i uczenia się oraz ich rezultatów – cele szczegółowe: włączanie do programów studiów problematyki dotyczącej przejawów niezrównoważonego rozwoju, nauczanie i uczenie się w sposób interaktywny, umiejętność krytycznego myślenia i brania odpowiedzialności za obecne i przyszłe pokolenia
Agenda 2030 i Cele Zrównoważonego Rozwoju; 70. Zgromadzenie Ogólne ONZ w Nowym Jorku (2015)	– kluczowa rola ESD w realizacji wszystkich 17 celów, ze szczególnym uwzględnieniem 4. celu – edukacja dobrej jakości i kształcenie międzydiscyplinarne
Dekada ESD do 2030; Światowa Konferencja UNESCO na temat ESD w Berlinie (2021)	– kluczowa rola nauczycieli akademickich w promowaniu ESD – inwestowanie w rozwój kadry dydaktycznej i pozostałych pracowników uczelni w kontekście transformacji uczelni i procesu kształcenia

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Batorczak, *Edukacja na rzecz zrównoważonego rozwoju do 2030 roku*, „Zapiski Kujawsko-Dobrzyńskie” 2023, t. 36: „Środowisko Przyrodnicze Kujaw i Ziemi Dobrzyńskiej”, s. s. 230–235; A. Rogalska-Marasińska, *Edukacja międzykulturowa na rzecz zrównoważonego rozwoju*, Wydawnictwo UŁ, Łódź 2017, s. 195–243, <https://doi.org/10.18778/8088-671-1>

Dla podniesienia efektywności edukacji podczas Drugiego Szczytu Ziemi ONZ proklamowano Dekadę Edukacji dla Zrównoważonego Rozwoju na lata 2005–2014. Koordynację Dekady ESD powierzono UNESCO, uznając ESD za kluczowe wyzwanie XXI w. Zasadnicze cele przedsięwzięcia dotyczyły włączenia rozwoju zrównoważonego w strategię i programy kształcenia. Dużą rolę przypisano kadrze akademickiej w realizacji tematów przekrojowych, dzięki którym w sposób wielowymiarowy można podejmować zagadnienia dotyczące wyzwań rozwoju zrównoważonego. W Deklaracji szczegółowo określono możliwości praktycznej implementacji teorii ESD. Z perspektywy uczelni za istotne uznano dążenie do osiągania naukowej doskonałości poprzez badania i rozwijaną wiedzę oraz współpracę sieci szkół wyższych i instytutów badawczych²⁴.

Szersze uznanie ważności ESD w perspektywie problemów rozwoju społeczno-gospodarczego w XXI w. przyniosły działania ujęte w Programie Działań Globalnych na rzecz Edukacji dla Rozwoju Zrównoważonego. Uczestnicy Światowej Konferencji UNESCO w Nagoi w 2014 r. przyjęli Mapę Drogową dla ESD na lata 2015–2019, służącą wdrożeniu Programu Działań Globalnych. W dokumentach wskazano na pilną potrzebę transformacji procesu nauczania i uczenia się. W edukacji akademickiej za istotne obszary kształcenia uznano m.in. włączanie do programów studiów najważniejszych współczesnych przejawów niezrównoważonego rozwoju, takich jak: globalne ocieplenie, utrata różnorodności biologicznej, klęski żywiołowe, niebalansowana konsumpcja i procesy produkcyjne. Wśród istotnych rezultatów edukacji podkreślono umiejętność systemowego myślenia, pracy w zespole oraz brania odpowiedzialności za obecne i przyszłe generacje²⁵. Przyjęcie działań na rzecz „zielonej” transformacji gospodarek i społeczeństw do 2030 r. oraz uznanie kluczowej roli edukacji akademickiej i odpowiedzialności uczelni w dążeniu do realizacji celów rozwoju zrównoważonego stanowi podstawę aktualnie obowiązujących inicjatyw ONZ i UNESCO.

2.2. Założenia i cele koncepcji „zielonych” i zrównoważonych dla uczelni wyższych

Rozwój zrównoważony wdrażany w uczelniach wyższych ściśle powiązany jest z koncepcjami *Green University* (GU) oraz *Sustainable University* (SU). W literaturze przedmiotu brakuje precyzyjnego podejścia do definiowania tych pojęć.

24 A. Rogalska-Marasińska, *Edukacja międzykulturowa na rzecz zrównoważonego rozwoju*, Wydawnictwo UŁ, Łódź 2017, s. 219–220, <https://doi.org/10.18778/8088-671-1>

25 A. Batorczak, *Edukacja na rzecz zrównoważonego rozwoju do 2030 roku*, „Zapiski Kujawsko-Dobrzyńskie” 2023, t. 36: „Środowisko Przyrodnicze Kujaw i Ziemi Dobrzyńskiej. Ekologia i Ochrona Środowiska”, s. 234–235.

W badaniach dotyczących edukacji dla rozwoju zrównoważonego autorzy coraz częściej stosują je zamiennie²⁶.

Pojęcie *Green University* używane jest w różnych zakresach znaczeniowych. Ze względu na pewne cechy wspólne sposobów interpretowania tej koncepcji można wyróżnić jej wąskie i szerokie ujęcie. Część autorów pozostaje przy podejściu pierwotnym (wąskim), uznając, iż GU dotyczy zagadnień poprawy stanu środowiska. Wąskie ujęcie zostało opracowane w Ameryce Północnej w 1970 r. w odpowiedzi na problemy środowiskowe i aktywność uniwersyteckich ruchów ekologicznych²⁷. Początkowo głównym celem tej koncepcji było zmniejszenie negatywnego wpływu działalności uczelni na środowisko. Wdrażaniem jej miały się zajmować w szczególności duże uniwersytety, które w wyniku swojego funkcjonowania wytwarzają znaczne ilości ścieków, chemikaliów i toksycznych odpadów i zużywają często więcej zasobów niż inne lokalne społeczności²⁸.

Wraz z upowszechnianiem się nowego paradygmatu rozwoju koncepcja GU uzupełniana była o aspekty kluczowe dla rozwoju zrównoważonego, tj. kwestie ekonomiczne, społeczne i środowiskowe. Dominujące obecnie w literaturze przedmiotu szerokie ujęcie GU odnosi je do różnych działań uniwersytetów zgodnych z celami rozwoju zrównoważonego i społecznej odpowiedzialności. Szkoły wyższe, które wdrażają strategię *Green University* uzupełnianą o kwestie *Sustainable Development*, pojęcie GU utożsamiają z SU²⁹. Agenda Organizacji Narodów Zjednoczonych definiuje SU jako uczelnię, która edukuje obywateli świata, w jaki sposób mogą odgrywać rolę we wspieraniu zrównoważonego rozwoju w swoich karierach i życiu. Taka instytucja powinna dostarczać wiedzę i prowadzić badania, jak przezwyciężyć kluczowe wyzwania społeczne i stanowić wzór do naśladowania, tworząc szereg rozwiązań, które mogłyby zostać wykorzystane również przez inne podmioty na świecie – stanie się to możliwe, jeśli uczelnia uczyni zrównoważony rozwój swoim głównym priorytetem, realizowanym poprzez inspirowanie i zachęcanie studentów i pracowników do działania³⁰.

GU dąży do minimalizacji negatywnego wpływu na środowisko naturalne i maksymalizacji korzyści dla lokalnej społeczności oraz planety jako całości. Obejmuje to zastosowanie zrównoważonych praktyk w zakresie zarządzania odpadami, energią,

26 Zob. A Veidemann, *Education for Sustainable Development in Higher Education Rankings. Challenges and Opportunities for Developing Internationally Comparable Indicators*, „Sustainability” 2022, Vol. 14, Iss. 9, No. art. 5102, <https://doi.org/10.3390/su14095102>

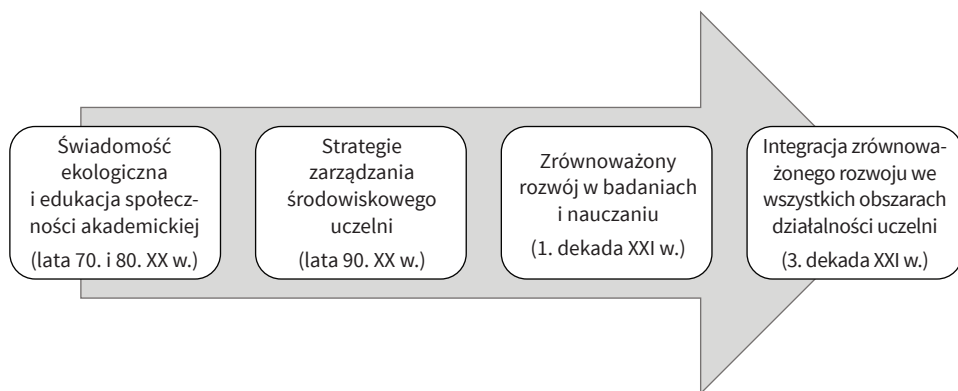
27 P.F. Bartlett, G.W. Chase (red.), *Sustainability on Campus. Stories and Strategies for Change*, MIT Press, Cambridge 2004, s. 8–9, <https://doi.org/10.7551/mitpress/6571.001.0001>

28 S. Holdsworth, I. Thomas, *A Sustainability Education Academic Development Framework (SEAD)*, „Environmental Education Research” 2016, Vol. 22, No. 8, s. 1074–1075, <https://doi.org/10.1080/13504622.2015.1029876>

29 U. Malinowska, E. Bondar, D. Szpliko, *Koncepcja „green university” i jej znaczenie w rozwoju inteligentnych miast*, „Akademia Zarządzania” 2022, t. 6, nr 2, s. 201, <https://doi.org/10.24427/az-2022-0022>

30 The UNEP Sustainable University Framework, UNEP, 2021, s. 3.

wodą i zasobami naturalnymi, a także promowanie badań i edukacji związanych z rozwojem zrównoważonym. W działania na rzecz ochrony środowiska GU angażuje zarówno personel, jak i studentów³¹. Uczelnie realizujące tę koncepcję rozwijają programy edukacyjne dotyczące zrównoważonego rozwoju, oferują kursy z zakresu efektywności gospodarowania zasobami naturalnymi, ekologii i innych tematów związanych ze środowiskiem. Mogą one wprowadzać inicjatywy na rzecz redukcji zużycia energii, ograniczenia emisji gazów cieplarnianych i optymalizacji wykorzystania zasobów. Mogą także być miejscem, w którym innowacyjne technologie i rozwiązania związane ze zrównoważonym rozwojem są testowane, rozwijane i wdrażane. Obejmowałoby to budowę energooszczędnych i ekologicznych budynków, stosowanie odnawialnych źródeł energii, projektowanie zielonych przestrzeni i ogródków edukacyjnych oraz stosowanie innych ekologicznych praktyk. Promowanie zrównoważonego rozwoju w uczelniach może mieć wpływ na przyszłe pokolenia, zachęcając do bardziej świadomego i odpowiedzialnego podejścia do środowiska naturalnego i do poszukiwania innowacyjnych rozwiązań dla kluczowych wyzwań ekologicznych³². Koncepcja GU ewoluowała na przestrzeni czasu, a jej rozwój można podzielić na kilka głównych etapów (rysunek 2.2).



Rysunek 2.2. Etapy rozwoju koncepcji *Green University*

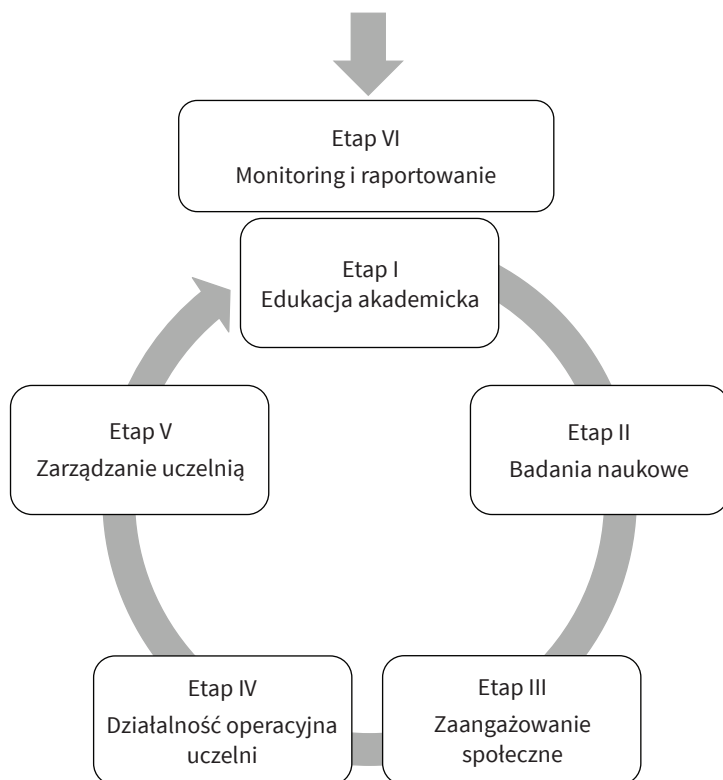
Źródło: opracowanie własne na podstawie: D.B. Edwards i in., *Achieving and Monitoring Education for Sustainable Development and Global Citizenship. A Systematic Review of the Literature*, „Sustainability” 2020, Vol. 12, Iss. 4, No. art. 1383, <https://doi.org/10.3390/su12041383>

W latach 70. i 80. XX w. uczelnie zaczęły rozwijać świadomość ekologiczną i edukować akademickie społeczności na temat zagrożeń dla środowiska. Powstały pierwsze programy edukacyjne, kursy z zakresu ekologii i zrównoważonego rozwoju

31 L.I. Cioca i in., *Sustainable Development and Technological Impact on CO₂ Reducing Conditions in Romania*, „Sustainability” 2015, Vol. 7, Iss. 2, s. 1638–1639, <https://doi.org/10.3390/su7021637>

32 Ch.H. Wu, *An Empirical Study on Discussion and Evaluation of Green University*, „Ecological Chemistry and Engineering” 2021, Vol. 28, Iss. 1, s. 75–76, <https://doi.org/10.2478/eces-2021-0007>

oraz badania naukowe dotyczące ochrony przyrody. Na tym etapie uczelnie koncentrowały się głównie na edukacji i podnoszeniu świadomości. W latach 90. ubiegłego wieku zaczęły wprowadzać polityki i strategie zarządzania środowiskowego, które miały na celu redukcję negatywnego wpływu działalności uczelni na środowisko. Wdrażano programy recyklingu, oszczędzania energii, efektywności energetycznej oraz ograniczania emisji gazów cieplarnianych. Pojawiały się wówczas pierwsze certyfikaty zrównoważonej budowy obiektów uniwersyteckich i zarządzania nimi.



Rysunek 2.3. Kluczowe obszary implementacji rozwoju zrównoważonego w uczelniach wyższych

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Veidemane, *Education for Sustainable Development in Higher Education Rankings. Challenges and Opportunities for Developing Internationally Comparable Indicators*, „Sustainability” 2022, Vol. 14, Iss. 9, No. art. 5102, s. 4, <https://doi.org/10.3390/su14095102>

Od pierwszej dekady XXI w. uczelnie w swoich programach nauczania oraz w prowadzeniu badań naukowych skupiają się na zrównoważonym rozwoju. Zdążyły już powstać związane z nim nowe kierunki studiów, a także programy z zakresu ekologii, energii odnawialnej i innych dziedzin skorelowanych ze środowiskiem. Jednocześnie placówki zaangażowały się w badania interdyscyplinarne dotyczące wyzwań stawianych przez zrównoważony rozwój. Obecnie idea zielonej uczelni

zakłada integrację rozwoju zrównoważonego we wszystkich obszarach działalności instytucji, włączając w to zarządzanie, nauczanie, badania, inicjatywy społeczne i inwestycje (rysunek 2.3). Szkoły wyższe starają się uwzględniać zasady zrównoważonego rozwoju we wszystkich aspektach swojej działalności – od kształcenia studentów w zakresie zrównoważonej wiedzy po minimalizację śladu węglowego, inwestycje w infrastrukturę przyjazną środowisku oraz współpracę z otoczeniem.

Zgodnie z wytycznymi Organizacji Narodów Zjednoczonych do osadzania zrównoważonego rozwoju w instytucjach szkolnictwa wyższego preferowane jest zintegrowane podejście. Jest ono zaprezentowane na rysunku 2.3 – często wyróżnia się sześć głównych, nieznacznie różniących się wymiarów.

W ramach etapu pierwszego – edukacji akademickiej – na uczelniach pojawiły się zajęcia i programy na temat ochrony środowiska i zrównoważonego rozwoju. Powstały takie kierunki studiów jak ekologia, ochrona przyrody czy zarządzanie środowiskowe. Drugi etap to realizacja projektów badawczych na rzecz różnych aspektów zrównoważonego rozwoju. Uczelnie zaczęły prowadzić badania np. nad alternatywnymi źródłami energii, ochroną bioróżnorodności czy zrównoważoną produkcją i konsumpcją. Utworzono wtedy ośrodki badawcze i instytuty naukowe specjalizujące się w dziedzinach związanych z rozwojem zrównoważonym. Następny, trzeci etap procesu wniósł poprawę warunków życia i nauki na uczelni. Zainicjowano inwestycje w infrastrukturę zieloną – ogródki, parki, dziedzińce itd. Powstały również inicjatywy na rzecz ograniczenia zużycia energii i wody oraz segregacji odpadów. Czwarty etap obejmował włączenie się uczelni w działania na rzecz zrównoważonego rozwoju w szerszym kontekście. Placówki zaczęły m.in. promować transport miejski, wspierać lokalnych producentów i realizować przedsięwzięcia społeczne w zakresie zrównoważonego rozwoju. Pojawiły się nowe inicjatywy, np. międzynarodowa sieć zielonych uczelni, która umożliwia wymianę doświadczeń i współpracę w zakresie zrównoważonego rozwoju. Kolejny, piąty etap to realizacja działań praktycznych na rzecz zrównoważonego rozwoju. Uczelnie zaangażowały się w działania praktyczne, w tym instalowanie paneli słonecznych, wykorzystywanie energii odnawialnej i prowadzenie programów edukacyjnych dla lokalnej społeczności. Powstały również takie inicjatywy jak zielone uczelnie, które promują zrównoważony rozwój i ochronę środowiska na poziomie lokalnym i globalnym. Na proces implementacji rozwoju zrównoważonego składa się jeszcze etap szósty, dotyczący monitorowania i raportowania poziomu zrównoważenia w uczelniach.

Instytucje szkolnictwa wyższego odgrywają coraz ważniejszą rolę w promowaniu rozwoju zrównoważonego. Wdrażanie głównych założeń jego nowego paradygmatu odbywa się na wielu różnych płaszczyznach, które przyczyniają się do wypracowania zrównoważonego modelu uczelni – są nimi np.: zarządzanie, działalność, edukacja, badania, zaangażowanie w współpracę z otoczeniem lokalnym³³. Dla usprawnienia

33 F.U. Gómez i in., *Adaptable Model for Assessing Sustainability in Higher Education*, „Journal of Cleaner Production” 2015, Vol. 107, s. 476–477, <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2014.07.047>

procesu implementacji koncepcji GU – ONZ opracowała i opublikowała w 2014 r. Greening Universities Toolkit V2.0³⁴. Opisane w tym dokumencie działania można powiązać z trzema powszechnie stosowanymi etapami/wymiarami rozwoju zrównoważonego (rysunek 2.4).

Wejście / Opracowanie założeń	– Podjęcie zobowiązania: wizja, misje, wartości i deklaracje – Ustanowienie polityki zrównoważonego rozwoju – Wyznaczenie celów ogólnych i szczegółowych – Wyznaczenie zespołu ds. wdrażania zrównoważonego rozwoju
Proces / Operacjonalizacja założeń	– Powołanie komisji ds. zrównoważonego rozwoju – Rozwinięcie i implementacja planów zrównoważonego rozwoju – Wybór i zdefiniowanie wskaźników – Ustalenie bazy wyjściowej: wstępne przeglądy środowiskowe i dotyczące zrównoważonego rozwoju
Wyjście / Oczekiwane efekty	– Zaangażowanie społeczności akademickiej i pozostałych społeczności, w ramach których uczelnia funkcjonuje – Zwiększenie świadomości ludzi i szkolenia – Stworzenie strategii komunikacji i dokumentowanie działań – Monitorowanie, ocena i informowanie o postępach

Rysunek 2.4. Działania w zakresie implementacji koncepcji *Green University* w instytucjach szkolnictwa wyższego

Źródło: opracowanie własne na podstawie: U. Malinowska, E. Bondar, D. Szpilko, *Koncepcja „green university” i jej znaczenie w rozwoju inteligentnych miast*, „Akademia Zarządzania” 2022, t. 6, nr 2, s. 202, <https://doi.org/10.24427/az-2022-0022>

Na pierwszym etapie implementacji koncepcji kluczowym zadaniem jest opracowanie zmiennych wejściowych związanych z wyzwaniami i rozwiązaniami, które determinują proces „zielonej” transformacji uczelni. Efektem szerokiej dyskusji, od zbierania postulatów i pomysłów po same debaty, powinien być dokument zawierający zestaw konkretnych propozycji zmian wraz z mechanizmem ich wprowadzania. Na drugim etapie operacjonalizacja przyjętych założeń podlega uszczegółowieniu w dwóch perspektywach czasowych, tj. szybkiego wdrożenia w ciągu kilku lat oraz w perspektywie długookresowej. Istotny element stanowi tutaj również procedura monitorowania z wykorzystaniem zdefiniowanych wskaźników oceny implementacji koncepcji GU w uczelni. Na ostatnim etapie zmienne wyjściowe koncentrują się na oczekiwanych efektach procesu nauczania i uczenia się oraz środowisku uczenia się, w tym na pomiarach zaangażowania społeczności akademickiej, stosowanych

34 Zob. Greening Universities Toolkit V2.0. Transforming Universities into Green and Sustainable Campuses. A Toolkit for Implementers, UNEP, 2014.

metodach nauczania, szkoleniach i realizowanych badaniach. Koncentrowanie się na wynikach stanowi podstawę przyjętego mechanizmu monitorowania oraz ewaluacji procesu wdrażania planu „zielonej” transformacji uczelni i efektów zmian w obszarach: instytucja, ludzie, zasoby i procesy³⁵.

Decyzja o zaangażowaniu się w GU obliuguje władze uczelni i społeczność akademicką do wspólnego wytyczenia ścieżki wdrażania tej koncepcji. Określone cele powinny przekładać się na konkretne korzyści i skutkować zbudowaniem funkcjonalnego, trwałego i lokalnie reagującego GU³⁶. Aby lepiej pokierować tym procesem, opracowano różnorodne narzędzia oceny zrównoważonego rozwoju uczelni wyższych w kontekście globalnym i regionalnym. Oferują one efektywne podejścia do dokonywania pomiarów i przyczyniają się do postępów w zakresie procedur organizacyjnych. Narzędzia oceny zrównoważonego rozwoju uczelni wyższych są regularnie przeglądane – omawia się ich mocne i słabe strony, aby uczynić je bardziej elastycznymi i skuteczniejszymi w praktyce³⁷. Stosunkowo dużą popularnością nadal cieszą się rankingi szkolnictwa wyższego, szeroko badane i poddawane krytycznej analizie. Istnieje bowiem zapotrzebowanie na globalne narzędzie, które umożliwiłoby międzyinstytucjonalną ocenę porównawczą przy użyciu tego samego standardu³⁸. Tymczasem w praktyce większość narzędzi zrównoważonego rozwoju w sektorze szkolnictwa wyższego jest na ogół stosowana jedynie w krajach lub na kontynentach, gdzie zostały opracowane (tabela 2.3).

Tabela 2.3. Charakterystyka wybranych rankingów zielonych uczelni

Ranking	Opis
UI GreenMetric World University Rankings	Ranking prowadzony przez Uniwersytet Indonezyjski od 2010 r. Ocenia uniwersytety z całego świata pod kątem ich zrównoważonych praktyk. W rankingu uwzględniane są m.in. zużycie energii, wody i surowców, transport, polityki związane z ochroną środowiska oraz edukacja i badania związane z tematyką ekologiczną
UI GreenMetric Europe	Ranking prowadzony przez Uniwersytet w Wageningen w Holandii. Ocenia „zielone” praktyki europejskich uczelni. Ranking uwzględnia takie kryteria jak: zużycie energii, wody i surowców, transport, edukacja ekologiczna, badania i współpraca zewnętrzna

35 B. Giesenbauer, G. Müller-Christ, *University 4.0. Promoting the Transformation of Higher Education Institutions toward Sustainable Development*, „Sustainability” 2020, Vol. 12, Iss. 8, No. art. 3371, s. 479–480, <https://doi.org/10.3390/su12083371>

36 U. Malinowska, E. Bondar, D. Szpilko, *Koncepcja „green university” i jej znaczenie w rozwoju inteligentnych miast*, „Akademia Zarządzania” 2022, t. 6, nr 2, s. 202, <https://doi.org/10.24427/az-2022-0022>

37 A. Lauder i in., *Critical Review of a Global Campus Sustainability Ranking GreenMetric*, „Journal of Cleaner Production” 2015, Vol. 108, s. 853, <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.02.080>

38 E. Hazelkorn, *Are Rankings (Still) Fit for Purpose?*, [w:] H. van’t Land, A. Corcoran, D.C. Iancu (red.), *The Promise of Higher Education. Essays in Honour of 70 Years of IAU*, Springer, Cham 2021, s. 293–294, https://doi.org/10.1007/978-3-030-67245-4_45

Ranking	Opis
Times Higher Education (THE) Impact Rankings	Ranking opracowany przez Times Higher Education. Od 2019 r. ocenia uniwersytety z całego świata pod kątem ich wpływu na społeczeństwo i środowisko. W rankingu uwzględniane są takie kategorie jak: czysta woda, zrównoważony rozwój, energia i zmiany klimatu oraz edukacja dotycząca zrównoważonego rozwoju
SustainaBul	Holenderski krajowy ranking zrównoważonego rozwoju instytucji szkolnictwa wyższego (HEIs), po raz pierwszy opublikowany w 2012 r. Przykład rankingu oddolnego, zapoczątkowanego i prowadzonego corocznie przez krajową sieć studencką Students for Tomorrow. Metodologia rankingu przypisuje równą wagę 3 kluczowym wymiarom: zrównoważonemu rozwojowi w edukacji, badaniom i zarządzaniu operacyjnym. Najlepsze praktyki mogą otrzymać dodatkowe punkty
Cool Schools	Ranking prowadzony przez magazyn „Sierra”. Ocena „zielone” praktyki uczelni w Stanach Zjednoczonych. Ranking uwzględnia takie kategorie jak: energia i klimat, transport, badania, edukacja i zaangażowanie studentów
People & Planet Green League (P&P)	Ranking uniwersytetów publikowany corocznie przez największą sieć studencką w Wielkiej Brytanii, People & Planet. Skupia się na realizacji studenckich apeli wzywających do działania na rzecz klimatu. Każdy brytyjski uniwersytet, który otrzymuje fundusze od władz publicznych, jest klasyfikowany na podstawie swoich osiągnięć w zakresie ochrony środowiska i etyki
Assessment System for Sustainable Campus (ASSC)	Ranking opracowany przez Sustainable Campus Management Office w Uniwersytecie Hokkaido, zastosowany na japońskich uniwersytetach. Zarządzany przez Campus Sustainability Network w Japonii (CAS-Net JAPAN). ASSC jest narzędziem benchmarkingowym i oferuje internetowy system oceny, który umożliwia uniwersytetom wdrażanie kryteriów zrównoważonego rozwoju w perspektywie ich polityk administracyjnych
Sustainability in Higher Education Institutions (SHEI)	Ranking opracowany w Portugalii przez Wydział Inżynierii Uniwersytetu w Porto. SHEI oferuje ramy uwzględniające wpływ edukacji i badań na poziom ekonomiczny i środowiskowy, a także na samą społeczność. Wybór wskaźnika odbywa się zgodnie z cechami i celem konkretnej instytucji szkolnictwa wyższego
Assessment Standard for Green Campus (ASGC)	Ranking opracowany przez Chińskie Towarzystwo Studiów Miejskich (CSUS). Opublikowany jako krajowy standard oceny. ASGC to narzędzie porównawcze, którego celem jest promowanie koncepcji zrównoważonego rozwoju w uczelniach, obejmuje 75 wskaźników z 4 obszarów: planowania i ekologii, energii i zasobów, środowiska i zdrowia, edukacji i rozprzestrzeniania

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Veidemane, *Education...*, s. 7–9; Y. Du i in., *Sustainable Assessment Tools for Higher Education Institutions. Guidelines for Developing a Tool for China*, „Sustainability” 2020, Vol. 12, Iss. 16, No. art. 6501, <https://doi.org/10.3390/su12166501>

Istnieje wiele rankingów zielonych uniwersytetów, które oceniają uczelnie pod kątem zrównoważonych praktyk. Rankingi te mają swoje własne kryteria i metody oceny, dlatego nie zawsze dają dokładnie takie same wyniki³⁹. Mogą jednak pomóc w wyborze uniwersytetu, który kładzie nacisk na zrównoważone praktyki i ma wpływ na ochronę środowiska. Coraz więcej instytucji szkolnictwa wyższego dąży do włączenia zasad rozwoju zrównoważonego do swojego nauczania, więc coraz ważniejsze staje się identyfikowanie wskaźników, które mierzą wkład instytucji tak, by dało się je porównać na arenie międzynarodowej. Uczelnie uczestniczą w różnego rodzaju klasyfikacjach oceniających ich poziom zrównoważenia, żeby pokazać swoją konkurencyjność.

Rankingi zrównoważonego rozwoju, takie jak UI GreenMetric World i ranking THE Impact, to jedne z najlepiej rozpoznawalnych systemów oceny o zasięgu globalnym. Z przeglądu literatury przedmiotu wynika, że rankingi te poświęcają stosunkowo niewiele uwagi wskaźnikom dotyczącym edukacji – koncentrują się na rozwoju zrównoważonym⁴⁰. Kryteria klasyfikacji UI GreenMetric World opierają się na ocenach w sześciu obszarach, zgodnie z przypisanymi wagami – są to: energia i zmiany klimatu (21%), edukacja i badania (18%), transport (18%), gospodarka odpadami (18%), otoczenie i infrastruktura (15%), woda (10%). Przypisane wagi sugerują, że ranking jest ukierunkowany na środki operacyjne (82%) i wykorzystuje przy tym szeroki zakres takich kryteriów jak: lokalizacja kampusu, ilość terenów zielonych, zużycie energii, transport, zużycie wody, recykling i przetwarzanie odpadów. W ramach filaru Edukacja i badania jeden z siedmiu wskaźników jest poświęcony edukacji akademickiej i wyraża „udział przedmiotów o tematyce zrównoważonego rozwoju do całkowitej liczby kursów/przedmiotów realizowanych w uczelni” [tłum. U.M.]⁴¹. W 12. edycji UI GreenMetric World University Rankings w 2023 r. uczestniczyły 1183 instytucje szkolnictwa wyższego z 84 krajów. Światowym liderem rankingu był wówczas Wageningen University & Research z Holandii. W sumie w pierwszej dziesiątce rankingu znalazły się uczelnie wyższe z Holandii, Niemiec, Wielkiej Brytanii i Stanów Zjednoczonych – po dwie z każdego z wymienionych krajów – a także jedna uczelnia z Irlandii i jedna z Brazylii⁴². Wśród 15 polskich szkół wyższych, które przystąpiły do rankingu, najwyższą ocenę uzyskała Politechnika Gdańska, która uplasowała się na 197. miejscu.

Z kolei Times Higher Education Impact Rankings ocenia wyniki instytucji szkolnictwa wyższego w odniesieniu do Celów Zrównoważonego Rozwoju (Sustainable Development Goals – SDGs) zdefiniowanych w Agendzie 2030. Kryteria rankingu

39 F. Findler i in., *Assessing the Impacts of Higher Education Institutions on Sustainable Development – An Analysis of Tools and Indicators*, „Sustainability” 2019, Vol. 11, Iss. 1, No. art. 59, s. 2–3, <https://doi.org/10.3390/su11010059>

40 A. Veidemann, *Education...*, s. 2–3.

41 Methodology, UI GreenMetric World University Rankings, <https://greenmetric.ui.ac.id/about/methodology> (dostęp: 20.10.2024).

42 UI GreenMetric World University Rankings 2023, UI GreenMetric World University Rankings, <https://greenmetric.ui.ac.id/rankings/overall-rankings-2023> (dostęp: 20.10.2024).

dotyczą czterech obszarów: badań, zarządzania, działania informacyjnego i nauczania. Obrana metodologia integruje wyniki z realizacji wielu różnych celów zrównoważonego rozwoju, aby odzwierciedlić ogólny wpływ każdej placówki zgodnie z przydzielonymi wagami – bierze pod uwagę SDG 17 (22%) oraz trzy pierwsze wyniki z innych celów zrównoważonego rozwoju (każdy po 26%). Podejście to podkreśla mocne specjalistyczne strony uniwersytetów, a jednocześnie nagradza wszechstronny wkład w realizację globalnej Agendy 2030.

Ranking THE Impact gromadzi informacje na temat edukacji akademickiej związanej z rozwojem zrównoważonym w ramach dwóch celów: SDG 13 (działania na rzecz klimatu) i SDG 17 (partnerstwa na rzecz celów). Kilka innych wskaźników jest związanych ze zrównoważonym rozwojem, ale wykracza poza zakres edukacji – np. programy informacyjno-edukacyjne skierowane do społeczności lokalnych, obejmujące tematy dotyczące dobrego gospodarowania wodą czy efektywności energetycznej. Piąta edycja Impact Rankings w 2023 r. obejmowała 1705 instytucji szkolnictwa wyższego ze 115 krajów⁴³. Na pierwszym miejscu w ogólnym rankingu uplasował się australijski Western Sydney University. Wielka Brytania była najliczniej reprezentowanym krajem w pierwszej setce z 26 instytucjami, następnie można wymienić Australię z 16 uczelniami wyższymi i Kanadę z 15. W 2023 r. do rankingu przystąpiły 23 uczelnie z Polski. Najwyższe oceny uzyskała Politechnika Gdańska.

2.3. Nowe podejścia do kształcenia wspierające zrównoważony rozwój uczelni wyższych

Potrzeba transformacji obecnego porządku w odniesieniu do ESD była w ostatnich latach podkreślana m.in. w dokumentach ONZ i UNESCO dotyczących globalnych celów zrównoważonego rozwoju oraz globalnego programu działań w zakresie edukacji na rzecz rozwoju zrównoważonego. We wrześniu 2015 r. przyjęto Agendę 2030 podczas 70. Sesji Zgromadzenia Ogólnego Organizacji Narodów Zjednoczonych. Przedstawiono w niej 17 celów rozwoju zrównoważonego (SDGs) i od razu stały się one wyzwaniem dla świata nauki, biznesu, organizacji pozarządowych, administracji i instytucji szkolnictwa. Cel 4 Agendy 2030 dotyczy edukacji na rzecz rozwoju zrównoważonego, odnoszącej się do edukacji wysokiej jakości oraz promowania uczenia się przez całe życie⁴⁴. W szczególności zadanie 4.7 zabiega o to, by do 2030 r.:

43 Impact Rankings 2023, The Times Higher Education, <https://www.timeshighereducation.com/rankings/impact/overall/2023> (dostęp: 20.10.2024).

44 Rezolucja przyjęta przez Zgromadzenie Ogólne ONZ w dniu 25 września 2015 r. Przekształcamy nasz świat. Agenda ONZ na rzecz zrównoważonego rozwoju 2030, ONZ, 2015, A/RES/70/1, s. 19–20.

[...] zapewnić, że wszyscy uczący się przyswoją wiedzę i naberą umiejętności potrzebne do promowania zrównoważonego rozwoju, w tym między innymi przez edukację na rzecz zrównoważonego rozwoju i zrównoważonego stylu życia, praw człowieka, równości płci, promowania kultury pokoju i niestosowania przemocy, globalnego obywatelstwa oraz docenienia różnorodności kulturowej i wkładu kultury w zrównoważony rozwój⁴⁵.

Osiągnięcie założonych celów do 2030 r. wymaga zdecydowanych działań, innowacyjności, światowego partnerstwa i skutecznej edukacji, prowadzących do zmiany sposobu postrzegania rozwoju zrównoważonego w uczelniach wyższych, a także rozwoju kompetencji, postaw i umiejętności powiązanych z celami ESD.

W Globalnym Programie Działań 2030 zaproponowano kluczowe kompetencje, na których ESD powinna się koncentrować. Za istotne uznano:

- myślenie systemowe,
- myślenie antycypacyjne (umiejętność radzenia sobie z przyszłymi wymiarami/ skutkami działań),
- myślenie normatywne (umiejętność radzenia sobie z kwestiami etycznymi),
- myślenie strategiczne (np. zdolność do proponowania realistycznych ścieżek dla rozwoju zrównoważonego),
- myślenie eksploracyjne (obejmujące spostrzeżenia z różnych dyscyplin, kultur i światopoglądów, zastosowanie kreatywności i eksperymentowania),
- inkluzywność (uwzględnianie szerokiego zakresu perspektyw),
- radzenie sobie ze złożonością (zapewnianie możliwości zaangażowania się i wypracowania kompromisów między różnymi koncepcjami i pomysłami),
- zdolność do rozwiązywania problemów,
- orientację na działanie,
- współpracę⁴⁶.

W badaniu z ekspertami przyszłe wymiary takie jak: umiejętność przewidywania, zdolność reagowania na zmiany, strategie wzmacniania pozycji, umiejętność radzenia sobie z niejednoznacznością, frustracją i niepewnością – były często wymieniane w odniesieniu do praktyki ESD⁴⁷.

Zgodnie z globalnym podziałem zadań UNESCO zaproponowało szereg działań wnoszących znaczący wkład w zrównoważony rozwój uczelni wyższych do 2030 r.⁴⁸ Dzięki zintegrowanemu podejściu organizacja łączy ESD ze wszystkimi

45 Education 2030. Incheon Declaration and Framework for Action for the Implementation of Sustainable Development Goal 4, UNESCO, 2016, s. 21, <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000245656> (dostęp: 22.10.2024).

46 Roadmap for Implementing the Global Action Programme on Education for Sustainable Development, UNESCO, Paris 2014, s. 8–12.

47 S. Gardiner, M. Rieckmann, *Pedagogies of Preparedness. Use of Reflective Journals in the Operationalisation and Development of Anticipatory Competence*, „Sustainability” 2015, Vol. 7, Iss. 8, s. 10569–10571, <https://doi.org/10.3390/su70810554>

48 Zob. UNESCO dla realizacji Agendy 2030 na rzecz zrównoważonego rozwoju, UNESCO, 2017, https://www.unesco.pl/fileadmin/user_upload/2024/07/unescodla realizacjiagendy2030.pdf (dostęp: 24.10.2024).

17 celami zrównoważonego rozwoju, bezpośrednio lub pośrednio (tabela 2.4). Podkreśla znaczenie pełnego wykorzystania wiedzy, nauki, technologii i innowacji, w tym technik informacyjno-komunikacyjnych, dla zrównoważonego rozwoju, jak również potrzebę budowania potencjału ludzkiego m.in. poprzez wysokiej jakości edukację dla wszystkich przez całe życie. Wspierając zmiany w zakresie gromadzenia danych, UNESCO przyczynia się do rozwoju globalnych ram wskaźników, monitoruje i promuje realizację SDG 4 – Edukację 2030 – na poziomie globalnym, regionalnym i krajowym.

Tabela 2.4. Spójność priorytetów UNESCO w zakresie edukacji akademickiej z celami rozwoju zrównoważonego Agendy 2030 ONZ

Cele Agendy ONZ		Priorytety UNESCO w zakresie edukacji akademickiej
1	Koniec z ubóstwem	Rozwój potencjału ludzkiego i produktywności dzięki podniesieniu jakości edukacji i rozwoju umiejętności
2	Brak głodu	Wykorzystanie wiedzy, nauki i technologii do poprawy bezpieczeństwa żywnościowego i wodnego
3	Dobre zdrowie i jakość życia	Dostęp do inkluzywnych i promujących zdrowie form edukacji akademickiej
4	Wysoka jakość edukacji	Koordinacja, monitorowanie i wspieranie wdrażania ESD 2030
5	Równość płci	Wzmocnienie umiejętności młodych kobiet w zakresie technologii informacyjno-komunikacyjnych oraz nauk technicznych
6	Czysta woda i warunki sanitarne	Rozwój kompetencji zarządzania zasobami wodnymi, monitoring, badania
7	Czysta i dostępna energia	Dzielenie się wiedzą i umiejętnościami zarządzania energią
8	Wzrost gospodarczy i godna praca	Nabycie wiedzy, umiejętności i kompetencji, które stanowią podstawę zatrudnienia i przedsiębiorczości
9	Innowacyjność, przemysł, infrastruktura	Zapewnienie systemów edukacji akademickiej w zakresie technologii i innowacji
10	Mniej nierówności	Wzmocnienie krajowych systemów edukacyjnych dla zapewnienia dostępu do wysokiej jakości edukacji akademickiej
11	Zrównoważone miasta i społeczności	Zapewnienie, by wysokiej jakości edukacja akademicka stała się częścią polityki urbanistycznej promującej rozwój zrównoważony
12	Odpowiedzialna konsumpcja i produkcja	Przekazywanie wiedzy i umiejętności w zakresie odpowiedzialnych wzorców konsumpcji i produkcji oraz kształtowanie umiejętności dokonywania świadomych wyborów

Tabela 2.4 (cd.)

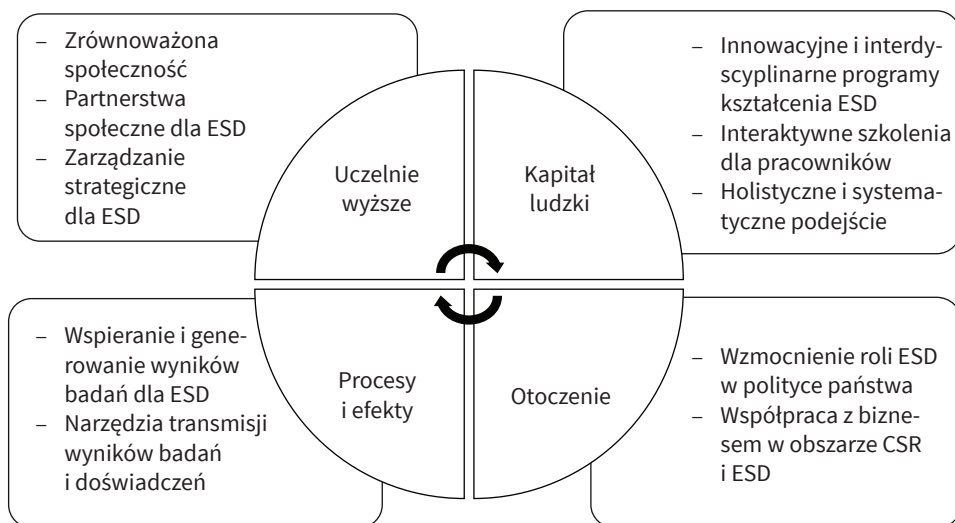
Cele Agendy ONZ		Priorytety UNESCO w zakresie edukacji akademickiej
13	Działania na rzecz klimatu	Edukacja akademicka w zakresie zmian klimatycznych, zwiększenie zdolności społeczności akademickiej do adaptacji i łagodzenia skutków zmiany klimatu
14	Życie pod wodą	Edukacja akademicka na rzecz zrównoważonego wykorzystania zasobów wodnych
15	Życie na lądzie	Zapewnianie wiedzy, umiejętności i kompetencji zrównoważonego zarządzania zasobami ziemi
16	Pokój, sprawiedliwość i silne instytucje	Promowanie międzynarodowej współpracy uczelni i edukacja na rzecz pokoju i praw człowieka, edukacja w sytuacjach zakłóceń, zagrożenia
17	Partnerstwo na rzecz celów	Ułatwianie dostępu do nauki, technologii i innowacji, zapewnianie ukierunkowanego rozwoju kompetencji na rzecz ESD, wzmacnianie partnerstwa uczelni z wieloma interesariuszami

Źródło: opracowanie własne na podstawie: UNESCO dla realizacji Agendy 2030 na rzecz zrównoważonego rozwoju, UNESCO, 2017, https://www.unesco.pl/fileadmin/user_upload/2024/07/unescodlarealizacjiagendy2030.pdf (dostęp: 24.10.2024).

Najnowszą inicjatywą ONZ i UNESCO mającą służyć wzmocnieniu ESD jest Dekada Edukacji na rzecz Zrównoważonego Rozwoju do 2030 r. W przyjętej w 2021 r. Deklaracji berlińskiej podczas Światowej Konferencji UNESCO na temat Edukacji dla Zrównoważonego Rozwoju zaapelowano o przekształcenie edukacji i nauki promujących rozwój społeczno-gospodarczy zgodnie z celami nadrzędnego paradygmatu rozwoju⁴⁹. Kluczową rolę w tym procesie przypisano kadrze dydaktycznej. W przedstawionym w czasie konferencji w Berlinie dokumencie pt. Education for Sustainable Development. A Roadmap wskazano na potrzebę ogólnosektorowej transformacji instytucji szkolnictwa, w tym uczelni wyższych – niezbędną dla skutecznego wdrażania edukacji akademickiej na rzecz rozwoju zrównoważonego⁵⁰. Z przeglądu literatury przedmiotu wynika, że priorytetowe obszary działań dotyczą czterech głównych filarów ESD w uczelniach, tj. instytucji, kapitału ludzkiego, procesów i efektów, a także otoczenia (rysunek 2.5).

49 A. Batorczak, *Edukacja na rzecz zrównoważonego...*, s. 237.

50 Education for Sustainable Development. A Roadmap. ESD for 2030, UNESCO, Paris 2020, <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000374802> (dostęp: 26.10.2024), <https://doi.org/10.54675/YFRE1448>



Rysunek 2.5. Filary transformacji edukacji akademickiej dla rozwoju zrównoważonego 2030

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Education for Sustainable Development. A Roadmap. ESD for 2030, UNESCO, Paris 2020; <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000374802> (dostęp: 26.10.2024), <https://doi.org/10.54675/YFRE1448>

W Unii Europejskiej edukacja akademicka jest postrzegana jako kluczowy element budowania zdolności obywateli do osiągania celów rozwoju zrównoważonego. Dokumenty i inicjatywy dotyczące europejskiej polityki szkolnictwa wyższego sygnalizują wyraźny priorytet rozwoju zrównoważonego w trzeciej dekadzie XXI w. Komisja Europejska przewiduje, że instytucje edukacyjne na wszystkich poziomach powinny przyjąć cele rozwoju zrównoważonego, przekształcając się w organizacje, w których zarówno naucza się, jak i ćwiczy umiejętności na rzecz nowego rozwoju. Aby urzeczywistnić wizję ESD na terenie Unii, zaproponowano reformę szkolnictwa wyższego, poczynawszy od budowy zielonych kampusów, a skończywszy na dostosowaniu programów nauczania⁵¹. Rada Unii Europejskiej zaleciła, aby w ramach zmierzonych kompetencji kluczowych w procesie uczenia się przez całe życie wszystkie państwa członkowskie włączyły edukację w zakresie rozwoju zrównoważonego do każdego poziomu edukacji⁵². W ramach Europejskiego Zielonego Ładu, który określa długoterminową strategię do 2050 r., Komisja zamierza wspierać rozwój ram kompetencji uczenia się w celu „oceny wiedzy, umiejętności i postaw w zakresie zmiany klimatu i zrównoważonego rozwoju”⁵³ i programy szkolenia kadry

51 Zob. Proposal for a Council Recommendation on Learning for the Green Transition and Sustainable Development, Council of the European Union, Brussels 2022, 9242/22.

52 Zalecenie Rady z dnia 22 maja 2018 r. w sprawie kompetencji kluczowych w procesie uczenia się przez całe życie, Dz.Urz. UE C 189 z 4.06.2018 r., s. 1.

53 *Ibidem*.

dydaktycznej⁵⁴. Jedną z najbardziej znaczących inicjatyw UE ostatnich lat jest Inicjatywa Europejskich Uniwersytetów. Uruchomiona w 2018 r. przez Komisję Europejską, sfinansowała 41 sojuszy w całej Europie w celu wypracowania rozwiązań dla ESD.

Uczelnie wyższe stanowią jeden z najważniejszych wskaźników globalnej konkurencyjności⁵⁵. Dążąc do rozwoju innowacyjnej, zrównoważonej i konkurencyjnej gospodarki „opartej na wiedzy”, wiele krajów podjęło działania w zakresie poprawy międzynarodowej konkurencyjności poprzez opracowanie i modyfikację polityk w celu wzmocnienia szkolnictwa wyższego. W tym kontekście sporo badaczy próbowało zaproponować różne perspektywy dla wizualizacji przyszłych uczelni, realizujących cele rozwoju zrównoważonego⁵⁶. Pozwalają one rozważyć, jak ewoluujące trendy związane z rozwojem gospodarczym, postępem technologicznym i transformacją ekologiczną łączą się, aby oddziaływać na sposób, w jaki uczelnie wyższe integrują zrównoważony rozwój z misjami, strukturami i działaniami na rzecz budowania Społeczeństwa 5.0 (*Society 5.0* – S 5.0). Rewolucje społeczna i technologiczna będą wywierały coraz bardziej znaczący wpływ na edukację akademicką, prowadząc do zmiany oczekiwań wobec uczelni wyższych w zakresie wymaganej wiedzy, umiejętności i kluczowych kompetencji.

W Społeczeństwie 5.0 rośnie świadomość i pragnienie angażowania się w kwestie zrównoważonego rozwoju, w szczególności związane ze środowiskiem i klimatem. Jednocześnie kształcenie z wykorzystaniem technologii cyfrowych wskazywane jest jako ważny czynnik umożliwiający transformację ekologiczną i zmianę zachowań na bardziej zrównoważone, zarówno przy opracowywaniu, jak i wykorzystywaniu innowacyjnych, przyjaznych dla środowiska produktów i usług. Koncepcja Społeczeństwa 5.0 (superinteligentnego społeczeństwa) zakłada zwiększoną integrację inteligentnych technologii z różnymi procesami prowadzącymi do zrównoważonego rozwoju. Piąta rewolucja społeczna i piąta rewolucja przemysłowa, w które obecnie wkracza ludzkość, stanowią podstawę kształtowania innowacyjnego i zrównoważonego modelu uczelni wyższych. W modelu tym w centrum zmian są wzrost gospodarczy, postęp techniczny, rozwój zrównoważony i ludzie⁵⁷.

Transformacja ekologiczna i cyfrowa stawia przed szkolnictwem wyższym szereg wyzwań, które można przypisać trzem zasadniczym funkcjom uniwersytetów:

54 GreenComp. The European Sustainability Competence Framework, Publications Office of the European Union, Luxembourg 2022, EUR 30955 EN, <https://doi.org/10.2760/13286>

55 Zob. J. Rosak-Szyrocka, K. Knop, *Sustainable Development Universities – Opportunities & Challenges on the Road to Society 5.0 from the Key Stakeholder Perspective*, „PLoS ONE” 2024, Vol. 19, Iss. 8, No. art. e0308929, <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0308929>

56 Zob. P. Fuchs i in., *Promoting Sustainable Development in Higher Education Institutions. The Use of the Balanced Scorecard as a Strategic Management System in Support of Green Marketing*, „International Journal of Sustainability in Higher Education” 2020, Vol. 21, Iss. 7, s. 1477–1505, <https://doi.org/10.1108/IJSHE-02-2020-0079>

57 J. Rosak-Szyrocka, K. Knop, *Sustainable...*, s. 3.

generowaniu kapitału ludzkiego, angażowaniu się w rozwój poprzez badania oraz budowaniu relacji z innymi uczelniami, podmiotami sektora publicznego i biznesowego. Przejście na zasobooszczędną, niskoemisyjną i neutralną dla klimatu gospodarkę cyfrową o obiegu zamkniętym wymaga zgromadzenia odpowiedniego kapitału ludzkiego w celu zwiększenia liczby specjalistów oraz profesjonalnej kadry zarządczej⁵⁸. Zatrudnione osoby, kierując znaczącymi instytucjami społecznymi i politycznymi, będą odpowiedzialne za podejmowanie istotnych decyzji w zakresie rozwoju technologii ekologicznych, w tym cyfrowych. Umiejętność sprawnego posługiwania się tymi technologiami przyczyni się do opracowania nowej „inteligentnej” generacji ekologicznych produktów i usług, a także modeli biznesowych dla firm, które tworzą innowacyjne rozwiązania oparte na zasobach przyrody oraz działają na rzecz zmniejszenia do minimum śladu środowiskowego działalności.

Jednocześnie wykorzystywanie na szeroką skalę sztucznej inteligencji, druku 3D i robotyki będzie prowadzić do tworzenia nowych miejsc pracy, podczas gdy inne stanowiska mogą ulec zmianie, a nawet zniknąć⁵⁹. Osiągnięcie ukierunkowanej na człowieka transformacji cyfrowej, zgodnie z założeniami rozwoju zrównoważonego, stanowi dla uczelni wyższych wyzwanie pod względem przygotowania się do wdrożenia głębokich zmian w programach kształcenia studentów – zmian uwzględniających umiejętności cyfrowe. Ponadto wprowadzenie technologii cyfrowych we wszystkich sektorach gospodarki, w tym w sektorach niezwiązanych z technologią, będzie wymagało od pracowników wyższego poziomu umiejętności cyfrowych niezależnie od ich grupy wiekowej. Uczelnie wyższe mogą więc – a nawet powinny – włączyć się aktywnie w kształcenie osób dorosłych. Celem edukacji akademickiej podążającej za dokonującą się transformacją ekologiczną i cyfrową powinna być również zmiana postaw i zachowań wszystkich interesariuszy uczelni w kontekście ochrony środowiska i klimatu.

System kształcenia w uczelniach wyższych w coraz większym stopniu staje się częścią czwartej rewolucji przemysłowej. Jednocześnie powinien ewoluować, odpowiadając na potrzeby nadchodzącej ery 5.0, bardziej zrównoważonej, służącej człowiekowi. Dokonująca się transformacja będzie wymagała od ludzi odpowiednich kompetencji, które pozwolą łączyć zdolności i wiedzę człowieka z wydajnością i precyzją maszyn, tak aby nawzajem synergicznie się uzupełniały. Kluczowe kompetencje ery 4.0 (cyfrowe, techniczne, poznawcze w zakresie myślenia krytycznego i kreatywnego oraz społeczne, rozwijające pracę zespołową) będą stopniowo ewoluowały w kierunku komunikacji wielokulturowej, inteligencji emocjonalnej, a także przywództwa i samoświadomości wspieranych przez krytyczne i kreatywne

58 Zalecenie Rady z dnia 16 czerwca 2022 r. w sprawie uczenia się na rzecz transformacji ekologicznej i zrównoważonego rozwoju, Dz.Urz. UE C 243 z 16.06.2022 r.

59 Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów. Europejski program na rzecz umiejętności służący zrównoważonej konkurencyjności, sprawiedliwości społecznej i odporności, Bruksela 2020, COM(2020) 274, s. 15.

myślenie⁶⁰. Włączenie zasad transformacji ekologicznej i cyfrowej do edukacji akademickiej wymaga przy tym ukierunkowanego wsparcia na rzecz umacniania kwalifikacji kadry dydaktycznej, inicjowania i kontynuowania badań naukowych wnoszących wkład w realizację celów rozwoju zrównoważonego oraz zapewniania odpowiedniej infrastruktury, narzędzi i zasobów.

Efektywne włączenie uczelni wyższych w proces transformacji społecznej, środowiskowej i technologicznej stanowi kluczowe wyzwanie. Jednocześnie interdyscyplinarność, współpraca, zdobywanie wiedzy z najlepszych praktyk i dzielenie się wynikami wdrażanych działań skoncentrowanych na człowieku, rozwoju zrównoważonym i odporności uniwersytetu może przyczynić się do umacniania jego konkurencyjności w erze 5.0.

60 M. Gorzelany-Dziadkowiec, *Kompetencje w czasie rewolucji 4.0 i 5.0*, REV 4.0, 26.10.2012, <https://rev4.uek.krakow.pl/blog/kompetencje-w-czasie-rewolucji-4-0-i-5-0/> (dostęp: 5.12.2024).

Rozdział 3

Edukacja w uczelniach wyższych dla rozwoju praktycznego

3.1. System kształcenia zawodowego (dualnego)

Polski system edukacji wyższej, którego fundamenty stanowią profile ogólnoakademickie i praktyczne, w dużej mierze opiera się na zajęciach (wykładowych, ćwiczeniowych, projektowych, laboratoryjnych, seminaryjnych, konwersatoryjnych itp.) odbywających się w murach uczelni. Kwestie praktycznej implementacji zdobywanej przez studentów wiedzy realizowane są głównie poprzez zajęcia laboratoryjne, projektowe i ćwiczeniowe. Należy jednak zauważyć, że jednym z elementów społecznej odpowiedzialności uczelni wyższych jest kwestia praktycznych aspektów kształcenia, które pozwalają absolwentom odnaleźć się na rynku.

Inwestycje uczelni w laboratoria są ważnym elementem rozwoju tych placówek, ale należy przy tym zwrócić uwagę, że przy tak dynamicznej ewolucji technologii wspartej wytycznymi koncepcji Przemysłu 4.0 podobne formy kształcenia mogą ulegać szybkiej dewaluacji. Realizacja zajęć projektowych w otoczeniu gospodarczym często bywa dla studentów mocno uciążliwa (np. z powodu problemów z uzyskaniem niezbędnych zgód formalnych na zbieranie danych czy nawet wejście na teren przedsiębiorstwa), co utrudnia tym samym zdobywanie kompetencji praktycznych.

Jedną z wielu form współpracy nauki i biznesu jest dość mocno zakorzeniona u naszych zachodnich sąsiadów, Niemców, formuła połączonej edukacji teoretycznej i praktycznej, określana mianem studiów dualnych. Formuła ta w głównej mierze dotyczy szkolnictwa zawodowego. Jak pokazuje jednak rodzime doświadczenie, potencjał studiów dualnych może mocno wykraczać poza standardowy system edukacji zawodowej, przynosząc korzyści zarówno sferze nauki, jak i biznesu.

W 2018 r. Narodowe Centrum Badań i Rozwoju (NCBR) ogłosiło konkurs na opracowanie programu studiów dualnych na uczelni wyższej. W tym podrozdziale zaprezentowano wyniki badań nad wybranymi programami kształcenia, które stały

się beneficjentami tego konkursu w kontekście współpracy nauki z biznesem, a także teoretyczne i praktyczne zagadnienia związane z systemem studiów dualnych na poziomie szkolnictwa wyższego w Polsce.

„Niemiecki podwójny system” kształcenia zawodowego (VET – *Vocational Education and Training*) był przez długi czas przedstawiany jako panaceum na bolączki systemów kształcenia zawodowego zarówno w krajach rozwiniętych, jak i krajach rozwijających się¹. System dualny został opisany przez Davida N. Wilsona jako „połączenie praktycznego i teoretycznego szkolenia zawodowego w dwóch miejscach nauki o różnych prawnych i strukturalnych cechach: kształcenie w zakładzie i w szkole” [tłum. M. Bielecki]². VET spośród niemal wszystkich krajowych systemów kształcenia w Niemczech wyróżnia się tym, że w roku 1997 obejmował prawie 75% osób w wieku od 16 do 19 lat, prezentując się jako naturalne przejście od szkoły do pracy. Bazuje on na strukturze podwójnej – kombinacji kształcenia ogólnego w niepełnym wymiarze godzin i szkolenia zawodowego w konkretnym miejscu pracy. System dualny czyni pracodawców odpowiedzialnymi za kształcenie i socjalizację młodych ludzi, którzy w partnerstwie z instytucjami edukacyjnymi nie tylko zajmują się operacyjnymi kwestiami kształcenia, ale także czynnie włączają się w kreowanie kierunków studiów. Wśród Europejczyków, oprócz Niemców, w kształceniu dualnym specjalizują się jeszcze Duńczycy, Brytyjczycy oraz Francuzi³.

I to właśnie na podstawie rozwiązań tych narodów w literaturze przedmiotu przedstawiane są modele kształcenia dualnego, do których można zaliczyć:

- model kooperacyjny,
- model rynkowy,
- model kontrolowany przez państwo⁴.

Model kooperacyjny to model występujący głównie w Niemczech, krajach niemieckojęzycznych oraz krajach, które mają już doświadczenie w szkoleniach opartych na przyuczaniu zawodowym (Austria, Szwajcaria, Dania, Holandia). W tym przypadku edukacja i szkolenia zawodowe są zorganizowane wedle zasad kształcenia dualnego, które – zgodnie z prawem federalnym – 70% czasu rezerwuje na szkolenie praktyczne (zarówno w miejscu pracy, jak i w dedykowanych placówkach szkoleniowych), a 30% poświęca w szkole na przedmioty ogólne⁵. Oznacza

1 I. Tutenková i in., *Evaluation of Acquired Knowledge about Occupational Safety in Dual Education*, „TEM Journal” 2021, Vol. 10, Iss. 4, s. 1775, <https://doi.org/10.18421/TEM104-39>

2 D.N. Wilson, *The German 'Dual System' of Occupational Training. A Much-Replicated but Oft-Failed Transfer*, OISE, San Antonio 2000, s. 3.

3 *Ibidem*, s. 3–4.

4 P.D. Damlund Koudahl, *Vocational Education and Training. Dual Education and Economic Crises*, „Procedia Social and Behavioral Sciences” 2010, Vol. 9, s. 1901–1902, <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2010.12.421>

5 T.F. Remington, *Public-Private Partnerships in VET. Translating the German Model of Dual Education*, HSE Publishing House, Moscow 2017, s. 7.

to, że praktykanci spędzają jedną część swojej edukacji i szkolenia w szkole zawodowej, a drugą część w przedsiębiorstwie. Poprzez taki naprzemienny schemat nauki uczniowie zdobywają umiejętności i kwalifikacje potrzebne na rynku pracy – szkoła zapewnia te kwalifikacje, których nie jest w stanie zagwarantować współpracująca organizacja. W ten sposób omawiany model zapewnia szeroko wykwalifikowaną kadrę zawodową, która jest w stanie podjąć pracę w różnych przedsiębiorstwach. Dodatkowo ścisły związek kształcenia z życiem zawodowym oznacza, że przejście od praktykanta do wyszkolonego pracownika okazuje się stosunkowo łatwe.

Model rynkowy, występujący w Wielkiej Brytanii, charakteryzuje się bardzo małym bezpośrednim zaangażowaniem państwa w system edukacji zawodowej. Tak naprawdę to rynek decyduje o formie i treściach kształcenia kadr zawodowych. Jedną z zalet tego modelu jest to, że firmy szkolą kadry, których aktualnie potrzebują do własnej produkcji, a liczba praktykantów pozostaje zgodna z liczbą miejsc szkoleniowych. Główną wadą okazuje się natomiast ryzyko, iż praktykanci uzyskają jedynie dość wąski profil kwalifikacji i nie będą w stanie podjąć pracy w innej firmie, która wymaga innego profilu kwalifikacji. Z jednej strony może to prowadzić do niewielkiego stopnia mobilności na rynku pracy, a z drugiej wyszkolony pracownik będzie zagrożony bezrobociem w momencie, gdy jego kwalifikacje okażą się już niepotrzebne (np. z powodu zamknięcia przedsiębiorstwa lub wprowadzenia nowej technologii). Ponieważ model ten pozostaje całkowicie zależny od gotowości przedsiębiorstw do przyjmowania nowych praktykantów, jest on bardzo wrażliwy na zmieniające się warunki ekonomiczno-gospodarcze.

Model kontrolowany przez państwo, którego przykład można znaleźć we Francji, w całości powierza państwu działalność regulacyjną i administracyjną. Człowiek chętny do nauki musi się dostać na studia, co może być niekorzystne dla grupy kandydatów, która posiada kompetencje *stricte* praktyczne. W tym modelu predyspozycje praktykanta decydują o wyborze profilu kształcenia (odpowiednika profiliw ogólniakademickich i praktycznych). Zaletą jest przy tym to, że młodzi ludzie nie muszą decydować, czy chcą kształcenia praktycznego, czy akademickiego przed rozpoczęciem nauki – mają możliwość późniejszej zmiany kierunku. Kwalifikacje zdobyte podczas szkolenia nie zawsze są jednak tymi, na które istnieje zapotrzebowanie na rynku pracy – to wada. Ponadto nie zawsze istnieje zgodność pomiędzy zapotrzebowaniem rynku pracy a liczbą przeszkolonych pracowników. Ponieważ model kontrolowany przez państwo nie musi być zależny od dostępu do miejsc szkoleniowych w przedsiębiorstwach, nie pozostaje on jako taki podatny na zmiany gospodarcze⁶.

Należy jednak zwrócić uwagę na to, że wraz z rozwojem czwartej rewolucji przemysłowej przedsiębiorstwa zaczęły wykorzystywać nowe technologie, aby osiągnąć

6 P.D. Damlund Koudahl, *Vocational...*, s. 1901–1902.

wyższy poziom efektywności produkcji i konsumpcji. Przedsiębiorstwa rozszerzają działalność na nowe rynki i tworząc nowe produkty, globalnie konkurują o konsumentów, których grupa w coraz większym stopniu składa się z „cyfrowych tubylców” (młodych konsumentów internetowych – głównie pokolenia Y i Z)⁷. Aby wykorzystać transformacyjny potencjał czwartej rewolucji przemysłowej, liderzy biznesowi we wszystkich branżach i regionach będą coraz częściej stawiani przed zadaniem sformułowania kompleksowej strategii dotyczącej pracowników, gotowej sprostać wyzwaniom ery przyspieszających zmian i innowacji. Jednak wymóg biegłości w zakresie nowych technologii to tylko jedno z uwarunkowań kształtujących nowoczesnego pracownika. Drugim elementem z pewnością jest zapotrzebowanie na umiejętności „miękkie”, takie jak: kreatywność, oryginalność, wykazywanie inicjatywy, krytyczne myślenie, zdolność do perswazji i negocjacji. To atuty o sporej wartości, podobnie zresztą jak dbałość o szczegóły, odporność, elastyczność i rozwiązywanie złożonych problemów. Istnieje kilka wymagań wobec wykwalifikowanych inżynierów: muszą być kreatywni, muszą krytycznie myśleć, rozwiązywać złożone problemy, a także posiadać kompetencje w zakresie elastyczności poznawczej, komunikacji na wysokim poziomie, pracy zespołowej i stosowania języków obcych⁸.

Jednak projekt szkolenia w miejscu pracy nie jest prosty. Z punktu widzenia pracodawców idea VET-u wymaga sporego zaangażowania obarczonego ryzykiem, że praktykanci odejdą do innej pracy po zakończeniu szkolenia. Ponadto pracodawcy mogą wykluczać pewne grupy ze względu na rasę, pochodzenie etniczne, płeć lub klasę społeczno-ekonomiczną, zwiększając w ten sposób nierówności na rynku pracy. W wielu krajach takie obawy skłoniły rządy do zaangażowania się w kształcenie i szkolenie zawodowe, aby zapewnić uczniom sprawiedliwy dostęp do uzyskania umiejętności, które są przydatne poza granicami pojedynczego przedsiębiorstwa. Z punktu widzenia praktykantów inwestowanie w umiejętności specyficzne jedynie dla danej firmy na ciągle zmieniającym się rynku pracy jest ryzykowne, ponieważ każde przedsiębiorstwo może upaść, a nowa technologia sprawi, że obecne zestawy umiejętności staną się przestarzałe⁹.

7 R. Fedorko i in., *Differences in the Perceived Financial Risk Factors between Digital Natives in the E-commerce*, „Marketing and Management of Innovations” 2021, Iss. 4, s. 138, <https://doi.org/10.21272/mmi.2021.4-11>

8 I. Simonics, *Relationships among Economy, Industry, Vocational Education and Training and Higher Engineering Education. The Trefort Project Editorial*, „The International Journal of Engineering Pedagogy” 2020, Vol. 10, No. 5, s. 4., <https://doi.org/10.3991/ijep.v10i5.16747>

9 A. Chuan, Ch.L. Ibsen, *Skills for the Future? A Life Cycle Perspective on Systems of Vocational Education and Training*, „ILR Review” 2022, Vol. 75, Iss. 3, s. 639, <https://doi.org/10.1177/00197939211015205>

3.2. Kształcenie dualne w Polsce

Programy studiów dualnych w Polsce zaczęły stopniowo pojawiać się w drugiej dekadzie XXI w. Ich prekursorami były Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Lesznie, Politechnika Poznańska, Politechnika Śląska, Wyższa Szkoła Logistyki w Poznaniu, Sopotcka Szkoła Wyższa, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Administracji w Lublinie, Wyższa Szkoła Ekonomii i Innowacji w Lublinie, Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie czy też Lotnicza Akademia Wojskowa w Warszawie. Jednakże prawdziwym impulsem do implementacji schematów studiów dualnych stał się zaproponowany przez NCBR konkurs dotyczący opracowania i realizacji programów tego rodzaju kształcenia.

W grudniu 2017 r. NCBR ogłosiło konkurs nr POWR.03.01.00-IP.08-00-DUO/18¹⁰. Był on realizowany jako część Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój 2014–2020 w ramach osi 3 („szkolnictwo wyższe dla gospodarki i rozwoju”), działania 3.1 („kompetencje w szkolnictwie wyższym”). Kwota przeznaczona na konkurs wynosiła 100 000 000 zł, w tym maksymalne dofinansowanie zostało określone na 97 000 000 zł (dopuszczalny poziom dofinansowania projektu ze środków UE i środków budżetu państwa wynosił 97%). Regulamin konkursu znajduje się na archiwalnej stronie NCBR¹¹.

Do ważniejszych założeń regulaminu konkursu zaliczyć można:

- opracowanie i realizację programu kształcenia o profilu praktycznym w formie studiów dualnych (przemiennego kształcenia równoległego w ramach zajęć dydaktycznych odbywających się na uczelni oraz zajęć praktycznych realizowanych u partnerów programu – pracodawców);
- możliwość uczestnictwa w konkursie szkół publicznych i niepublicznych, kształcących co najmniej 200 studentów, z pozytywną oceną kierunku(-ów) PKA;
- okres realizacji projektu, który miał mieć minimum 24 miesiące i maksimum 48 miesięcy;
- maksymalną wartość projektu – 3 000 000 zł dla uczelni kształcących do 4 000 studentów i 10 000 000 zł dla uczelni kształcących powyżej 12 000 studentów;
- wymóg, by beneficjent projektu prowadził w ostatnich trzech latach sformalizowaną współpracę z pracodawcami w zakresie praktycznych elementów kształcenia przynajmniej przez 12 miesięcy¹².

10 Zob. Konkurs nr POWR.03.01.00-IP.08-00-DUO/18, NCBR, <https://archiwum.ncbr.gov.pl/programy/fundusze-europejskie/power/konkursy/duo18/> (dostęp: 21.10.2024).

11 Zob. Regulamin konkursu nr POWR.03.01.00-IP.08-00-DUO/18 na „Studia dualne” dotyczące opracowania programów kształcenia i realizacji studiów dualnych, NCBR, 2017, https://archiwum.ncbr.gov.pl/fileadmin/user_upload/import/tt_content/files/duo_regulamin_konkursu_18.12.2017.pdf (dostęp: 21.10.2024).

12 *Ibidem*, s. 10–12.

Uzupełnienie założeń konkursu zostało opisane w załączniku nr 12. Wśród 18 punktów składających się na ramy konkursu można wyróżnić cztery główne obszary:

- opis kierunku studiów zbliżony do dokumentacji określającej utworzenie nowego kierunku studiów – punkty od 1. do 7. oraz punkty od 11. do 15. (nazwa kierunku, stopień studiów, uzyskiwany tytuł zawodowy, profil kształcenia wraz dodatkowymi szczegółami, efekty kształcenia / uczenia się, odniesienie do kwalifikacji/uprawnień zawodowych, jeśli takowe istnieją, czas trwania studiów, liczba punktów ECTS, ramowy plan studiów, sposób realizacji procesu dyplomowania, planowana data rozpoczęcia programu, planowana liczba studentów, kryteria i tryb rekrutacji);
- współpracę z otoczeniem gospodarczym – punkty od 8. do 10. (wymiar i organizacja zajęć w przedsiębiorstwie: minimum trzy miesiące w roku akademickim i to nie później niż od drugiego semestru studiów, wskazanie efektów kształcenia i punktów ECTS zdobywanych w ramach stażu w jednostce otoczenia społeczno-gospodarczego, sposób weryfikacji efektów kształcenia w ramach stażu w jednostce otoczenia społeczno-gospodarczego);
- udział interesariuszy zewnętrznych w przygotowaniu wniosku i realizacji programu studiów – punkty 16. i 17.;
- kosztorys projektu – punkt 18. (ujęty także w załączniku nr 7)¹³.

Jako przykłady do wykorzystania przy opracowaniu i realizacji programu studiów dualnych Narodowe Centrum Badań i Rozwoju wskazało dokumenty Politechniki Śląskiej oraz PWSZ w Lesznie (obecnie Akademia Nauk Stosowanych im. Jana Amosa Komeńskiego w Lesznie).

Kosztorys, potencjalny podział wydatków zdefiniowany w załączniku nr 7 jako „standardy kosztów w projekcie”¹⁴, w dużym stopniu przyczyniał się do ostatecznego kształtu całego projektu studiów dualnych. W ramach dofinansowania uwzględniono:

- koszty prowadzenia zajęć – zarówno dydaktycznych, certyfikowanych szkoleń, jak i zajęć prowadzonych przez trenera;
- wynagrodzenie wypłacane stażystce oraz jego opiekunowi z jednostki otoczenia społeczno-gospodarczego;
- koszty noclegów w kraju, zakwaterowania w przypadku stażu poza miejscem zamieszkania oraz zwrot kosztów dojazdów, kosztów komunikacji miejskiej/publicznej;

13 Załącznik nr 12 – Ramy prowadzenia studiów dualnych o profilu praktycznym, NCBR, 2017, s. 1–7, <https://archiwum.ncbr.gov.pl/programy/fundusze-europejskie/power/konkursy/duo18/> (dostęp: 26.10.2022).

14 Załącznik 7 – Standardy dotyczące kosztów w projekcie. Wykaz maksymalnych stawek w zakresie niektórych wydatków finansowanych w ramach PO WER, NCBR, 2017, s. 1, <https://archiwum.ncbr.gov.pl/programy/fundusze-europejskie/power/konkursy/duo18/> (dostęp: 21.11.2024).

- koszty związane z obsługą uczestników, tzn.: koszty przerw kawowych, lunchy/obiadów/kolacji, wynajmu sal szkoleniowych, koszty niezbędnych materiałów zużywanych podczas realizacji zajęć (np. odczynników chemicznych), a także koszty ubezpieczenia od następstw nieszczęśliwych wypadków (NNW);
- wartości niematerialne i prawne¹⁵.

Jak widać z syntetycznie zaprezentowanych kwestii regulaminowych, sam program studiów dualnych mógł przybierać różnorodne formy w zależności od inwencji zespołów projektowych, które go opracowały. Zasadne zatem wydaje się przeprowadzenie badań nad wynikami konkursu, podzielenie się nimi i pochylenie się nad dokonaniem jednego z zespołów projektowych.

3.3. Kształcenie dualne w Polsce na wybranych przykładach

W tej pracy badania dotyczące studiów dualnych w Polsce postanowiono oprzeć na wybranym programie kierunku studiów dualnych oraz na wynikach ogłoszonego przez NCBR konkursu POWR.03.01.00-IP.08-00-DUO/18. Ich celem była identyfikacja uwarunkowań wdrażania studiów dualnych oraz analiza wielorakich aspektów programów, które uzyskały najwyższe miejsca rankingowe w ww. konkursie. W ten sposób badaniom zostały poddane dwa odrębne obszary, do których zaliczono:

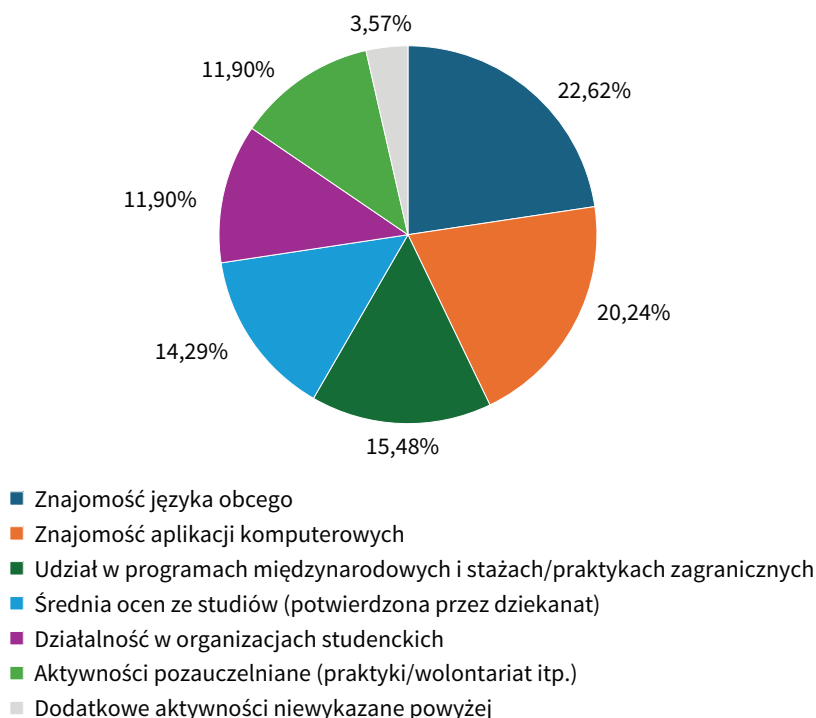
- preferencje potencjalnych pracodawców co do potencjalnych kandydatów praktyk dualnych oraz preferencje potencjalnych studentów co do formuły uczestnictwa w studiach dualnych;
- wyniki konkursu NCBR z 2017 r.

Miało to wpływ na zaproponowane metody badań. W aspekcie preferencji pracodawców metodą badań stał się wywiad swobodny, którego wyniki analizowano poprzez kompromisowe porównanie parami, a kontekst preferencji potencjalnych studentów został zbadany poprzez wykorzystanie metody ankiety audytoryjnej przeprowadzonej wśród studentów. Drugi problem badawczy sprowadzał się do analizy danych znajdujących się w wynikach konkursu NCBR z 2017 r.

Pierwszy etap działań dotyczył preferencji pracodawców i studentów. Aby zidentyfikować preferencje potencjalnych pracodawców co do przyjmowania najlepszych studentów na płatne praktyki, postanowiono przeprowadzić badania pracodawców, zrzeszonych w Radzie Biznesu jednego z wydziałów Politechniki Łódzkiej. Zdecydowano się na grupę 10 przedsiębiorstw, które były zainteresowane podjęciem współpracy w ramach oferty praktyk i studiów dualnych – głównie duże i średnie

¹⁵ *Ibidem*, s. 2–10.

przedsiębiorstwa z Łodzi. Metodą badań był wywiad swobodny analizowany metodą kompromisowego porównania parami. Pracodawcy musieli dojść do kompromisu, która z par kompetencyjnych jest zdecydowanie ważniejsza, ważniejsza, na takim samym poziomie ważna, mniej ważna lub zdecydowanie mniej ważna – rysunek 3.1.



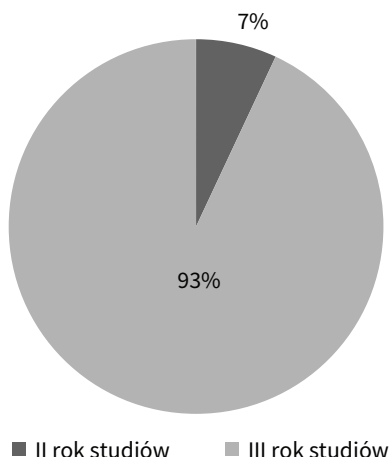
Rysunek 3.1. Wykaz kompetencji najbardziej cenionych wśród pracodawców oferujących praktyki i staże

Źródło: opracowanie własne.

W ramach przeprowadzonych w 2017 r. badań wśród dominujących kompetencji decydujących o wyborze konkretnego studenta na praktykę znalazły się: znajomość języka obcego, znajomość aplikacji komputerowych (np. MS Excela), udział w programach międzynarodowych i stażach/praktykach zagranicznych oraz średnia ocen ze studiów.

Druga część obszaru – preferencje potencjalnych studentów co do formuły studiów dualnych – została zweryfikowana wśród studentów trzeciego roku studiów inżynierskich jednego z wydziałów Politechniki Łódzkiej. Działania badaczy koncentrowały się na identyfikacji uwarunkowań dotyczących równoległego studiowania i realizacji praktyk/staży zawodowych, a więc założeń studiów dualnych. W ankiecie wzięło udział 43 studentów z grupy 56 studentów aktywnych w ramach danego semestru studiów. Samo narzędzie badawcze składało się z siedmiu podstawowych pytań związanych z ramami studiów dualnych.

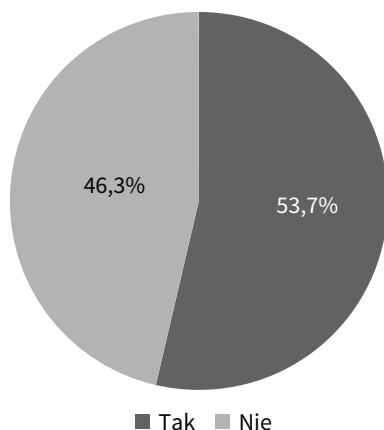
W pytaniu pierwszym 100% studentów uznało ofertę studiów dualnych za interesującą, ale ponad 90% z nich oznajmiło, że formuła zajęć połączonych z praktyką/stażem powinna rozpoczynać się od trzeciego roku studiów – rysunek 3.2.



Rysunek 3.2. Kiedy powinny się rozpoczynać równoległe zajęcia dydaktyczne i zawodowe?
Procentowy rozkład odpowiedzi studentów

Źródło: opracowanie własne.

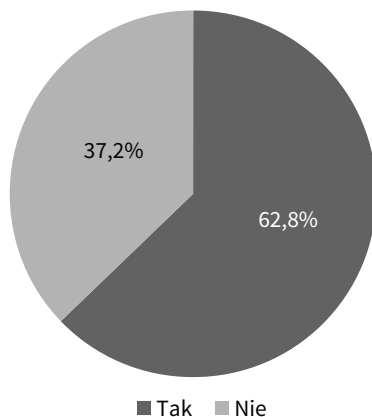
Kolejne pytanie dotyczyło zapoczątkowania studiów dualnych letnią praktyką, której celem miałyby być zapoznanie się z panującymi w przedsiębiorstwie warunkami odbywania praktyki/stażu – rysunek 3.3. Głosy w tej kwestii okazały się podzielone, tzn. ponad 53% studentów uznało to za dobry pomysł, a reszta (nieco ponad 46%) stwierdziła, że nie jest to konieczne.



Rysunek 3.3. Czy praktyki/staże powinny poprzedzać studia dualne?
Procentowy rozkład odpowiedzi studentów

Źródło: opracowanie własne.

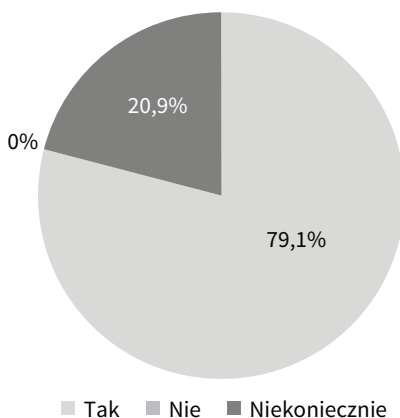
Podobnego parytetu nie było już w dwóch następnych pytaniach. W pierwszym z nich zapytano, czy umowa pomiędzy studentami a przedsiębiorstwem, w którym realizowane będą praktyki/staże, powinna zostać zawarta na cały okres studiów – ponad 62% studentów stwierdziło, że tak, przy ponad 37% odpowiedzi negatywnych (rysunek 3.4).



Rysunek 3.4. Czy umowa z pracodawcą w ramach studiów dualnych powinna zostać zawarta na cały czas trwania studiów? Procentowy rozkład odpowiedzi studentów

Źródło: opracowanie własne.

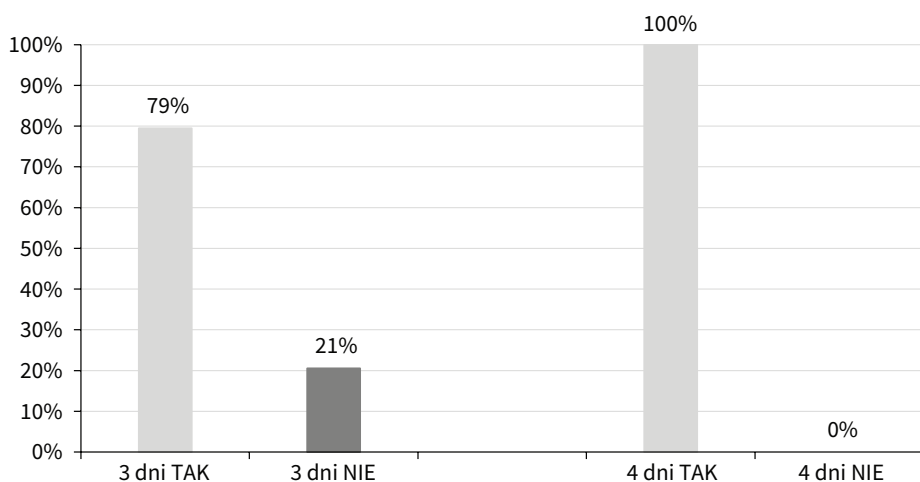
W jeszcze większym stopniu opinie studentów różniły się w kwestii wynagrodzeń za realizację praktyk/staży – nieco ponad 79% studentów uznało, że wynagrodzenia powinny być wypłacane, przy prawie 21% odpowiedzi, że nie jest to konieczne. Co ciekawe, żadna z osób nie udzieliła odpowiedzi negatywnej – rysunek 3.5.



Rysunek 3.5. Czy przedsiębiorstwo powinno płacić studentom wynagrodzenie w ramach staży? Procentowy rozkład odpowiedzi studentów

Źródło: opracowanie własne.

Interesujące są także wyniki badań dotyczące operacyjnych kwestii studiów dualnych, tzn. planu zajęć i lokalizacji przedsiębiorstwa, w którym miałyby być realizowane praktyki/staże. Wszyscy studenci (100%) uznali, że są w stanie zmobilizować się do realizacji tygodniowego planu zajęć w cztery dni tygodnia, ale już tylko powyżej 79% z nich byłoby w stanie podjąć takie wyzwanie w ramach planu zajęć realizowanego trzy dni w tygodniu (rysunek 3.6). Jest to o tyle istotne, że przy określonej w programie danego kierunku studiów liczbie godzin – np. 28 godzin tygodniowo – oznaczałoby to wprowadzenie zajęć w wymiarze 8–10 godzin dziennie.



Rysunek 3.6. Ile razy w tygodniu powinny się odbywać zajęcia na uczelni?
Procentowy rozkład odpowiedzi studentów

Źródło: opracowanie własne.

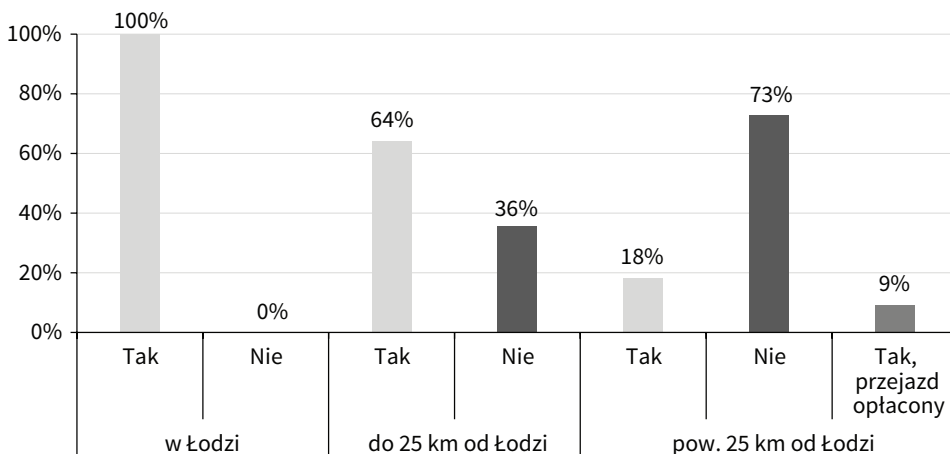
Wszyscy studenci wykazali zainteresowanie podjęciem praktyk/staży w Łodzi (100%), większość byłaby zainteresowana praktyką/stażem do 25 km od niej (powyżej 64%), natomiast tylko 27% studentów wykazało zainteresowanie praktyką/stażem ponad 25 km od Łodzi, z czego nieco ponad 9% oczekiwałoby wsparcia finansowego przejazdu – rysunek 3.7.

Drugi etap badań koncentrował się na Liście rankingowej konkursu nr POWR.03.01.00-IP.08-00-DUO/2018, ogłoszonej 19.06.2018 r. przez NCBR¹⁶. Komisja powołana do ewaluacji projektów wykorzystywała do tego celu kartę oceny merytorycznej wniosku, stanowiącą załącznik nr 1 do ogłoszenia konkursowego¹⁷.

¹⁶ Zob. Lista rankingowa konkursu nr POWR.03.01.00-IP.08-00-DUO/2018, NCBR, 2018, <https://archiwum.ncbr.gov.pl/o-centrum/aktualnosci/szczegoly-aktualnosci/news/informacja-o-wynikach-oceny-merytorycznej-w-konkursie-nr-powr030100-ip08-00-duo18-na-studia-du/> (dostęp: 11.12.2024).

¹⁷ Zob. Załącznik 1 – Wzór karty oceny merytorycznej wniosku o dofinansowanie projektu konkursowego w ramach PO WER, NCBR, 2018, <https://archiwum.ncbr.gov.pl/programy/fundusze-europejskie/power/konkursy/duo18/> (dostęp: 11.12.2024).

Wynikiem prac komisji była ocena 84 projektów, wśród których 69 zostało ocenionych pozytywnie (beneficjentami zostały 44 uczelnie wyższe).



Rysunek 3.7. Procentowy rozkład chęci do podjęcia stażu w zależności od tego, jak daleko odbywa się on od Łodzi

Źródło: opracowanie własne.

Średnia kwota dofinansowania wyniosła 1 783 121 zł, przy średnich kosztach kształtujących się na poziomie 1 841 287 zł. Minimalny procent dofinansowania był równy 93,32%, przy założonym 97% udziale wsparcia. Pierwszą dziesiątkę najlepiej ocenionych projektów prezentuje tabela 3.1.

Tabela 3.1. Lista pierwszych dziesięciu projektów najlepiej ocenionych w konkursie

Lp.	Nazwa wnioskodawcy	Tytuł projektu	Punkty	Koszty ogółem (w zł)	Dofinansowanie (w zł)
1	Akademia Leona Koźmińskiego	HEALTH ECONOMICS and BIG DATA ANALYTICS – studia dualne o profilu praktycznym w ALK	108	821 262,43	796 542,43
2	Politechnika Śląska	Studia dualne II stopnia na kierunku mechanika i budowa maszyn na Wydziale Mechanicznym i Technologicznym Politechniki Śląskiej – DualMech2	108	1 274 354,4	1 234 849,42
3	Politechnika Łódzka	Wzornictwo praktyczne na Politechnice Łódzkiej, studia II stopnia	105,5	1 435 319,17	1 392 259,6

Lp.	Nazwa wnioskodawcy	Tytuł projektu	Punkty	Koszty ogółem (w zł)	Dofinansowanie (w zł)
4	Uniwersytet Przyrodniczy w Poznaniu	Żywnienie zwierząt i produkcja pasz – nowy kierunek studiów dualnych na WMWZ na Uniwersytecie Przyrodniczym w Poznaniu	105,5	1 372 405,44	1 331 233,28
5	Politechnika Śląska	Uruchomienie nowego programu kształcenia dualnego na studiach II stopnia na kierunku inżynieria materiałowa (DUOInMat)	104,5	851 073,25	825 541,05
6	Uniwersytet Kazimierza Wielkiego	Pedagogika resocjalizacyjna – studia dualne	103	2 645 149,49	2 547 981,49
7	Politechnika Łódzka	Studia dualne na kierunku zarządzanie i inżynieria produkcji	102,5	2 700 751,26	2 619 728,72
8	Uniwersytet Łódzki	Produkcja teatralna i organizacja wydarzeń artystycznych	102	673 048,87	652 857,4
9	Politechnika Śląska	Modyfikacja studiów dualnych I stopnia na kierunku mechanika i budowa maszyn na Wydziale Mechanicznym i Technologicznym Politechniki Śląskiej	101,5	3 808 119,20	3 693 875,59
10	Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie	Projektowanie żywności – studia dualne II stopnia	100,5	2 253 427,41	2 185 824,57

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Lista rankingowa konkursu nr POWR.03.01.00-IP.08-00-DUO/2018, NCBR, 2018, s. 1–2, <https://archiwum.ncbr.gov.pl/o-centrum/aktualnosci/szczegoly-aktualnosci/news/informacja-o-wynikach-oceny-merytorycznej-w-konkursie-nr-powr030100-ip08-00-duo18-na-studia-du/> (dostęp: 11.12.2024).

Wśród najwyżżej ocenianych uczelni znalazły się Akademia Leona Koźmińskiego oraz Politechnika Śląska, która na liście dziesięciu najlepszych projektów pojawiła się trzykrotnie dzięki trzem różnym kierunkom – mechanice i budowie maszyn pierwszego i drugiego stopnia oraz inżynierii materiałowej. Należy także dodać, że w perspektywie całego konkursu Politechnika Śląska uzyskała dofinansowanie do pięciu kierunków studiów. Lepsza od niej była tylko Wyższa Szkoła Bankowa

we Wrocławiu (obecnie Uniwersytet WSB Merito), która uzyskała najwyższą kwotę dofinansowania ze wszystkich uczelni biorących udział w konkursie – dla sześciu kierunków studiów (kwota bliska 11 900 000 zł) – tabela 3.2. Wśród uniwersytetów, które więcej niż jeden raz pojawiły się w pierwszej dziesiątce listy rankingowej, była też Politechnika Łódzka z kierunkami: wzornictwo praktyczne oraz zarządzanie i inżynieria produkcji.

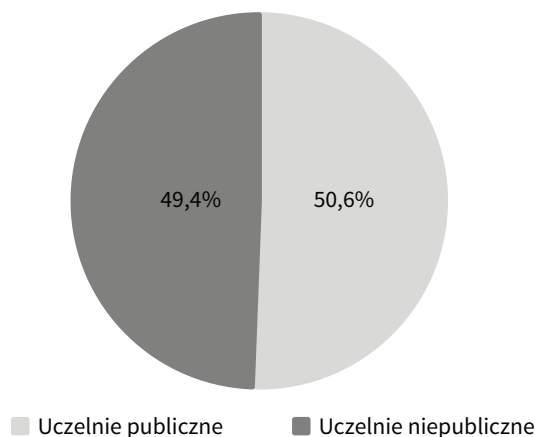
Tabela 3.2. Lista uczelni, które otrzymały więcej niż jedno dofinansowanie, oraz uczelni z maksymalną i minimalną kwotą dotacji

Nazwa uczelni	Liczba kierunków z dofinansowaniem	Suma dofinansowań (w zł)
Wyższa Szkoła Bankowa we Wrocławiu – maksymalna kwota dofinansowań dla jednej placówki	6	11 899 853,96
Politechnika Śląska	5	7 674 417,35
Wyższa Szkoła Ekonomii i Innowacji w Lublinie	4	11 042 113,60
Uniwersytet Przyrodniczy w Poznaniu	3	7 249 300,96
Akademia WSB	2	1 372 600,41
Dolnośląska Szkoła Wyższa	2	2 487 493,00
Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Głogowie	2	2 466 405,54
Politechnika Łódzka	2	4 011 988,32
Politechnika Rzeszowska im. Ignacego Łukasiewicza	2	4 178 265,77
Uniwersytet Humanistyczno-Przyrodniczy im. Jana Długosza w Częstochowie	2	1 732 481,26
Uniwersytet Kazimierza Wielkiego	2	4 122 508,29
Uniwersytet Łódzki	2	1 422 500,98
Uniwersytet Szczeciński	2	3 502 337,11
Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu	2	7 004 674,22
Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania z siedzibą w Rzeszowie	2	2 290 997,28
Wyższa Szkoła Bankowa w Toruniu – maksymalne dofinansowanie na jeden kierunek	1	4 019 331,04
Collegium Civitas w Warszawie – minimalne dofinansowanie na jeden kierunek	1	505 456,25

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Lista rankingowa..., s. 1–8.

Wśród 44 uczelni biorących udział w konkursie nieco powyżej 34% z nich uzyskało dofinansowanie na więcej niż jeden kierunek. Najwyższą kwotę dofinansowania dla jednego kierunku otrzymała Wyższa Szkoła Bankowa w Toruniu (nieco powyżej 4 000 000 zł) dla kierunku o nazwie turystyka i rekreacja. Najniższa kwota dofinansowania (nieco powyżej 505 000 zł) trafiła do Collegium Civitas – dla marketingu przyszłości. Warto dodać, że wysokość dofinansowania nie była powiązana z oceną projektu.

Między uczelniami publicznymi a uczelniami niepublicznymi w przybliżeniu zachowano parytet zarówno w zakresie liczb placówek, które uzyskały wsparcie, jak i w alokacji środków. Grupa beneficjentów projektu w 53% składała się z uczelni publicznych i w 46% z niepublicznych. Jeszcze bliższa równorzędności okazała się proporcja przyznanego dofinansowania – 50,6% środków finansowych trafiło do uczelni publicznych, a 49,4% otrzymały uczelnie niepubliczne (rysunek 3.8).

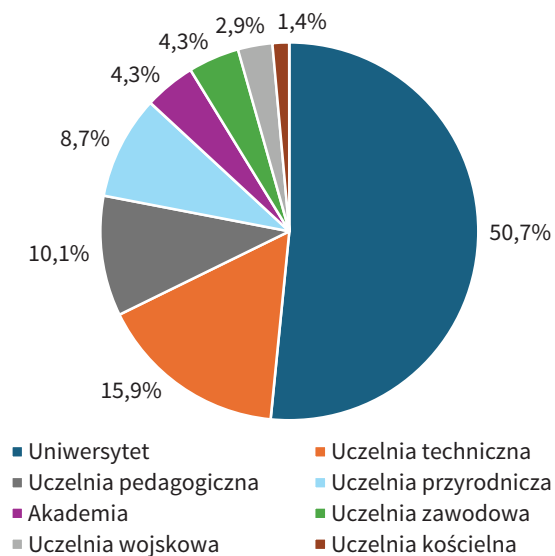


Rysunek 3.8. Alokacja środków wśród beneficjentów publicznych i niepublicznych

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Lista rankingowa..., s. 1–8.

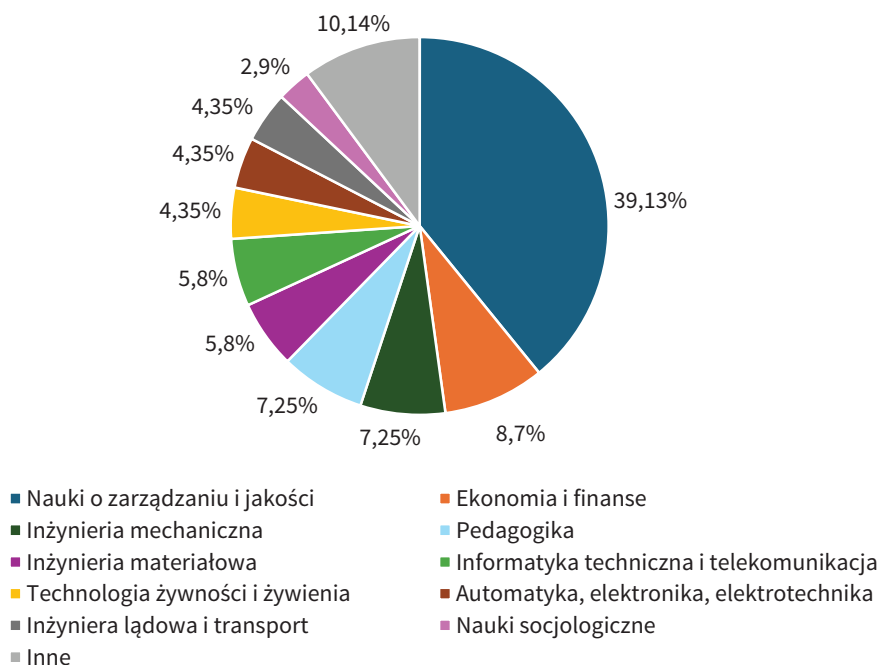
Jeśli chodzi o rodzaj uczelni, które otrzymały dofinansowanie, to w zdecydowanej większości były to uniwersytety (ponad 50%), uczelnie techniczne (nieco mniej niż 16%) oraz uczelnie pedagogiczne (ok. 10%) i przyrodnicze (ponad 8%) – rysunek 3.9.

Co jeszcze ciekawsze, w ramach analizy danych konkursowych każdorazowo do konkretnej nazwy dofinansowanego kierunku przypisano dyscyplinę naukową dominującą w programie kształcenia, nie uwzględniając przy tym możliwości prowadzenia kierunku wpisującego się w więcej niż jedną dyscyplinę naukową – rysunek 3.10.



Rysunek 3.9. Rodzaje uczelni otrzymujących dofinansowanie

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Lista rankingowa..., s. 1–8.



Rysunek 3.10. Wykaz dyscyplin naukowych przypisanych do kierunków studiów, które uzyskały dofinansowanie

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Lista rankingowa..., s. 1–8.

Dominowały kierunki oparte na naukach społecznych, do których zalicza się następujące dziedziny (według malejącego udziału wśród wygranych projektów): nauki o zarządzaniu i jakości, ekonomię i finanse, pedagogikę, nauki socjologiczne, nauki o polityce i administracji, nauki o bezpieczeństwie – w sumie obejmują one ponad 60% wszystkich programów kształcenia. Kolejną grupę można stworzyć z kierunków opartych na naukach inżynieryjno-technicznych, tzn. na dyscyplinach: inżynieria techniczna, inżynieria materiałowa, informatyka techniczna i telekomunikacja, automatyka, elektronika i elektrotechnika, inżynieria lądowa i transport oraz inżynieria chemiczna – to 29% całości. Łącznie kierunki oparte na dziedzinach nauk społecznych i inżynieryjno-technicznych stanowiły prawie 90% wszystkich wyróżnionych kierunków. Do pozostałych dyscyplin (pojedynczy udział – 1,45%) można zaliczyć (według malejącego udziału): nauki rolnicze, nauki medyczne i nauki o zdrowiu, sztukę oraz nauki humanistyczne. Na podstawie zaprezentowanych wyników badań widać wyraźnie, że wśród kierunków, które zostały beneficjentami projektu, dominowały dyscypliny szczególnie związane z zarządzaniem i jakością.

Przedstawione wyniki badań oraz regulamin konkursu pozwoliły stworzyć koncepcję programu studiów dualnych, który przyjął trzy najważniejsze założenia:

- program opiera się na formie studiów niestacjonarnych z dwu- czy trzydniową praktyką w tygodniu pracującym;
- wyjazdy studyjne i szkoły letnie powinny zostać zrealizowane w przerwach międzysemestralnych;
- studenci powinni mieć prawo zmiany pracodawcy, ale tylko jeden raz w trakcie trwania studiów.

Na podstawie takich założeń została sformułowana dość innowacyjna formuła studiów dualnych na Politechnice Łódzkiej w ramach kierunku zarządzanie i inżynieria produkcji¹⁸. Ponieważ wydział posiadał już pewne doświadczenie związane ze współpracą w zakresie praktyk z podmiotami otoczenia zewnętrznego¹⁹, w programie studiów dualnych uwzględniono preferencje dotyczące potencjalnych kandydatów do całego przedsięwzięcia – zarówno wśród pracodawców, jak i studentów – a schemat kierunku oparto na bazie niestacjonarnej formy kształcenia. Te dość odważne założenia, które dzięki łączeniu procesu dydaktycznego oraz praktyk/staży zawodowych miały pozwolić osiągnąć balans pomiędzy nauką i pracą, napotkały jednak spory problem – pejoratywne skojarzenia, szczególnie ówczesnych maturzystów,

18 Decyzją ówczesnego dziekana Wydziału Zarządzania i Inżynierii Produkcji powołano zespół projektowy, którego celem była modyfikacja istniejącego programu studiów na kierunku zarządzanie i inżynieria produkcji – zespół ten składał się z wybranych członków kolegium dziekańskiego oraz osób stanowiących wsparcie w kierowaniu projektem oraz jego obsłudze administracyjnej.

19 Chodzi tu nie tylko o standardowe praktyki wymagane w ramach realizacji studiów na profilu praktycznym, ale także praktyki odbywające się w roboczych dniach tygodnia, do których dostosowywany był plan studiów: projekt „Diamantowa praktyka” oraz „Bursztynowa praktyka” – później dodatkowo „Smaragdowa praktyka”.

związane z podjęciem studiów niestacjonarnych. Głównie rodzice i rodzina potencjalnych praktykantów uważali bowiem tę formę studiów za „gorszą” pomimo zapewnianych korzyści (w które nie do końca wierzono) wynikających z możliwości wyjazdów studyjnych (m.in. do Chin, Finlandii i krajów Europy Wschodniej)²⁰ czy też szkół letnich, np. zarządzania projektami i zarządzania jakością. Młodych nie przekonywała także wizja bilansowania opłat studiów niestacjonarnych z funduszy zarobionych w ramach praktyk – po opłaceniu czesnego studiów ze stypendium otrzymywanego w ramach praktyk studentom pozostawały jeszcze pieniądze na inne potrzeby.

Współpraca z podmiotami gospodarczymi także napotykała problemy, głównie natury prawnej. Do jednych z najbardziej czasochłonnych zadań należało ustalanie formuły i zawieranie umów trójstronnych, szczególnie akceptowanie ich przez zespoły radców prawnych uczelni oraz radców organizacji. Sama opieka wybranych pracowników nad studentami w przedsiębiorstwach, jak i prowadzenie zajęć przez praktyków w organizacjach, szczególnie dla większych grup studentów (mowa tu np. o średniej grupie ćwiczeniowej liczącej 24 osoby), wymagała dwustronnego zaangażowania na linii uczelnia–przedsiębiorstwo z powodu wysoce sformalizowanych procesów kształcenia – realizacji efektów kształcenia, weryfikacji efektów kształcenia.

Wreszcie – wydaje się, że w całym konkursie dotyczącym procesu kształcenia dualnego zapomniano o kwestiach naukowych, tzn. o promowaniu możliwości prowadzenia badań naukowych w grupie pracowników akademickich, praktykantów czy podmiotów gospodarczych, co przy takiej kwocie nakładów mogło okazać się ciekawym pomysłem.

Podsumowując, przedstawione wyniki badań pozwalają sformułować wnioski zaprezentowane poniżej:

1. Studia dualne są nową formą edukacji wyższej w Polsce, która ze względu na swój charakter nie ma wypracowanych dobrych praktyk współpracy pomiędzy uczelniami a pracodawcami.
2. Równoległe połączenie studiów stacjonarnych i praktyk może się okazać zbyt trudne w ramach pięciodniowego systemu edukacji i pracy (liczba godzin kształcenia w zakresie danego programu studiów mogłaby uniemożliwiać aktywne zaangażowanie się w praktyki). Ciekawą alternatywą wydaje się połączenie studiów niestacjonarnych z płatnymi praktykami, pozwalające pogodzić kwestie edukacji i praktycznego kształcenia.
3. Studenci i pracodawcy są chętni do realizacji studiów dualnych, o ile pozwoli to równoległe zabezpieczyć kilka kwestii:
 - a) studenci muszą mieć czas na naukę w ramach danego programu studiów,

20 Politechnika Łódzka proponowała wyjazdy studyjne do Chin (jedwabny szlak), Finlandii (Centrum Innowacji), Polski, Czech i Słowacji (tygiel przemysłu *automotive*), a także Kazachstanu, Rosji i Ukrainy.

- b) studenci muszą mieć czas na naukę w ramach praktyk w przedsiębiorstwach,
 - c) studenci muszą być wystarczająco dostępni dla przedsiębiorstw w ramach studiów dualnych (obecność studenta w przedsiębiorstwie jest konieczna przynajmniej dwa lub trzy razy w tygodniu – mniejsza częstotliwość odbywania praktyk w przedsiębiorstwie może być nieefektywna dla przemysłu),
 - d) sami studenci muszą mieć czas wolny na realizację ich osobistych planów.
4. Wymagania pracodawców dotyczące potencjalnych praktykantów w ramach studiów dualnych koncentrują się głównie na podstawowych umiejętnościach związanych z komunikatywną znajomością języka obcego oraz obsługą podstawowych programów komputerowych pakietu Microsoft Office.
 5. Minimalne kwoty dofinansowania studiów dualnych powinny przekraczać 500 000 zł. Średnia kwota dofinansowania studiów dualnych powinna oscylować w granicach 1 500 000–2 000 000 zł. Oznacza to, że uczelnie muszą wygenerować te pieniądze we własnym zakresie lub też częściej powinny się pojawiać podobne konkursy.
 6. Kierunki studiów dualnych nie muszą być nowymi programami, mogą być adaptacją programów istniejących.

Powyższe wyniki badań ograniczają się wyłącznie do jednego programu studiów, zatem oczywiste są ich ograniczenia dotyczące preferencji studentów oraz pracodawców. Niemniej zaprezentowane wyniki mogą stać się ciekawym początkiem dyskusji nad kształceniem dualnym w Polsce na większą skalę. Kwestia pracy zdalnej, wymuszonej niejako przez pandemię COVID-19, mocno uelastycznia możliwość świadczenia pracy w ramach praktyk, co z pewnością ma szansę pomóc w kształtowaniu tego typu studiów. Problemem mogą okazać się przeciążone godzinami programy studiów, w których trudno będzie znaleźć przestrzeń dla realizacji praktyk przez studentów. Nie zmienia to jednak faktu, że osoby po ukończeniu formy edukacji praktycznej są znacznie lepiej przygotowane do wejścia na rynek pracy aniżeli studenci, którzy w ramach swoich programów studiów odbyli tylko praktyki w wymiarze czterech lub sześciu tygodni. Studia dualne są więc ciekawą alternatywą dla kształcenia praktycznego.

Rozdział 4

Dobre praktyki społecznej odpowiedzialności

4.1. Ramy społecznej odpowiedzialności na tle misji i wizji szkół wyższych

Współpraca z otoczeniem społeczno-gospodarczym stanowi jeden z celów strategicznych uczelni wyższych i jest jednym z fundamentów ich działalności. Należy podkreślić, iż podmioty należące do otoczenia społeczno-gospodarczego są traktowane nie tylko jak potencjalni pracodawcy dla absolwentów, ale także jak ważni interesariusze w tworzeniu programu studiów, eksperci, których zaangażowanie wzbogaca proces kształcenia, a także partnerzy i odbiorcy badań prowadzonych przez kadrę akademicką oraz studentów.

Zakres społecznej odpowiedzialności uczelni wyższych w Polsce został określony przez dokumenty ogólnokrajowe (ustawę o szkolnictwie wyższym i nauce z 2018 r.¹), statuty uczelni oraz dobre praktyki. Jako dokumenty wyznaczające ramy odpowiedzialnej uczelni, przyjmowane przez poszczególne jednostki, wskazuje się np.: misję, strategię, statut, wizję oraz wszelkiego rodzaju inne regulacje. W ramach powyższych realizowane są podstawowe zadania, tj.: prowadzenie badań naukowych, kształcenie, wychowywanie oraz formowanie poglądów i postaw, opierających się na etyce w funkcjonowaniu uczelni². Cele edukacyjne i naukowe podejmowane są np. w strategii uczelni, która obejmuje misję, wartości, wizję, cele strategiczne i operacyjne, a także kierunki działań.

1 Zob. Ustawa z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce, Dz.U. z 2018 r., poz. 1668.

2 A. Merta-Staszczak, K. Serafin, B. Staszczak, *Społeczna odpowiedzialność uczelni na przykładzie Politechniki Wrocławskiej*, „Annales. Ethics in Economic Life” 2020, Vol. 23, No. 4, s. 101, <https://doi.org/10.18778/1899-2226.23.4.06>

W strategii Uniwersytetu Łódzkiego jako priorytet wskazuje się naukę i prowadzenie wysokiej jakości badań naukowych. W ramach wizji wyszczególnić można główne piony, które odnoszą się do nauki, kształcenia, relacji z otoczeniem oraz wspólnoty akademickiej. Należy nadmienić, iż w strategii uczelni znajdują się zapisy dotyczące działań społecznej odpowiedzialności, co przedstawiono w tabeli 4.1.

Tabela 4.1. Wizja uczelni wg głównych pionów

Nauka	Kształcenie	Relacje z otoczeniem	Wspólnota akademicka
Konsekwentne rozbudowywanie potencjału naukowego uczelni poprzez prowadzenie rzetelnych badań	Dostarczanie aktualnej wiedzy, uczenie krytycznego myślenia oraz rozwijanie ciekawości i odpowiedzialności społecznej studentów	Otwartość na współpracę z szeroko rozumianym otoczeniem społecznym, gospodarczym i kulturalnym	Kolegialne podejmowanie mądrych i sprawiedliwych w skutkach działań
Przekraczanie granic wiedzy i poszukiwanie prawdy w nauce dzięki prowadzeniu interdyscyplinarnych badań naukowych w międzynarodowych zespołach i sieciach badawczych	Budowanie kompetencji studentów umożliwiających im dobry start na rynku pracy	Pozostawanie blisko potrzeb społeczeństwa, tłumaczenie oraz wyjaśnianie wyników badań naukowych i ich zastosowania	Współpraca w przyjaznej atmosferze dla dobra uczelni i społeczeństwa
Podejmowanie ważnych i trudnych tematów badawczych z zachowaniem najwyższych standardów naukowych i etycznych	Kreowanie wśród studentów postaw obywatelskich i prospołecznych, a także potrzeby kontaktu z kulturą i sztuką	Odważne podejmowanie wyzwań współczesności i dbanie o szerzenie prawdy	Dbanie o rozwój i harmonię w życiu pracowników, doktorantów i studentów
Przygotowywanie kolejnego pokolenia do mądrego podejmowania wyzwań przyszłości, dbanie o rozwój młodych badaczy	Wpajanie zasad zrównoważonego rozwoju i uwrażliwianie na problematykę ochrony środowiska	Rozwijanie się zgodnie z ideą zrównoważonego rozwoju	Uprawianie kultury dialogu opartej na zaufaniu, tolerancji i poszanowaniu każdego człowieka
Rozwijanie kultury wiedzy	Czerpanie ze współczesnych osiągnięć dydaktyk przedmiotowych oraz wykorzystywanie i doskonalenie nowoczesnych metod i narzędzi kształcenia	Wspieranie kreatywnych studentów, doktorantów oraz pracowników	Stosowanie nowoczesnych systemów i narzędzi zarządzania

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Strategia Uniwersytetu Łódzkiego 2021–2030, UŁ, 2021, s. 7, <https://www.uni.lodz.pl/o-universytecie/misja-wizja-wartosci-strategia> (dostęp: 1.12.2024).

W Strategii Uniwersytetu Łódzkiego uwzględniono cele strategiczne oraz operacyjne, które są kompatybilne z wizją i misją uczelni (tabela 4.2). W ramach celów operacyjnych realizuje się wiele różnorodnych projektów (działań), dzięki którym strategia uczelni może być realizowana zgodnie z jej założeniami.

Tabela 4.2. Cele główne i cele strategiczne ujęte w strategii uczelni

Cele główne	Cele strategiczne
Dynamiczny rozwój potencjału naukowego Uniwersytetu Łódzkiego	– konsekwentne budowanie statusu uczelni badawczej – intensyfikacja umiędzynarodowienia i usieciowienia Uniwersytetu Łódzkiego w obszarze nauki – harmonijny rozwój naukowy młodych badaczy w ścisłej i partnerskiej współpracy z doświadczonymi naukowcami
Realizacja nowoczesnego kształcenia opartego na badaniach naukowych i współpracy z otoczeniem	– stałe podnoszenie jakości kształcenia na wszystkich poziomach edukacji akademickiej – wzmacnianie kompetencji umożliwiających absolwentom znalezienie zatrudnienia zgodnego z oczekiwaniami – silniejsze powiązanie kształcenia z prowadzonymi badaniami naukowymi
Wzmocnienie znaczenia Uniwersytetu Łódzkiego jako instytucji kreującej rzeczywistość w otoczeniu	– wzmocnienie wizerunku Uniwersytetu Łódzkiego jako uczelni odważnie podejmującej wyzwania współczesności – ugruntowanie otwartości i różnorodności we współpracy Uniwersytetu Łódzkiego z otoczeniem społecznym, gospodarczym i kulturalnym – budowa kultury przedsiębiorczości i innowacji na Uniwersytecie Łódzkim
Integracja i rozwój wspólnoty akademickiej wokół wartości Uniwersytetu Łódzkiego	– ciągły i dynamiczny rozwój społeczności Uniwersytetu Łódzkiego, umożliwiający jak najlepsze wykorzystanie jej potencjału – podnoszenie sprawności instytucjonalnej zarządzania – modernizacja infrastruktury Uniwersytetu Łódzkiego

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Strategia Uniwersytetu Łódzkiego..., s. 11–14.

Zgodnie ze strategią Uniwersytetu Łódzkiego równolegle tworzone są strategie w ramach wydziałów. Jednym z przykładów jest Strategia Wydziału Ekonomiczno-Socjologicznego Uniwersytetu Łódzkiego na lata 2023–2030. Misją wydziału jest kreowanie procesów społecznych poprzez tworzenie i rozpowszechnianie wiedzy zapewniającej rozwój:

- studentów (poprzez dbałość o solidność dydaktyczną i tworzenie atrakcyjnej przestrzeni do studiowania),
- pracowników wydziału (poprzez dążenie do rzetelności naukowej i zapewnienie atrakcyjnych warunków pracy),

- podmiotów działających w środowisku wydziału (poprzez otwartość na współpracę i wymianę doświadczeń)³.

W strategii skoncentrowano się na funkcjonowaniu wydziału w niestabilnym otoczeniu, trosce o zachowanie równowagi na wielu istotnych płaszczyznach. Wymienia się np.:

- satysfakcję z prowadzonych badań i radość z dobrego kształcenia studentek i studentów,
- spełnienie wymogów formalnych (w tym ewaluacji dyscyplin i oceny pracowniczej oraz zaleceń instytucji akredytacyjnych) i dobrostan całej społeczności akademickiej,
- zachowanie tradycji akademickich, dostosowanie się do wymogów rynku i ulepszanie procesu kształcenia,
- czerpanie ze specyfiki Łodzi i regionu łódzkiego i podążanie za światowymi trendami i dbałością o klimat i środowisko, przy jednoczesnym wpisywaniu się w Cele Zrównoważonego Rozwoju ONZ⁴.

Powyższe elementy zostały szczegółowo zaprezentowane w postaci celów strategicznych oraz operacyjnych i działań z nimi związanych. Cele i działania w strategii wydziału dotyczą szczegółowo: dobrostanu pracownika, solidności dydaktycznej, rzetelności naukowej oraz dobrych relacji z otoczeniem. Dla każdego z celów głównych przeprowadzono analizę SWOT, w której dokonano oceny słabych i mocnych stron, a także szans oraz zagrożeń związanych z wydziałem. W dalszej części rozdziału bardziej szczegółowo zostaną omówione przykładowe działania prowadzone zgodnie z założeniami strategii (w odwołaniu do Uniwersytetu Łódzkiego oraz jego Wydziału Ekonomiczno-Socjologicznego).

W uczelni przyjęto Plan na rzecz równych szans (Gender Equality Plan), którego treści są zgodne ze strategią uczelni. W dokumencie wskazano potrzebę budowania akademickiej jedności na gruncie równości i różnorodności, jego zadaniem jest zaś promowanie, monitorowanie i ocena równości oraz różnorodności w ramach wspólnoty akademickiej. Główne cele planu to:

- wskazanie tych obszarów, w których uczelnia podjęła już starania mające wspierać równość i różnorodność,
- wytypowanie najważniejszych wyzwań dotyczących równości i różnorodności na uczelni, nakreślenie planu pokonywania tych wyzwań,
- zaproponowanie działań, które umożliwią rozpoznanie, ocenę i monitorowanie zagadnień dotyczących równości i różnorodności,
- zaangażowanie kluczowych interesariuszy z całej wspólnoty akademickiej,
- wprowadzanie odpowiednich zasad postępowania i praktyk, które będą sprzyjać równości i różnorodności oraz przyczynią się do równego traktowania wszystkich osób pracujących i studiujących w uczelni,

3 Strategia Wydziału Ekonomiczno-Socjologicznego Uniwersytetu Łódzkiego na lata 2023–2030, Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny UŁ, 2023, s. 5, <https://www.eksoc.uni.lodz.pl/o-wydziale/misja-i-strategia> (dostęp: 1.12.2024).

4 *Ibidem*, s. 6.

- podejmowanie działań prowadzących do równości w rozmaitych obszarach życia społecznego poprzez opracowanie mechanizmów zapobiegających dyskryminacji ze względu na płeć, wiek, tożsamość seksualną, rasę, pochodzenie etniczne, narodowość, wyznanie religijne, niepełnosprawność, status ekonomiczny itd.,
- podnoszenie wśród wspólnoty akademickiej wiedzy na temat znaczenia równości i różnorodności poprzez organizowanie kampanii informacyjnych i edukacyjnych oraz rozmaitych szkoleń, a także poprzez rozwijanie zakresu dotychczasowych działań poświęconych tej problematyce⁵.

Działania wg planu realizowane są w ramach czterech głównych obszarów, można wymienić:

- obszar A – rekrutacja, zatrudnienie i rozwój kariery zawodowej,
- obszar B – stanowiska kierownicze i procesy decyzyjne,
- obszar C – uprzedzenia i stereotypy związane z płcią, seksizm i molestowanie seksualne,
- obszar D – kwestia płci jako przedmiot badań i edukacji⁶.

Jednym z działań prowadzonych w ramach Planu na rzecz równych szans jest cykl szkoleń realizowany pod nazwą „W drodze do doskonałości i zrównoważonego rozwoju. Od wyzwań dyskryminacji i uprzedzeń do włączenia i różnorodności”. Szkolenia te skupiają się na: różnych aspektach badania relacji w miejscu pracy, zagadnieniach związanych z trudnymi sytuacjami (np. dyskryminacją), sposobach radzenia sobie z wyzwaniami, a także uczeniu o zmianie organizacyjnej. Szkolenia poruszają aspekty teoretyczne i praktyczne⁷.

4.2. Jednostki w strukturze szkół wyższych i przykłady ich społecznie odpowiedzialnych działań

W strukturze Uniwersytetu Łódzkiego funkcjonują jednostki, które prowadzą działania społecznie odpowiedzialnie. Jedną z nich jest zespół doradczy ds. polityki klimatyczno-środowiskowej, którego celem nadrzędnym jest budowanie wizerunku uczelni świadomej dbającej o środowisko. Zadaniem zespołu jest integrowanie wiedzy z różnych dziedzin w zakresie przeciwdziałania zmianom klimatu i wypracowywanie rozwiązań będących podstawą do działań administracyjnych. Stanowi

5 Szkolenia w ramach GEP, Uniwersytet Łódzki, <https://www.uni.lodz.pl/szkolenia-w-ramach-gep> (dostęp: 30.09.2024).

6 Plan na rzecz równych szans Uniwersytetu Łódzkiego 2025–2027, UŁ, <https://www.uni.lodz.pl/gep> (dostęp: 30.09.2024).

7 Szkolenia...

on ciało doradcze wyznaczające kierunki działań, oceniające merytorycznie procesy realizowane na uczelni i proponujące władzom uczelni wytyczne jako ramy postępowania dla administracji. Zespół ma inicjować i koordynować działania placówki w zakresie wdrażania wewnętrznych rozwiązań prośrodowiskowych i proklimatycznych. Rezultaty jego pracy będą promowane jako przykład działań edukacyjnych i baza dla kolejnych – zarówno dla studentów i pracowników uczelni, jak i różnych instytucji zewnętrznych oraz społeczeństwa. Cele działań zespołu koncentrują się wokół następujących obszarów:

- edukacja – podniesienie świadomości ekologicznej pracowników i studentów oraz społeczności lokalnej, kształtowanie postaw proekologicznych, promowanie zdrowego stylu życia;
- infrastruktura i otoczenie – ochrona bioróżnorodności, powiększenie i wzbogacenie „zielonej” infrastruktury, udogodnienia sprzyjające rozwojowi komunikacji ekologicznej, zmniejszenie powierzchni uszczelnionych, budowa/renowacja obiektów przyjaznych środowisku;
- funkcjonowanie uczelni – ograniczenie zużycia zasobów odnawialnych i nieodnawialnych, ograniczenie emisji szkodliwych gazów, pyłów i ścieków, ograniczenie ilości odpadów zgodnie z zasadą 5R (*refuse* – odmawiaj, *reduce* – ograniczaj, *reuse* – używaj ponownie, *recycle* – segreguj i przetwarzaj, *repair* – naprawiaj), ograniczenie zakupów i wybór zrównoważonych zakupów publicznych, preferowanie dostawców i partnerów respektujących zasady zrównoważonego rozwoju, zapewnienie zdrowego środowiska pracy;
- monitorowanie rezultatów – raportowanie rezultatów podjętych działań, opracowanie wskaźników mierzących ich efektywność oraz metod obliczania uzyskiwanych oszczędności⁸.

Zespół ds. polityki klimatyczno-środowiskowej sukcesywnie wdraża nowe rozwiązania. W obrębie działań krótkoterminowych wyróżnić można:

- rejestrację dobrych praktyk środowiskowych na wszystkich wydziałach Uniwersytetu Łódzkiego (przeprowadzenie badań ankietowych celem rozpoznania praktyk przyjaznych środowisku stosowanych w jednostkach organizacyjnych uczelni przy podejmowaniu decyzji, inwestycjach i zarządzaniu infrastrukturą),
- opracowanie listy dobrych praktyk środowiskowych jako rekomendacji dla jednostek organizacyjnych uczelni,
- inwentaryzację terenów zieleni uczelni celem opracowania szczegółowych zaleceń dla pielęgnacji trawników, tworzenia łąk kwietnych i nasadzeń drzew,
- zakładanie ogrodów fasadowych (we współpracy z Urzędem Miasta),
- tworzenie miejsc przyjaznych miejskim zwierzętom (uli na obiektach uniwersyteckich, domków dla zapyłaczy i jeży, budek dla ptaków itp.),
- wprowadzenie systemów retencji wody deszczowej.

8 Zespół doradczy ds. polityki klimatyczno-środowiskowej, Uniwersytet Łódzki, <https://www.uni.lodz.pl/zespol-doradczy-ds-polityki-klimatyczno-srodowiskowej> (dostęp: 30.09.2024).

Z kolei wśród działań długoterminowych wskazuje się na:

- wprowadzenie do strategii rozwoju uczelni zagadnień związanych z ograniczaniem jej wpływu na klimat i środowisko oraz opracowanie polityki środowiskowej uczelni,
- opracowanie i wdrożenie systemu zarządzania środowiskowego uczelni, zintegrowanego z jej strukturą organizacyjną, oraz przygotowanie tego systemu do zewnętrznej certyfikacji,
- wprowadzenie zielonych zamówień publicznych,
- utworzenie zielonego budżetu obywatelskiego,
- montaż instalacji fotowoltaicznych na budynkach uczelni⁹.

W Uniwersytecie Łódzkim funkcjonuje Biuro Karier¹⁰ (działa w ramach Centrum Współpracy z Otoczeniem), oferujące szeroki zakres usług dla studentów i absolwentów. Jego celem jest wzmacnianie studentów różnych kierunków i wspieranie ich w odnalezieniu swojej zawodowej drogi, a także umożliwienie im zdobywania wiedzy i umiejętności przydatnych na rynku pracy. W ramach prowadzonej działalności Biuro Karier oferuje odkrywanie różnych możliwości zawodowych, jak i pomaga w wyznaczeniu celu oraz stworzeniu planu rozwoju kariery. Zespół składa się z doświadczonych i oddanych swojej pracy profesjonalistów (psychologów i socjologów). Biuro współpracuje z przedsiębiorstwami z regionu, aby zapewnić źródło aktualnych informacji o rynku pracy, a także umożliwić kontakt z przyszłymi pracodawcami. W ramach programu realizuje się wiele działań dedykowanych studentom, a także absolwentom uczelni – zorganizowano m.in.:

- portal rozwoju kariery, w którym znajdują się oferty praktyk, staży i pracy przeznaczone dla studentów i absolwentów uczelni;
- szkolenia i warsztaty prowadzone przez trenerki i trenerów o różnorodnych specjalizacjach, np. Studenckie Czwartki¹¹, Akademię Kompetencji¹², inicjatywę Aktywni Mogą Więcej (dedykowaną dla kół naukowych i organizacji studenckich)¹³, Akademię Przedsiębiorczości¹⁴;
- konsultacje kariery, podczas których można sprawdzić swoje kompetencje, dopracować CV czy przećwiczyć rozmowę kwalifikacyjną;
- różnego rodzaju wydarzenia, np.: targi pracy¹⁵ (są okazją do znalezienia atrakcyjnego miejsca praktyk, stażu czy pracy), spotkania studentów z absolwentami

9 *Ibidem*.

10 Zob. Biuro Karier, Uniwersytet Łódzki, <https://www.biurokarier.uni.lodz.pl/> (dostęp: 25.09.2024).

11 Zob. Studenckie Czwartki, Uniwersytet Łódzki, <https://www.biurokarier.uni.lodz.pl/biuro-karier/eventy/studenckie-czwartki> (dostęp: 4.12.2024).

12 Zob. Akademia Kompetencji, Uniwersytet Łódzki, <https://www.biurokarier.uni.lodz.pl/biuro-karier/akademia-kompetencji> (dostęp: 4.12.2024).

13 Zob. Aktywni Mogą Więcej, Uniwersytet Łódzki, <https://www.biurokarier.uni.lodz.pl/biuro-karier/eventy/aktywni-moga-wiecej> (dostęp: 4.12.2024).

14 Zob. Akademia Przedsiębiorczości, Uniwersytet Łódzki, <https://www.przedsiębiorczosc.uni.lodz.pl/> (dostęp: 4.12.2024).

15 Zob. Targi Pracy na UŁ 2024, Uniwersytet Łódzki, <https://www.biurokarier.uni.lodz.pl/biuro-karier/wydarzenia/universyteckie-targi-pracy-1> (dostęp: 25.06.2025).

uczelni celem zaprezentowania różnych ścieżek kariery¹⁶, Ideathon¹⁷ (konkurs, w którym zespoły studentów i doktorantów wypracowują rozwiązania odpowiadające na kluczowe wyzwania społeczne i środowiskowe zgłaszane przez otoczenie zewnętrzne);

- monitoring karier absolwentów, którego celem jest poznanie ich opinii na temat programu ukończonych studiów i uzyskanie informacji dotyczących ich aktualnej sytuacji zawodowej¹⁸,
- współpracę z pracodawcami (która jest niezbędna przy realizacji ww. działań).

Współpraca z otoczeniem społeczno-gospodarczym jest kluczowa, by dopasować treści kształcenia do zmieniających się potrzeb gospodarki, w szczególności do rynku pracy. Przejawem takiej współpracy są funkcjonujące przy kierunkach studiów rady konsultacyjne, w skład których wchodzi: przedstawiciele otoczenia społeczno-gospodarczego, przedstawiciele studentów oraz pracownicy akademicy. Rolą rady jest doskonalenie jakości kształcenia na kierunku, monitorowanie procesu dydaktycznego, współpraca o charakterze wdrożeniowym z interesariuszami wewnętrznymi i zewnętrznymi. Przedstawiciele otoczenia społeczno-gospodarczego również biorą aktywny udział w konstruowaniu, realizacji i doskonaleniu programu studiów.

Kolejnym z wielu ciekawych rozwiązań realizowanych w ramach działalności Uniwersytetu Łódzkiego jest projekt Science Hub UŁ, którego ideę stanowi wzmocnienie współpracy uczelni z otoczeniem – partnerami zewnętrznymi – poprzez stworzenie ogólnouczelnianej platformy. Przedsięwzięciem kieruje zespół projektowy, składający się z pięciu osób. Ponadto na różnych wydziałach Uniwersytetu Łódzkiego działa dziesięciu ambasadorów projektu. Science Hub organizuje konkurs, którego celem jest wyłonienie projektów opartych na trójstronnej współpracy pomiędzy studentami uczelni, nauczycielami akademickimi a podmiotami zewnętrznymi. Zespół osób przystępujących do konkursu powinien składać się z co najmniej jednej osoby studiującej w Uniwersytecie Łódzkim (dowolny rok, stopień i forma studiów), osoby o statucie pracownika Uniwersytetu Łódzkiego (na etacie badawczym, badawczo-dydaktycznym, dydaktycznym lub technicznym) oraz osoby reprezentującej podmiot zewnętrzny (NGO, przedsiębiorstwo, jednostka publiczna)¹⁹. Celem jest w tym przypadku wypracowanie platformy współpracy inicjującej i wspierającej naukowo projekty studenckie – współpracy z przedstawicielami uczelni i partnerami zewnętrznymi.

Projekt wyróżnia się interdyscyplinarnym modelem działania, tj. gromadzi zgłoszenia potrzeb i wyzwań naukowych o charakterze aplikacyjnym, sieciuje, inicjuje i wspiera współpracę pomiędzy studiującymi, opiekunami naukowymi i instytucjami

16 Zob. Student Alumni Meetup, Uniwersytet Łódzki, <https://www.biurokarier.uni.lodz.pl/wydarzenia/student-alumni-meetup> (dostęp: 4.12.2024).

17 Zob. Ideathon, Uniwersytet Łódzki, <https://www.ideathon.uni.lodz.pl/> (dostęp: 4.12.2024).

18 Zob. Monitorowanie karier absolwentów, Uniwersytet Łódzki, <https://www.biurokarier.uni.lodz.pl/biuro-karier/monitorowanie-karier-absolwentow> (dostęp: 4.12.2024).

19 Projekt Science Hub, Uniwersytet Łódzki, <https://www.sciencehub.uni.lodz.pl/konkurs> (dostęp: 30.09.2024).

partnerskimi, a także monitoruje wpływ na otoczenie²⁰. Istotą działań w ramach projektu jest:

- wsparcie dialogu między społeczeństwem a uczelnią, tak aby stała się aktywnym i dostępnym partnerem w rozwiązywaniu problemów społecznych na podstawie badań naukowych,
- budowanie zaufania, zaangażowana postawa uczelni przy współpracy z lokalnymi społecznościami poprzez wspieranie ich w rozwiązywaniu problemów społecznych,
- zwiększanie świadomości na temat możliwości realizacji projektów uczelni we współpracy z otoczeniem zewnętrznym²¹.

Projekt ten został dofinansowany ze środków budżetu państwa w ramach programu Ministra Edukacji i Nauki pod nazwą Nauka dla Społeczeństwa. W roku akademickim 2023/2024 realizowano 38 projektów (tabela 4.3) – w tym w jednym z nich wzięli udział przedstawiciele dwóch wydziałów Uniwersytetu Łódzkiego. Zorganizowano również seminarium pt. „Jak realizować trzecią misję uczelni i wzmocnić wyniki ewaluacji w ramach III kryterium?”²² oraz przeprowadzono szkolenia dla studentów, wykładowców i przedstawicieli podmiotów zewnętrznych. Ponadto po zakończeniu projektu Science Hub prowadzone były badania ewaluacyjne w trzech ww. grupach jego uczestników.

Tabela 4.3. Lista projektów Science Hub UŁ zrealizowanych w roku akademickim 2023/2024

Wydział	Liczba projektów
Biologii i Ochrony Środowiska	11
Chemii	2
Ekonomiczno-Socjologiczny	4
Filologiczny	3
Filozoficzno-Historyczny	4
Matematyki i Informatyki	4
Nauk Geograficznych	1
Nauk o Wychowaniu	4
Prawa i Administracji	4
Zarządzania	1
Suma:	38

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Projekt Science Hub, Uniwersytet Łódzki, <https://www.sciencehub.uni.lodz.pl/konkurs> (dostęp: 1.12.2024).

²⁰ Katalog case studies w kreowaniu rozwiązań dla zrównoważonej przyszłości szkolnictwa wyższego, MFIPR, MNiSW, 2024, s. 26, <https://powislanska.edu.pl/katalog-case-studies-w-kreowaniu-rozwiazan-dla-zrownowazonej-przyszlosci-szkolnictwa-wyzszego/> (dostęp: 1.12.2024).

²¹ Projekt Science Hub...

²² Zob. Seminarium, Uniwersytet Łódzki, <https://www.sciencehub.uni.lodz.pl/seminarium> (dostęp: 9.12.2024).

W uczelni funkcjonują rady zrzeszające przedstawicieli podmiotów zewnętrznych. Przykładowo na Wydziale Ekonomiczno-Socjologicznym działa Rada Biznesu, która jest organem promującym i koordynującym współpracę z otoczeniem społeczno-gospodarczym. W skład rady wchodzi przedstawiciele sektora przedsiębiorstw (sektor reprezentują znane i prestiżowe przedsiębiorstwa) oraz instytucji publicznych – stają się oni Partnerami Wydziału. W ramach partnerstwa realizowane są projekty naukowe, edukacyjne, biznesowe i marketingowe. Misją rady jest zbliżenie środowiska nauki i edukacji oraz sfery praktyki życia gospodarczego i nawiązanie ich ścisłej współpracy. Obie strony mogą w ten sposób efektywniej wykorzystywać własne zasoby i potencjał. Zarówno uczelnie wyższe, jak i biznes stoją przed koniecznością ciągłego doskonalenia i dostosowywania się do zmiennego otoczenia, a także podejmowania nowych wyzwań. Współpraca ta ma umożliwiać rozwój obu stronom²³.

Obszary wspólnie prowadzonych działań to m.in.:

- wymiana doświadczeń pomiędzy teoretykami i praktykami,
- pozyskiwanie miejsc na praktyki studenckie,
- promowanie najzdolniejszych studentów poprzez fundowanie stypendiów i nagród,
- promowanie najzdolniejszych absolwentów (pomoc w uzyskaniu przez nich pierwszej pracy),
- organizowanie wspólnych konferencji, seminariów, warsztatów, wykładów, debat,
- pozyskiwanie partnerów do finansowania badań, dydaktyki oraz rozbudowy infrastruktury organizacyjnej i technicznej uczelni,
- prowadzenie wspólnej edukacji i współtworzenie programów dydaktycznych.

Ww. działania realizowane są w ramach czterech głównych płaszczyzn: naukowej, edukacyjnej, biznesowej oraz promocyjno-marketingowej²⁴.

Rada Biznesu podejmuje szereg inicjatyw mających na celu umożliwić studentom dostęp do wiedzy i doświadczenia praktyków prowadzących działalność zawodową, a także szerokiej oferty staży, szkoleń i praktyk. Jedną z takich inicjatyw jest konkurs EkSoc startUP!²⁵, którego celem jest promowanie i wspieranie innowacyjnych przedsięwzięć biznesowych wśród studentów i doktorantów. W gronie ekspertów i mentorów współpracujących z Radą Biznesu w ramach konkursu znaleźli się przedstawiciele licznych przedsiębiorstw i instytucji.

„Mapa Biznesowa Łodzi – Wizja Lokalna” to kolejny projekt organizowany przez Radę Biznesu. Projekt ten ma na celu przybliżenie studentom praktycznych aspektów pracy zawodowej. Jest to wyjątkowa okazja, aby odwiedzić podmioty funkcjonujące w regionie, zapoznać się ze specyfiką ich działalności, zobaczyć na żywo, jak

23 O Radzie Biznesu, Uniwersytet Łódzki, <https://www.eksoc.uni.lodz.pl/wspolpraca-z-otoczeniem/firmy-instytucje/rada-biznesu> (dostęp: 18.09.2024).

24 *Ibidem*.

25 Zob. Konkurs EkSoc startUP!, Uniwersytet Łódzki, <https://www.eksoc.uni.lodz.pl/eksocstartup> (dostęp: 18.09.2024).

wygląda typowy dzień pracy, a także dowiedzieć się, jak mogą się potoczyć różne ścieżki edukacji i kariery. „Wizja Lokalna” daje sposobność swobodnej rozmowy z osobami, które często skończyły takie same kierunki studiów i opierając się na zdobytych na uczelni umiejętnościach, realizują się dalej zawodowo²⁶.

Rada Biznesu zainicjowała także projekt Wydziału Ekonomiczno-Socjologicznego pod nazwą „Biblioteka Case’ów”²⁷. Katalog studiów przypadków jest dostępny w sieci wewnętrznej – Intranecie. Z biblioteki korzysta personel naukowo-dydaktyczny, a przedmiotowe analizy przypadków bywają włączane do prowadzonych zajęć. *Case study* opracowuje się w taki sposób, aby można je było wykorzystać w trakcie jednego spotkania ze studentami. Warto zwrócić uwagę na to, iż zajęcia obejmujące pojedyncze studium przypadku współprowadzone są przez osobę, która je opracowywała i zgłosiła. Zawartość katalogu i dostępność prowadzących są weryfikowane przed każdym semestrem.

Oprócz wyżej opisanych przedsięwzięć Rada Biznesu organizuje także inne aktywności związane z praktyką gospodarczą. Przykładowo: debatę o kluczowych kompetencjach studentów i absolwentów wkraczających na rynek pracy²⁸ czy debatę „Sztuczna inteligencja na rynku pracy – szansa czy zagrożenie?”²⁹. W tych wydarzeniach wzięli udział przedstawiciele otoczenia społeczno-gospodarczego, studenci oraz pracownicy uczelni.

Równolegle, we współpracy z Radą Biznesu na Wydziale Ekonomiczno-Socjologicznym funkcjonuje Centrum Szkoleń i Praktyk Zawodowych, którego misją jest koordynacja i profesjonalizacja współpracy tego wydziału z instytucjami otoczenia biznesowego na rzecz wsparcia kształcenia praktycznego i rozwoju karier zawodowych studentów³⁰. Główne cele działalności Centrum Szkoleń i Praktyk Zawodowych to:

- wsparcie merytoryczne i organizacyjne studentów w zakresie realizacji praktyk zawodowych,
- koordynacja współpracy z pracodawcami na rzecz profesjonalizacji studenckich praktyk zawodowych,

26 Mapa Biznesowa Łodzi – Wizja Lokalna, Uniwersytet Łódzki, <https://www.eksoc.uni.lodz.pl/wspolpraca-z-otoczeniem/firmy-instytucje/mapa-biznesowa-lodzi-wizja-lokalna> (dostęp: 18.09.2024).

27 Zob. Biblioteka Case’ów, Uniwersytet Łódzki, <https://www.eksoc.uni.lodz.pl/wspolpraca-z-otoczeniem/firmy-instytucje/biblioteka-caseow> (dostęp: 18.09.2024).

28 Zob. *Debata o kluczowych kompetencjach studentów i absolwentów wkraczających na rynek pracy* – 28.03.23, Uniwersytet Łódzki, 25.03.2023, <https://www.eksoc.uni.lodz.pl/aktualnosci/szczegoly/debata-o-kluczowych-kompetencjach-studentow-i-absolwentow-wkraczajacych-na-rynek-pracy-280323> (dostęp: 18.09.2024).

29 Zob. *Relacja z debaty panelowej pt. „Sztuczna inteligencja na rynku pracy – szansa czy zagrożenie?”*, Uniwersytet Łódzki, 15.03.2024, <https://www.eksoc.uni.lodz.pl/aktualnosci/szczegoly/relacja-z-debaty-panelowej-pt-sztuczna-inteligencja-na-rynku-pracy-szansa-czy-zagrozenie> (dostęp: 18.09.2024).

30 O Centrum, Uniwersytet Łódzki, <https://www.eksoc.uni.lodz.pl/wspolpraca-z-otoczeniem/centrum-szkolen-i-praktyk-zawodowych/o-centrum> (dostęp: 1.12.2024).

- współpraca z pracodawcami w zakresie promocji talentów osób studiujących na Wydziale Ekonomiczno-Socjologicznym,
- zadbanie o to, aby studenci praktykowali zgodnie z profilem studiów,
- zapraszanie pracodawców do realizacji zajęć praktycznych dla studentów,
- organizowanie wspólnie z pracodawcami szkoleń i warsztatów,
- promocja wśród studentów oferty staży, praktyk i pracy od współpracujących firm i instytucji,
- nawiązywanie i prowadzenie współpracy z jednostkami otoczenia zewnętrznego (porozumienia o współpracy w zakresie realizacji praktyk zawodowych i innych działań),
- działania na rzecz integracji Wydziału Ekonomiczno-Socjologicznego i otoczenia biznesowego³¹.

W skład Centrum Szkoleń i Praktyk Zawodowych wchodzi dyrektor, który jest pełnomocnikiem ds. praktyk zawodowych, oraz opiekunowie praktyk, którzy sprawują opiekę nad praktykami zawodowymi na kierunkach prowadzonych na Wydziale Ekonomiczno-Socjologicznym. Do podstawowych zadań opiekunów, nazywanych menadżerami praktyk, należą organizacja, wsparcie i kontrola w zakresie realizacji praktyk zawodowych.

W odpowiedzi na rosnące zapotrzebowanie na dane statystyczne i wyniki analiz, zgłaszane przez instytucje zewnętrzne (zarówno prywatne, jak i publiczne), na Wydziale Ekonomiczno-Socjologicznym przy Centrum Szkoleń i Praktyk Zawodowych funkcjonuje Laboratorium Badań Rynkowych³². Jest to podmiot prowadzący prace badawcze, a tym samym umożliwiające studentom samodzielne inwestowanie w rozwój wiedzy, kompetencji i praktycznych umiejętności, niezbędnych do pracy zawodowej. Prace studentów koordynują badacze i analitycy statystyczni z wieloletnim doświadczeniem naukowym, pozwalającym skutecznie implikować metody analizy danych w projektach komercyjnych i badawczo-rozwojowych.

Przy uwzględnieniu zaangażowania społecznego jako nieszablonowego rozwiązania warto wskazać inicjatywę EKO EkSoc, realizowaną na Wydziale Ekonomiczno-Socjologicznym Uniwersytetu Łódzkiego i mającą na celu wdrażanie na tym wydziale działań na rzecz ochrony środowiska i adaptacji do zmian klimatycznych. Ideą jest tutaj dążenie do ograniczenia negatywnych skutków oddziaływania na środowisko oraz promowanie proekologicznych postaw. Przedsięwzięcia inicjatywy są realizowane w ramach czterech głównych obszarów: edukacji, infrastruktury i otoczenia, funkcjonowania wydziału oraz monitorowania rezultatów (szerzej w tabeli 4.4).

³¹ *Ibidem*.

³² Zob. Laboratorium badań rynkowych, Uniwersytet Łódzki, <https://www.eksoc.uni.lodz.pl/wspolpraca-z-otoczeniem/firmy-instytucje/laboratorium-badan-spoecznych-i-rynkowych> (dostęp: 18.09.2024).

Tabela 4.4. Przykładowe działania realizowane w ramach inicjatywy EKO EkSoc wg obszarów działań

Obszar działania	Zakres działań	Przykłady działań
Edukacja	– podnoszenie świadomości ekologicznej pracowników i studentów oraz społeczności lokalnej – kształtowanie postaw proekologicznych – promowanie zdrowego stylu życia	– dedykowanie studentom zajęć, których przedmiotem jest środowisko i jego ochrona – stworzenie e-booka z materiałami edukacyjnymi dla wykładowców i studentów – prowadzenie wykładów dziekańskich, debat publicznych itp. – uczestnictwo w światowych, ogólnopolskich i lokalnych wydarzeniach o tematyce związanej z ochroną środowiska i zrównoważonym rozwojem – organizacja wydarzeń budujących ekologicznie ukierunkowaną wspólnotę wydziału
Infrastruktura i otoczenie	– ochrona bioróżnorodności – powiększanie i wzbogacanie „zielonej” infrastruktury – tworzenie udogodnień sprzyjających rozwojowi ekologicznej komunikacji – zmniejszanie powierzchni uszczelnionych – budowa/renowacja przyjaznych środowisku obiektów	– zapewnienie parkingów i wiaty dla rowerów – wprowadzenie aplikacji do carsharingu – zadbanie o zieleń i pszczoły na terenie wydziału (łąka miododajna) – zamontowanie stelaży/siatki dla pnączy roślinnych na murze przy muralu na wydziale – zamontowanie budek lęgowych dla ptaków – zamontowanie solarnej ładowarki (np. do telefonów) na dziedzińcu wydziału – stworzenie podzieln, tj. miejsca wymiany odzieży, sprzętów, naczyń – <i>booksharing</i>
Funkcjonowanie wydziału	– ograniczanie zużycia zasobów odnawialnych i nieodnawialnych – ograniczanie emisji szkodliwych gazów i pyłów oraz ścieków, m.in. poprzez racjonalne gospodarowanie energią i wodą – ograniczanie ilości odpadów zgodnie z zasadą 5R – ograniczanie zakupów i wybór zrównoważonych zakupów publicznych	– zamontowanie energooszczędnych żarówek i tabliczek z grafiką wyczulającą na gaszenie światła – pozyskiwanie energii słonecznej na potrzeby wydziału – prowadzenie akcji edukacyjnych, jak sortować odpady – wyznaczenie ekostandardów dla: konferencji i seminariów w zakresie materiałów informacyjnych i promocyjnych identyfikatorów, wykorzystywanych naczyń, wyboru usług gastronomicznych itp. – bezwzględne zakazanie wykorzystywania na wydziale naczyń i sztućców jednorazowych – postawienie maszyn vendingowych obsługujących kubki wielorazowe

Tabela 4.4. (cd.)

Obszar działania	Zakres działań	Przykłady działań
	– preferowanie dostawców i partnerów respektujących zasady zrównoważonego rozwoju – zapewnianie zdrowego środowiska pracy	– rezygnacja z wody butelkowanej, tj. serwowanie wody z kranu w dzbankach – wyznaczenie docelowych „zielonych” standardów w zakresie zakupów sprzętu biurowego i materiałów eksploatacyjnych, a także długości okresu przejściowego – przejście na elektroniczny obieg dokumentów – stworzenie jadalni
Monitorowanie rezultatów	– raportowanie rezultatów podjętych działań – opracowywanie wskaźników efektywności podejmowanych działań oraz metod obliczania uzyskiwanych oszczędności	– opracowanie zestawu danych i wskaźników kluczowych dla monitorowania procesu zmian – zidentyfikowanie stanu początkowego zużycia wody i energii oraz produkcji odpadów

Źródło: opracowanie własne na podstawie: EKO EkSoc, Uniwersytet Łódzki, <https://www.eksoc.uni.lodz.pl/spoleczne-zaangazowanie/eko-eksoc#> (dostęp: 1.12.2024).

Interesariuszami inicjatywy EKO EkSoc są:

- pracownicy i studenci Wydziału Ekonomiczno-Socjologicznego UŁ,
- społeczność lokalna, m.in. uczniowie szkół podstawowych i ponadpodstawowych,
- przedstawiciele otoczenia zewnętrznego³³.

Mnogość realizowanych działań świadczy o ich ogromnym znaczeniu w skali uczelni, jak i poza nią. Same zadania pokazują, że uczelnia postępuje w sposób odpowiedzialny, istotnym aspektem w tym zakresie jest zaś współpraca z otoczeniem zewnętrznym.

33 EKO EkSoc, Uniwersytet Łódzki, <https://www.eksoc.uni.lodz.pl/spoleczne-zaangazowanie/eko-eksoc#> (dostęp: 1.12.2024).

4.3. Relacje szkół wyższych z interesariuszami wewnętrznymi w zakresie społecznej odpowiedzialności

Wszelkie działania realizowane w uczelni dedykowane są tzw. interesariuszom wewnętrznym, tj. obecnym studentom, absolwentom (szereg działań dedykowanych studentom i absolwentom uczelni opisano w podrozdziale 4.2 m.in. na przykładzie Biura Karier Uniwersytetu Łódzkiego), a także kandydatom na studia. Niektóre z projektów integrują powyższe grupy interesariuszy, łącząc ich interesy.

Nietuzinkową inicjatywą w ramach współpracy uczelni z otoczeniem jest Projekt Mentorski, którego głównym założeniem jest włączenie wybitnych absolwentów placówki w proces rozwoju kariery naukowej i zawodowej najzdolniejszych studentów. Absolwent odgrywa rolę mentora, eksperta dzielącego się wiedzą i doświadczeniem, wspiera studenta (tzw. *mentee*) w poszukiwaniu i odnajdywaniu nowych sposobów poszerzenia kwalifikacji, a także udziela wskazówek dotyczących najnowszych trendów i kierunków rozwoju³⁴. Główne założenia projektu to:

- wyznaczenie realistycznych i ambitnych planów zawodowych,
- określenie mocnych i słabych stron *mentee*,
- motywowanie do rozwoju kariery zawodowej,
- wsparcie studenta w realizacji własnych celów,
- poznanie rynku pracy oraz możliwych dróg rozwoju³⁵.

Projekt realizowany jest cyklicznie. W pierwszej kolejności rekrutowani są mentorzy, a następnie studenci, zgłaszający chęć współpracy z konkretnymi absolwentami. Następnie mentorzy z puli chętnych wybierają osoby, które wezmą pod swoje skrzydła. Obie strony wyznaczają pewne cele (w obszarach wiedzy, doświadczenia, rozwoju, kontaktu), które planują osiągnąć w ramach współpracy – tabela 4.5.

W Uniwersytecie Łódzkim równolegle prowadzony jest projekt dedykowany uczniom szkół średnich pt. „Zdolny uczeń – świetny student”. Jego założeniem jest umożliwienie najlepszym uczniom bezpośredniego kontaktu z ekspertami (wykładowcami) akademickimi, a także pozwolenie im na uczestnictwo w zajęciach dydaktycznych skierowanych do studiujących, udział w projektach badawczych, dołączenie do kół naukowych czy bezpłatne skorzystanie z biblioteki uniwersyteckiej³⁶. Dzięki temu młodzi ludzie mają możliwość poznania świata nauki, zanim staną się studentami.

34 Projekt Mentorski, Uniwersytet Łódzki, <https://www.uni.lodz.pl/strefa-studenta/projekt-mentorski> (dostęp: 1.12.2024).

35 *Ibidem*.

36 Program Zdolny uczeń – świetny student, Uniwersytet Łódzki, <https://www.uni.lodz.pl/ksztalcenie/projekty-edukacyjne/program-zdolny-uczen-swietny-student> (dostęp: 1.12.2024).

Tabela 4.5. Zadania realizowane w Projekcie Mentorskim w ramach współpracy mentora i *mentee*

Absolwent – mentor	Student – <i>mentee</i>
– opracowuje harmonogram pracy, określa cele i zasady współpracy ze studentem – wspiera studenta w realizacji jego celów poprzez dzielenie się własnym doświadczeniem i opiniami – ocenia postępy pracy studenta i daje rozwojową informację zwrotną – podsumowuje proces mentorski z własnej perspektywy – monitoruje ustalone terminy spotkań ze studentami	– wyznacza cele i kryteria sukcesu w porozumieniu z mentorem – aktywnie uczestniczy i angażuje się w projekt – dąży do realizacji ustalonych celów – uwzględnia opinie i informację zwrotną mentora – realizuje ustalone zadania – podsumowuje proces współpracy z własnej perspektywy – monitoruje ustalone terminy spotkań z mentorem

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Projekt Mentorski, Uniwersytet Łódzki, <https://www.uni.lodz.pl/strefa-studenta/projekt-mentorski> (dostęp: 1.12.2024).

Aby popularyzować naukę wśród uczniów szkół podstawowych oraz ponadpodstawowych, a także wśród osób starszych, rokrocznie organizowany jest Festiwal Nauki, Techniki i Sztuki (projekt realizowany przez łódzkie uczelnie wyższe – w tym Uniwersytet Łódzki – oraz inne instytucje nauki i kultury). W ramach Festiwalu odbywają się wydarzenia naukowe, popularnonaukowe, kulturalne i artystyczne, np. warsztaty, pokazy, eksperymenty, lekcje festiwalowe i wykłady³⁷ – chęci do przeprowadzenia zajęć zgłaszają również poszczególne wydziały Uniwersytetu Łódzkiego. Całemu wydarzeniu najczęściej towarzyszą tzw. Drzwi Otwarte, które umożliwiają szczegółowe zapoznanie się z kierunkami studiów oraz z warunkami studiowania, zwiedzenie kampusu, a także porozmawianie z wykładowcami i studentami. W 2024 r. w ramach Festiwalu Nauki, Techniki i Sztuki łącznie odbyły się 222 spotkania, z czego aż 160 zorganizował Uniwersytet Łódzki (tabela 4.6). Najwięcej zajęć przeprowadzono na Wydziale Ekonomiczno-Socjologicznym UŁ (aż 42). Dotyczyły one zagadnień o tematyce ekonomicznej i socjologicznej, zostały zaś poprowadzone przez wykładowców oraz studentów z kół naukowych.

Istotną rolę w kształtowaniu postaw interesariuszy wewnętrznych w Uniwersytecie Łódzkim odgrywają zrzeszające studentów koła naukowe, których podstawą funkcjonowania jest nie tylko działalność naukowa, ale także umożliwianie zdobywania nowych umiejętności i rozwijania naukowych pasji. Na Uniwersytecie Łódzkim funkcjonują 122 koła naukowe (tabela 4.7. – stan na 1.12.2024 r.).

37 Festiwal Nauki, Techniki i Sztuki, <http://festiwal.lodz.pl/> (dostęp: 9.12.2024).

Tabela 4.6. Liczba zajęć zrealizowanych w ramach Festiwalu Nauki, Techniki i Sztuki przez UŁ w obrębie poszczególnych jednostek w 2024 r.

Nazwa jednostki	Liczba zajęć
Wydział Biologii i Ochrony Środowiska	37
Wydział Chemii	4
Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny	42
Wydział Fizyki i Informatyki Stosowanej	2
Wydział Matematyki i Informatyki	14
Wydział Nauk Geograficznych	13
Wydział Nauk o Wychowaniu	36
Wydział Studiów Międzynarodowych i Politologicznych	8
Biblioteka Uniwersytecka	4
Suma:	160

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Program XXIII Festiwalu Nauki, Techniki i Sztuki w Łodzi, FNTiS, <https://program.festiwal.lodz.pl/site/index?page=1> (dostęp: 9.12.2024).

Tabela 4.7. Liczba kół naukowych działających w poszczególnych jednostkach UŁ

Nazwa jednostki	Liczba kół naukowych
Wydział Biologii i Ochrony Środowiska	9
Wydział Chemii	2
Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny	12
Wydział Filologiczny	36
Wydział Filozoficzno-Historyczny	5
Wydział Fizyki i Informatyki Stosowanej	1
Wydział Matematyki i Informatyki	5
Wydział Nauk Geograficznych	4
Wydział Nauk o Wychowaniu	9
Wydział Prawa i Administracji	21
Wydział Studiów Międzynarodowych i Politologicznych	8
Wydział Zarządzania	8
Filia w Tomaszowie Mazowieckim	2
Suma:	122

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Koła naukowe na UŁ, Uniwersytet Łódzki, <https://www.uni.lodz.pl/strefa-studenta/rozwoj/kola-naukowe> (dostęp: 1.12.2024).

Członkowie kół naukowych biorą udział w projektach naukowo-badawczych, uczestniczą w konferencjach naukowych i konkursach, piszą artykuły i współtworzą większe publikacje naukowe (np. monografie). Tym samym promują dyscypliny naukowe, poszczególne kierunki studiów oraz uczelnię. Ponadto realizują działania we współpracy z otoczeniem zewnętrznym (np. przez udział w szkoleniach czy warsztatach oraz ich organizację)³⁸.

Inne formy współpracy z otoczeniem zewnętrznym są realizowane np. w postaci różnego rodzaju spotkań dedykowanych studentom i wykładowcom konkretnego kierunku. Jedną z takich inicjatyw był projekt pt. „Akademia Praktyka Logistyka”, skierowany do studentów logistyki. Obejmował on cykl spotkań – każde spotkanie zostało poświęcone konkretnemu tematowi nawiązującemu do treści przedmiotów realizowanych zgodnie z programem kierunku oraz poprowadzone przez praktyków z otoczenia zewnętrznego (często byli to absolwenci Uniwersytetu Łódzkiego). W ramach projektu „Akademia Praktyka Logistyka” zrealizowano szereg wykładów, warsztatów, szkoleń oraz wizyt studyjnych w przedsiębiorstwach, a także seminariów naukowo-gospodarczych.

Podobne spotkania są organizowane do dzisiaj. Mają one wymiar teoretyczno-praktyczny, ich ideą jest zaś m.in.:

- zaznajomienie studentów z działalnością wybranych przedsiębiorstw z branży logistycznej,
- umożliwienie studentom kontaktu z przedstawicielami biznesu,
- stworzenie szansy na wymianę poglądów i spostrzeżeń,
- zapoznanie studentów z branżą logistyczną z praktycznego punktu widzenia,
- możliwość realizacji praktyk zawodowych w podmiotach biorących udział w projekcie.

Integralną część każdego programu studiów stanowią praktyki zawodowe, do których odbycia zobowiązani są studenci kierunków zarówno o profilu ogólnoakademickim, jak i praktycznym. Podstawą do organizacji praktyk w Uniwersytecie Łódzkim jest zarządzenie rektora uczelni. Na każdym wydziale UŁ uzupełniono je regulaminem (lub zasadami organizacji) praktyk zawodowych oraz szczegółowym programem praktyk dla każdego kierunku studiów. W dokumentach określono m.in.: długość trwania praktyk i zasady ich organizowania, nadzoru i zaliczania, w tym również weryfikacji efektów uczenia się³⁹.

Ze względu na fakt, iż znaczna większość kierunków studiów oferowanych przez Uniwersytet Łódzki ma charakter ogólnoakademicki, praktyki zawodowe odbywają się w wymiarze 120 lub 240 godzin. W przypadku studiów o charakterze praktycznym praktyki zawodowe realizowane są przez trzy miesiące (360 godzin) lub sześć

38 Koła naukowe na UŁ, Uniwersytet Łódzki, <https://www.uni.lodz.pl/strefa-studenta/rozwoj/kola-naukowe> (dostęp: 1.12.2024).

39 Praktyki studenckie, Uniwersytet Łódzki, <https://www.uni.lodz.pl/strefa-studenta/studia/praktyki-studenckie> (dostęp: 9.12.2024).

miesiący (720 godzin). W tabeli 4.8. przedstawiono zróżnicowanie wymiaru praktyk zawodowych na przykładzie kierunków studiów oferowanych przez Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny Uniwersytetu Łódzkiego.

Tabela 4.8. Wykaz wymiaru praktyk zawodowych na przykładzie kierunków studiów oferowanych przez Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny UŁ

Charakter kierunków	Wymiar (w godzinach)	Nazwa kierunku
Kierunki ogólnoakademickie	120	– ekonometria i analityka danych (I stopień) – ekonomia (I stopień) – ekonomia w języku angielskim (I stopień) – finanse i biznes międzynarodowy (I stopień) – finanse i rachunkowość (I stopień) – inwestycje i nieruchomości (I stopień) – logistyka (I stopień) – socjologia (I stopień) – praca socjalna (II stopień) – rynek finansowy – doradztwo inwestycyjne (II stopień)
	240	– praca socjalna (I stopień)
Kierunki praktyczne	360	– bankowość i finanse cyfrowe (II stopień)
	720	– bankowość i finanse cyfrowe (I stopień) – gospodarka przestrzenna (I stopień) – informatyka ekonomiczna (I stopień)

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Obowiązkowe praktyki, Uniwersytet Łódzki, <https://www.eksoc.uni.lodz.pl/strefa-studenta/sprawy-organizacyjne/obowiazkowe-praktyki> (dostęp: 9.12.2024).

Podsumowując, istnieje wiele inicjatyw współpracy z otoczeniem zewnętrznym, które są realizowane na różnych szczeblach uczelni i zasługują na uznanie. Łączenie teorii z praktyką stanowi ważny atrybut każdego kierunku studiów. W uczelni pojawia się wiele przedsięwzięć, które mają umożliwić interesariuszom wewnętrznym kontakt z doświadczonymi praktykami. Uczestnicząc w licznych wizytach studyjnych, cyklicznych wykładach prowadzonych przez praktyków, warsztatach czy dyskusjach panelowych z udziałem przedstawicieli jednostek publicznych i przedsiębiorstw, studenci mają możliwość w pełni osiągnąć efekty uczenia się określone dla kierunku. Ponadto odbywając praktyki zawodowe, zyskują szansę na doskonalenie umiejętności, których oczekują przyszli pracodawcy.

Zakończenie

Instytucje szkolnictwa wyższego, zgodnie z powszechnie uznanymi wartościami i normami, odgrywają strategiczną rolę w rozwiązywaniu problemów społeczno-ekonomicznych, przyczyniając się do innowacyjności, konkurencyjności, wielojęzyczności, rozwoju kulturalnego, społecznego i demokratycznego na szczeblu lokalnym, regionalnym, krajowym i międzynarodowym. Szczególna rola uczelni jako miejsca odkrywania i przekazywania wiedzy o otaczającej nas rzeczywistości zobowiązuje tę placówkę do realizacji wielopłaszczyznowych działań – od tradycyjnej edukacji i badań po tworzenie możliwości dostosowania się do szybko zmieniających się potrzeb życia zawodowego, a także transfer wiedzy, mentoring, zaangażowanie biznesu i społeczności oraz uczestnictwo w zarządzaniu instytucjonalnym.

Studia literatury i wyniki badań empirycznych na temat szkolnictwa wyższego, przywołane na stronach tej pracy, potwierdzają, iż stosowanie zasad społecznej odpowiedzialności we wszystkich obszarach działalności oraz ich upowszechnianie wśród interesariuszy jest kluczowe w dążeniu do zapewnienia wysokiej jakości wszelkich badań i edukacji oraz wszechstronnego rozwoju społeczności akademickiej, zgodnie z ideą zrównoważonego rozwoju. Sukces organizacji i dobro społeczeństwa nie są bowiem grą o sumie zerowej, a wdrożenie społecznej odpowiedzialności – w ramach strategii organizacji – wpływa na zwiększenie jej ekonomicznej wartości i może stanowić odpowiedź na problemy socjoekonomiczne, polityczne i środowiskowe¹. Uczelnia, która rozwija swoje relacje z interesariuszami, budując silne oparcie w otoczeniu, ma szanse na stabilny i zrównoważony rozwój, a co za tym idzie – zagwarantowany byt ekonomiczny przez dziesięciolecia².

Zarządzanie zgodnie z zasadami odpowiedzialności społecznej wymaga od organizacji, w tym przypadku uczelni, podjęcia odpowiednich kroków, które umożliwią strategiczne podejście do tego zagadnienia. W pierwszej kolejności uczelnia powinna określić swoją misję i wartości (zgodnie z którymi będzie funkcjonować

1 Zob. M.E. Porter, M.R. Kramer, *Creating Shared Value*, „Harvard Business Review” 2011, No. 1–2, s. 2–17.

2 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*, Wydawnictwo WSB, Poznań 2011, s. 85.

i które będą priorytetem bez względu na zmieniające się warunki zewnętrzne), by na tej podstawie stworzyć i wprowadzić w życie strategię społecznie odpowiedzialną. Stworzenie programów współpracy z grupami otoczenia będzie wymagało zidentyfikowania interesariuszy oraz określenia ich wpływu. Ostatnim krokiem okaże się wprowadzenie do całej uczelni idei zarządzania w myśl społecznej odpowiedzialności i jej wdrożenie na każdym szczeblu, by wszyscy pracownicy realizowali ją w sposób spójny³.

Polskie uczelnie są na początkowym etapie budowania oraz wdrażania zasad strategii społecznej odpowiedzialności, mimo iż pierwsza strategia SOU została wdrożona już w 2012 r. przez Wydział Informatyki i Komunikacji Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach. W podpisanej 16.11.2017 r. Deklaracji Społecznej Odpowiedzialności Uczelni przedstawiciele 23 uczelni w Polsce potwierdzili potrzebę zaangażowania szkół wyższych w promowanie idei zrównoważonego rozwoju i społecznej odpowiedzialności w programach kształcenia oraz rozwiązaniach zarządczych i organizacyjnych uczelni. Zbiór wartości zawarty w 12 punktach Deklaracji określa zasady związane z SOU. Obecnie sygnatariuszami tej Deklaracji jest 160 szkół wyższych. Przyczyn rosnącego znaczenia koncepcji społecznej odpowiedzialności uczelni można upatrywać w malejącym znaczeniu etosu akademickiego⁴, co budzi pewien niepokój.

Implementacja zasad Deklaracji SOU oraz celów SD wymaga od uczelni aktywnego i odpowiedzialnego kształtowania otoczenia poprzez realizację inicjatyw oddziałujących na interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych. Dążenie do realizacji powyższych zasad i celów zobowiązuje m.in. do umacniania współpracy międzyuczelnianej i partnerstw z innymi ośrodkami akademickimi oraz prowadzenia dialogu z interesariuszami zewnętrznymi na temat priorytetów polityki społecznej i gospodarczej. Szczególny obszar zainteresowania w tym dialogu powinno stanowić otoczenie biznesowe. Potrzeba badań nad relacjami przedsiębiorstw i szkół wyższych wynika z przesłanek zarówno praktycznych, jak i poznawczych. Współpraca uczelni z biznesem staje się koniecznością wobec zmian zachodzących na rynku. Jednocześnie jest ona determinowana przez takie czynniki jak: zmiany modelu funkcjonowania uczelni w kierunku przyjęcia orientacji marketingowej, motywacji

3 A. Witek-Crabb, *Zrównoważony rozwój przedsiębiorstw w praktyce gospodarczej*, [w:] R. Pajda (red.), *Wybrane zagadnienia współczesnej ekonomii*, Wydawnictwo AGH, Kraków 2001, s. 152–159.

4 „Podstawową wartością etosu akademickiego jest prawda. Uczelnie powołane są po to, by jej rzetelnie poszukiwać i wyniki tych poszukiwań dokumentować (cele badawcze), kształcić młode pokolenie w metodycznym jej poznawaniu, wspierać jego rozwój intelektualny i moralny, a także przygotowywać przyszłych absolwentów do odpowiedzialnego pełnienia funkcji publicznych i zawodowych w demokratycznym państwie (cele dydaktyczno-wychowawcze) oraz wspierać rozwój kulturowy i cywilizacyjny całego społeczeństwa (cele społeczne)”. Kodeks Dobre praktyki w szkołach wyższych, Fundacja Rektorów Polskich, Kraków 2007, s. 10, <https://www.uni.lodz.pl/aktualnosc/szczegoly/krasp-kodeks-dobrych-praktyk> (dostęp: 27.06.2024).

i przywództwa, dostarczanie odpowiednich informacji i narzędzi, zapobieganie konfliktom interesów, czas trwania współpracy, zapewnianie skutecznej komunikacji, specyfika absolwentów i sposoby utrzymywania z nimi kontaktu oraz wsparcie instytucji rządowych⁵.

Przeprowadzone studia literatury na temat transformacji uczelni zgodnie ze strategią SOU i celami SD, znajdujące potwierdzenie w empirii rozdziałów trzeciego i czwartego, wskazują na szereg korzyści wynikających ze współpracy z otoczeniem biznesowym. Zaprezentowane wyniki badania ankietowego i studia przypadków, będące przejawem promowania zasad SOU, potwierdzają, że skuteczna współpraca jest kluczowa dla osiągnięcia synergii w erze transformacji 4.0. i transformacji ekologicznej uczelni. Jednocześnie współpraca ta przynosi szereg korzyści dla przedsiębiorstw, m.in. wzrost innowacyjności czy poprawę konkurencyjności⁶.

W Raporcie dla UNESCO Międzynarodowej Komisji ds. Edukacji dla XXI w. podkreślono, że edukacja powinna się opierać na czterech filarach:

- uczeniu się, aby wiedzieć (aby zdobywać narzędzia rozumienia),
- uczeniu się, aby działać (aby móc oddziaływać na swoje środowisko),
- uczeniu się, aby żyć wspólnie (aby uczestniczyć i współpracować z innymi na wszystkich płaszczyznach działalności ludzkiej),
- uczeniu się, aby być⁷.

I aby mogło dojść do praktycznego wdrożenia tych filarów uczelnie powinny realizować ideę społecznej odpowiedzialności. Podejmowane działania w zakresie praktyk społecznie odpowiedzialnych kreują jednocześnie szereg korzyści dla samych instytucji. Ich przejawem jest nie tylko możliwość zaoszczędzenia na skutek monitorowania zużycia różnorodnych zasobów oraz nowych inwestycji proekologicznych – to przede wszystkim umacnianie wizerunku uczelni jako instytucji nowoczesnej, odpowiedzialnej, reagującej na społeczne, gospodarcze i środowiskowe wyzwania, co może skutkować m.in. dołączeniem do grona zielonych uczelni.

5 Zob. P. Bryła, *Determinanty współpracy uczelni ze sferą biznesu*, „Marketing i Rynek” 2012, nr 7, s. 14–19.

6 Y. Higuchi, Y. Yamanaka, *Knowledge Sharing between Academic Researchers and Tourism Practitioners. A Japanese Study of the Practical Value of Embeddedness, Trust and Co-Creation*, „Journal of Sustainable Tourism” 2017, Vol. 25, Iss. 10, s. 1458–1459, <https://doi.org/10.1080/09669582.2017.1288733>

7 Edukacja. Jest w niej ukryty skarb. Raport dla UNESCO Międzynarodowej Komisji do spraw Edukacji dla XXI wieku, UNESCO, Warszawa 1998, s. 98.

Bibliografia

Akty prawne

- Ustawa z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce, Dz.U. z 2018 r., poz. 1668.
- Ustawa z dnia 21 lutego 2019 r. o Agencji Badań Medycznych, Dz.U. z 2022 r., poz. 451.
- Ustawa z dnia 21 lutego 2019 r. o Sieci Badawczej Łukasiewicz, Dz.U. z 2020 r., poz. 2098.
- Ustawa z dnia 28 kwietnia 2022 r. o Akademii Kopernikańskiej, Dz.U. z 2022 r., poz. 1459.
- Ustawa z dnia 30 kwietnia 2010 r. o instytutach badawczych, Dz.U. z 2022 r., poz. 498.
- Ustawa z dnia 30 kwietnia 2010 r. o Narodowym Centrum Badań i Rozwoju, Dz.U. z 2022 r., poz. 2279.
- Ustawa z dnia 30 kwietnia 2010 r. o Narodowym Centrum Nauki, Dz.U. z 2023 r., poz. 153.
- Ustawa z dnia 30 kwietnia 2010 r. o Polskiej Akademii Nauk, Dz.U. z 2020 r., poz. 1796.
- Ustawa z dnia 7 lipca 2017 r. o Narodowej Agencji Wymiany Akademickiej, Dz.U. z 2022 r., poz. 2401; Dz.U. z 2023 r., poz. 212.
- Zalecenie Rady z dnia 16 czerwca 2022 r. w sprawie uczenia się na rzecz transformacji ekologicznej i zrównoważonego rozwoju, Dz.Urz. UE C 243 z 16.06.2022 r.
- Zalecenie Rady z dnia 22 maja 2018 r. w sprawie kompetencji kluczowych w procesie uczenia się przez całe życie, Dz.Urz. UE C 189 z 4.06.2018 r.

Dokumenty bez mocy prawnej

- AAA 1000 APS (AccountAbility Principles Standard) – Zasady odpowiedzialności, tłum. CSRinfo, AccountAbility, 2011, www.csrinfo.org/images/stories/Publikacje2011/aa1000aps_pl.pdf (dostęp: 2.12.2024).
- Deklaracja Społecznej Odpowiedzialności Uczelni, gov.pl, 2017, www.gov.pl/web/nauka/spoleczna-odpowiedzialnosc-uczelni (dostęp: 10.11.2024).
- Deklaracja z Glasgow. Silne uniwersytety dla silnej Europy, EUA, Glasgow 2005, <https://www.eua.eu/publications/positions/pl-deklaracja-z-glasgow.html> (dostęp: 28.06.2025).

- Education 2030. Incheon Declaration and Framework for Action for the Implementation of Sustainable Development Goal 4, UNESCO, 2016, <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000245656> (dostęp: 22.10.2024).
- Education for Sustainable Development. A Roadmap. ESD for 2030, UNESCO, Paris 2020, <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000374802> (dostęp: 26.10.2024), <https://doi.org/10.54675/YFRE1448>
- Edukacja. Jest w niej ukryty skarb. Raport dla UNESCO Międzynarodowej Komisji do spraw Edukacji dla XXI wieku, UNESCO, Warszawa 1998.
- The Erfurt Declaration on University Autonomy. Towards the Responsible University of the 21 Century, University Colloquium Autonomy and External Control, Erfurt 1996.
- GreenComp. The European Sustainability Competence Framework, Publications Office of the European Union, Luxembourg 2022, EUR 30955 EN, <https://doi.org/10.2760/13286>
- Greening Universities Toolkit V2.0. Transforming Universities into Green and Sustainable Campuses. A Toolkit for Implementers, UNEP, 2014.
- Katalog case studies w kreowaniu rozwiązań dla zrównoważonej przyszłości szkolnictwa wyższego, MFiPR, MNiSW, Warszawa 2024, <https://powislanska.edu.pl/katalog-case-studies-w-kreowaniu-rozwiazan-dla-zrownowazonej-przyszlosci-szkolnictwa-wyzszego/> (dostęp: 1.12.2024).
- Kodeks Dobre praktyki w szkołach wyższych, Fundacja Rektorów Polskich, Kraków 2007, <https://www.uni.lodz.pl/aktualnosc/szczegoly/krasp-kodeks-dobrych-praktyk> (dostęp: 27.06.2024).
- Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów. Europejski program na rzecz umiejętności służący zrównoważonej konkurencyjności, sprawiedliwości społecznej i odporności, Bruksela 2020, COM(2020) 274.
- Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady Europejskiej, Rady, Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów. Europejski Zielony Ład, Bruksela 2019, COM(2019) 640.
- Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady Europejskiej, Rady, Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów. Kolejne kroki w kierunku zrównoważonej przyszłości Europy. Europejskie działania na rzecz zrównoważonego rozwoju, Strasburg 2016, COM(2016) 739.
- Nauka i szkolnictwo wyższe a PKB. Raport przygotowany z inicjatywy Konferencji Rektorów Uczelni Ekonomicznych, Wydawnictwo UE, Katowice 2023, <https://wir.ue.wroc.pl/info/book/UEWR67be25df39bb44b281e398a123580286/> (dostęp: 10.11.2024).
- Polska Norma PN-ISO 26000. Wytyczne dotyczące społecznej odpowiedzialności, PKN, Warszawa 2012.
- Proposal for a Council Recommendation on Learning for the Green Transition and Sustainable Development, Council of the European Union, Brussels 2022, 9242/22.
- Rezolucja przyjęta przez Zgromadzenie Ogólne ONZ w dniu 25 września 2015 r. Przekształcamy nasz świat. Agenda ONZ na rzecz zrównoważonego rozwoju 2030, ONZ, 2015, A/RES/70/1.
- Roadmap for Implementing the Global Action Programme on Education for Sustainable Development, UNESCO, Paris 2014.

- Standard AA1000 Zasady Odpowiedzialności 2008, tłum. CSRinfo, AccountAbility, 2008, <https://www.gov.pl/web/archiwum-inwestycje-rozwoj/standardy-dzialania2> (dostęp: 6.12.2024).
- The State of CSR and RME in Business Schools and Attitudes of Their Students. Third Bi-annual Study, MGSM, PRME, 2016, www.unprme.org/resource-docs/MGSMPRME-Report2016.pdf (dostęp: 29.11.2024).
- The State of University Business Cooperation in Europe. Final Report. European Commission, Publications Office of the European Union, Luxembourg 2018, <https://doi.org/10.2766/676478>
- Strategia Uniwersytetu Łódzkiego 2021–2030, UŁ, 2021, <https://www.uni.lodz.pl/o-universytecie/misja-wizja-wartosci-strategia> (dostęp: 1.12.2024).
- Strategia Wydziału Ekonomiczno-Socjologicznego Uniwersytetu Łódzkiego na lata 2023–2030, Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny UŁ, 2023, <https://www.eksoc.uni.lodz.pl/o-wydziale/misja-i-strategia> (dostęp: 1.12.2024).
- Światowa deklaracja UNESCO. Szkolnictwo wyższe XXI wieku. Od wizji do działania, tłum. J. Jabłecka, „Nauka i Szkolnictwo Wyższe” 1999, nr 14, s. 5–18, <https://pressto.amu.edu.pl/index.php/nsw/article/view/4573/4683> (dostęp: 10.11.2024).
- UNECE Strategy for Education for Sustainable Development, UNECE Newsletter 2012, No. 7, https://unece.org/fileadmin/DAM/env/esd/7thMeetSC/Country_Reports/UNECE_ESD_Newsletter_2_July2012.pdf (dostęp: 12.09.2024).
- The UNEP Sustainable University Framework, UNEP, 2021.
- UNESCO dla realizacji Agendy 2030 na rzecz zrównoważonego rozwoju, UNESCO, 2017, https://www.unesco.pl/fileadmin/user_upload/2024/07/unescodlarealizacjiagendy2030.pdf (dostęp: 24.10.2024).
- University Social Responsibility. A Common European Reference Framework, Final Public Report of the EU-USR Project, University Politehnica of Bucharest, 2015, www.eu-usr.eu/wp-content/uploads/2015/04/D1.4-Final-Report-Public-Part-EN.pdf (dostęp: 25.11.2024).

Publikacje książkowe i artykuły w czasopismach

- Bartlett P.F., Chase G.W. (red.), *Sustainability on Campus. Stories and Strategies for Change*, MIT Press, Cambridge 2004, <https://doi.org/10.7551/mitpress/6571.001.0001>
- Batorczak A., *Edukacja na rzecz zrównoważonego rozwoju do 2030 roku*, „Zapiski Kujawsko-Dobrzyńskie” 2023, t. 36: „Środowisko Przyrodnicze Kujaw i Ziemi Dobrzyńskiej. Ekologia i Ochrona Środowiska”, s. 229–240.
- Bell D.V.J., *Twenty-First Century Education. Transformative Education for Sustainability and Responsible Citizenship*, „Journal of Teacher Education for Sustainability” 2016, Vol. 18, No. 1, s. 48–56, <https://doi.org/10.1515/jtes-2016-0004>
- Białecki I., *Tradycje akademickości i społeczeństwo wiedzy*, „Zagadnienia Naukoznawstwa” 2000, t. XXXVI, z. 4(146), s. 529–537.

- Białoń L., Werner E., *Spółeczna odpowiedzialność szkoły wyższej w kontekście jej wizerunku*, „Nauka i Szkolnictwo Wyższe” 2012, nr 1, s. 142–161.
- Biesta G., *Teaching, Teacher Education, and the Humanities. Reconsidering Education as a Geisteswissenschaft*, „Educational Theory” 2015, Vol. 65, Iss. 6, s. 665–679, <https://doi.org/10.1111/edth.12141>
- Bok D., *Beyond the Ivory Tower. Social Responsibilities of the Modern Universities*, Harvard University Press, Cambridge–London 1982, <https://doi.org/10.4159/9780674028463>
- Brophy Haney A., Pope J., Arden Z., *Making It Personal. Developing Sustainability Leaders in Business*, „Organization & Environment” 2020, Vol. 33, Iss. 2, s. 155–174, <https://doi.org/10.1177/1086026618806201>
- Bryła P., *Determinanty współpracy uczelni ze sferą biznesu*, „Marketing i Rynek” 2012, nr 7, s. 14–19.
- Carroll A.B., *Pyramid of Corporate Social Responsibility. Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders*, „Business Horizons” 1991, Vol. 34, Iss. 4, s. 39–48, [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90005-g](https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-g)
- Chmielecka E., *Kilka uwag o etosie i kodeksach akademickich oraz o odpowiedzialności uczelni*, [w:] K. Leja (red.), *Spółeczna odpowiedzialność uczelni*, Wydawnictwo PG, Gdańsk 2008, s. 23–36.
- Chuan A., Ibsen Ch.L., *Skills for the Future? A life Cycle Perspective on Systems of Vocational Education and Training*, „ILR Review” 2022, Vol. 75, Iss. 3, s. 638–664, <https://doi.org/10.1177/00197939211015205>
- Cioca L.I. i in., *Sustainable Development and Technological Impact on CO₂ Reducing Conditions in Romania*, „Sustainability” 2015, Vol. 7, Iss. 2, s. 1637–1650, <https://doi.org/10.3390/su7021637>
- Du Y. i in., *Sustainable Assessment Tools for Higher Education Institutions. Guidelines for Developing a Tool for China*, „Sustainability” 2020, Vol. 12, Iss. 16, No. art. 6501, <https://doi.org/10.3390/su12166501>
- Dzionek-Kozłowska J., *Model homo oeconomicus. Geneza, ewolucja, wpływ na rzeczywistość gospodarczą*, Wydawnictwo UŁ, Łódź 2018, <https://doi.org/10.18778/8142-217-8>
- Edwards D.B. i in., *Achieving and Monitoring Education for Sustainable Development and Global Citizenship. A Systematic Review of the Literature*, „Sustainability” 2020, Vol. 12, Iss. 4, No. art. 1383, <https://doi.org/10.3390/su12041383>
- Esfijani A., *Methodology Development for Measuring Virtual University Social Responsibility*, Curtin University, 2014, www.espace.curtin.edu.au/bitstream/handle/20.500.11937/488/199910_Esfijani%202014.pdf?sequence=2&isAllowed=y (dostęp: 24.11.2024).
- Fedorko R. i in., *Differences in the Perceived Financial Risk Factors between Digital Natives in the E-commerce*, „Marketing and Management of Innovations” 2021, Iss. 4., s. 137–152, <https://doi.org/10.21272/mmi.2021.4-11>
- Findler F. i in., *Assessing the Impacts of Higher Education Institutions on Sustainable Development – An Analysis of Tools and Indicators*, „Sustainability” 2019, Vol. 11, Iss. 1, No. art. 59, <https://doi.org/10.3390/su11010059>
- Freeman R.E., McVae J., *A Stakeholder Approach to Strategic Management*, „Darden Business School Working Paper” 2001, No. 1–2, <https://doi.org/10.2139/ssrn.263511>
- Fuchs P. i in., *Promoting Sustainable Development in Higher Education Institutions. The Use of the Balanced Scorecard as a Strategic Management System in Support of Green*

- Marketing*, „International Journal of Sustainability in Higher Education” 2020, Vol. 21, Iss. 7, s. 1477–1505, <https://doi.org/10.1108/IJSHE-02-2020-0079>
- Gardiner S., Rieckmann M., *Pedagogies of Preparedness. Use of Reflective Journals in the Operationalisation and Development of Anticipatory Competence*, „Sustainability” 2015, Vol. 7, Iss. 8, s. 10554–10575, <https://doi.org/10.3390/su70810554>
- 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*, Wydawnictwo WSB, Poznań 2011, s. 67–87.
- Geryk M., *Społeczna odpowiedzialność uczelni w percepcji jej interesariuszy. Raport z badań*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2010.
- Giesenbauer B., Müller-Christ G., *University 4.0. Promoting the Transformation of Higher Education Institutions toward Sustainable Development*, „Sustainability” 2020, Vol. 12, Iss. 8, No. art. 3371, <https://doi.org/10.3390/su12083371>
- Gorzelań-Dziadkowiec M., *Kompetencje w czasie rewolucji 4.0 i 5.0*, REV 4.0, 26.10.2012, <https://rev4.uek.krakow.pl/blog/kompetencje-w-czasie-rewolucji-4-0-i-5-0/> (dostęp: 5.12.2024).
- Gómez F.U. i in., *Adaptable Model for Assessing Sustainability in Higher Education*, „Journal of Cleaner Production” 2015, Vol. 107, s. 475–485, <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2014.07.047>
- Hazelkorn E., *Are Rankings (Still) Fit for Purpose?*, [w:] H. van't Land, A. Corcoran, D.C. Iancu (red.), *The Promise of Higher Education. Essays in Honour of 70 Years of IAU*, Springer, Cham 2021, s. 293–299, https://doi.org/10.1007/978-3-030-67245-4_45
- Hicks D. i in., *The Changing Composition of Innovative Activity in the US. A Portrait Based on Patent Analysis*, „Research Policy” 2001, Vol. 30, Iss. 4, s. 681–703, [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(00\)00147-5](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(00)00147-5)
- Higuchi Y., Yamanaka Y., *Knowledge Sharing between Academic Researchers and Tourism Practitioners. A Japanese Study of the Practical Value of Embeddedness, Trust and Co-Creation*, „Journal of Sustainable Tourism” 2017, Vol. 25, Iss. 10, s. 1456–1473, <https://doi.org/10.1080/09669582.2017.1288733>
- Holdsworth S., Thomas I., *A Sustainability Education Academic Development Framework (SEAD)*, „Environmental Education Research” 2016, Vol. 22, No. 8, s. 1073–1097, <https://doi.org/10.1080/13504622.2015.1029876>
- Iwankiewicz-Rak B., Shulgina L., *Misja – marka – wizerunek uczelni – relacje z otoczeniem*, [w:] G. Nowaczyk, D. Sobolewski (red.), *Marketing w szkole wyższej. Istota i znaczenie marki*, Wydawnictwo WSB, Poznań 2013 s. 29–40.
- Jensen R., Thursby M., *Proofs and Prototypes for Sale. The Licensing of University Inventions*, „American Economic Review” 2001, Vol. 91, No. 1, s. 240–259, <https://doi.org/10.1257/aer.91.1.240>
- Jóźwiak J., Morawski R.Z., *Społeczna rola szkolnictwa wyższego i jego misja publiczna w perspektywie dekady 2010–2020*, [w:] R.Z. Morawski (oprac.), A. Matysiak (red.), *Polskie szkolnictwo wyższe. Stan, uwarunkowania i perspektywy*, Wydawnictwa Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2009, s. 45–77.
- Kafel T., *Metodologiczne aspekty analizy mikrootoczenia organizacji*, „Zeszyty Naukowe / UE w Krakowie” 2000, nr 554, s. 39–55.

- Kalinowski T.B. i in., *Proces zdobywania kluczowych kompetencji wspierających wdrożenie zrównoważonego łańcucha dostaw*, [w:] J. Brzeziński, A. Rudnicka (red.), *Nowoczesne trendy w logistyce i zarządzaniu łańcuchem dostaw*, Wydawnictwo UŁ, Łódź 2020, s. 93–105, <http://dx.doi.org/10.18778/8220-312-7.09>
- Kielczewski D., *Zrównoważony rozwój – istota, interpretacje, związek ze społeczeństwem wiedzy*, [w:] B. Poskrobko (red.), *Ekonomia zrównoważonego rozwoju. Materiały do studiowania*, WSE, Białystok 2010, s. 10–29.
- Király G., Géring Z., *Introduction to 'Futures of Higher Education'. Special Issue, „Futures”* 2019, Vol. 111, s. 123–129, <https://doi.org/10.1016/j.futures.2019.03.004>
- Koj A., *Ewolucja idei uniwersytetu i jego misji*, [w:] J. Woźnicki (red.), *Misja i służebność uniwersytetu w XXI w.*, ISW, Fundacja Rektorów Polskich, Warszawa 2013.
- Kola A.M., Leja K., *Rozszerzona trzecia misja uniwersytetu na przykładzie jego relacji z podmiotami trzeciego sektora, „e-mentor”* 2015, nr 4(61), s. 4–12.
- Koudahl P.D., *Vocational Education and Training. Dual Education and Economic Crises*, „Procedia Social and Behavioral Sciences” 2010, Vol. 9, s. 1900–1905, <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2010.12.421>
- Kowalska K., *Spółeczna odpowiedzialność uczelni*, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie” 2009, nr 2(13), t. 1: „Gospodarka – Finanse – Pedagogika”, s. 289–300.
- Krzak P., *Uczelnia i jej interesariusze – współtworzenie kompleksowej oferty edukacyjnej*, [w:] G. Nowaczyk, D. Sobolewski (red.), *Marketing w szkole wyższej. Przemiany w orientacji marketingowej*, Wydawnictwo WSB, Poznań 2011, s. 145–164.
- Krzyżanowska M., *Znaczenie marketingu w działalności edukacyjnej szkoły wyższej*, „Marketing i Rynek” 2004, nr 3, s. 4–15.
- Kumański M., *Przedsiębiorczość akademicka, czyli koncepcja spółek typu spin-off*, „Journal of Modern Management Process” 2016, Vol. 1, No. 1, s. 89–97.
- Kuźmich K.A., *Benchmarking procesowy jako instrument doskonalenia zarządzania uczelnią*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2015.
- Lauder A. i in., *Critical Review of a Global Campus Sustainability Ranking. GreenMetric*, „Journal of Cleaner Production” 2015, Vol. 108, s. 852–863, <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.02.080>
- Laursen S.L., Thiry H., Liston C.S., *The Impact of a University-Based School Science Outreach Program on Graduate Student Participants' Career Paths and Professional Socialization*, „Journal of Higher Education Outreach and Engagement” 2012, Vol. 16, No. 2, s. 47–78.
- Leicht A., Heiss J., Byun W.J. (red.), *Issues and Trends in Education for Sustainable Development*, UNESCO Publishing, Paris 2018, <https://doi.org/10.54675/YELO2332>
- Leja K., *Koncepcje zarządzania współczesnym uniwersytetem*, Wydawnictwo PG, Gdańsk 2011.
- Leja K., *Uniwersytet organizacją służącą otoczeniu*, [w:] idem (red.), *Spółeczna odpowiedzialność uczelni*, Wydawnictwo PG, Gdańsk 2008, s. 57–72.
- Leja K., *Uniwersytet społecznie odpowiedzialny – przykład AGH*, „e-mentor” 2009, nr 4(31).
- Lotz-Sisitka H. i in., *Transformative, Transgressive Social Learning. Rethinking Higher Education Pedagogy in Times of Systemic Global Dysfunction*, „Current Opinion in Environmental Sustainability” 2015, Vol. 16, s. 73–80, <https://doi.org/10.1016/j.co-sust.2015.07.018>

- Malinowska U., Bondar E., Szpilko D., *Koncepcja „green university” i jej znaczenie w rozwoju inteligentnych miast*, „Akademia Zarządzania” 2022, t. 6, nr 2, s. 199–222, <https://doi.org/10.24427/az-2022-0022>
- Maliszewski T., *Jak wykreować sukces uczelni. Budowanie przewagi konkurencyjnej na rynku edukacyjnym*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2015.
- Matusiak K.B., *Budowa powiązań nauki z biznesem w gospodarce opartej na wiedzy. Rola i miejsce uniwersytetu w procesach innowacyjnych*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2010.
- McKeown R., Nolet V., *Education for Sustainable Development in Canada and the United States*, [w:] R. McKeown, V. Nolet (red.), *Schooling for Sustainable Development in Canada and the United States*, Springer, Dordrecht 2013, s. 3–21, https://doi.org/10.1007/978-94-007-4273-4_1
- Merta-Staszczak A., Serafin K., Staszczak B., *Spółeczna odpowiedzialność uczelni na przykładzie Politechniki Wrocławskiej*, „Annales. Ethics in Economic Life” 2020, Vol. 23, No. 4, s. 91–107, <https://doi.org/10.18778/1899-2226.23.4.06>
- Milczarek M. i in., *Współpraca uczelni wyższych z sektorem przedsiębiorców – możliwości, korzyści, bariery*, [w:] A. Mempel-Śnieżyk, J. Dosekoc, P. Kardasz (red.), *Innowacje w polskiej nauce w obszarze nauk ekonomicznych. Przegląd aktualnej tematyki badawczej*, Wydawnictwo Nauka i Biznes, Brzeziny 2016, s. 72–79.
- Motowidlak U., *Kierunki rozwoju mobilności niskoemisyjnej*, Wydawnictwo UŁ, Łódź 2020.
- Mruk H., *Zarządzanie relacjami z absolwentami*, [w:] G. Nowaczyk, P. Lisiecki (red.), *Marketingowe zarządzanie szkołą wyższą*, Wydawnictwo WSB, Poznań 2006, s. 391–397.
- Navarrete E.E., Sepúlveda Rojas J.P., Alvial Pantoja J.I., *Preliminary Analysis of Social Responsibility inside Chilean Universities*, „African Journal of Business Management” 2012, Vol. 6, No. 42, s. 10625–10633, <https://doi.org/10.5897/AJBM11.3009>
- Nejati M i in., *Corporate Social Responsibility and Universities. A Study of Top 10 World Universities’ Websites*, „African Journal of Business Management” 2011, Vol. 5, No. 2, s. 440–447.
- Nowodziński P., *Nowoczesne koncepcje zarządzania szkołą wyższą*, [w:] S. Cyfert, C. Kochalski (red.), *Projektowanie i wdrażanie strategii rozwoju w publicznych szkołach wyższych w Polsce – aspekty teoretyczne i praktyczne*, „Zeszyty Naukowe / UE w Poznaniu” 2011, nr 167, s. 23–35.
- Ocieczek W., Gajdzik B., *Spółeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw produkcyjnych*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2010, <http://dx.doi.org/10.5604/01.3001.0013.7242>
- Paliwoda-Matiolańska A., *Odpowiedzialność społeczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo C.H.Beck, Warszawa 2009.
- Pawłowska B., Osiecka-Brzeska K., *Strategiczne podejście do SOU – co oznacza dla zarządzania uczelnia?*, [w:] E. Jastrzębska, M. Przybyś, M. Wróbel (red.), *Spółeczna odpowiedzialność. Znaczenie dla uczelni i sposoby wdrażania*, MNiSW, Kraków 2019, s. 24–27, https://odpowiedzialnybiznes.pl/wp-content/uploads/2019/09/SOU_publicakcja.pdf (dostęp: 15.11.2024).
- Perechuda K., Chomiak-Orsa I., *Znaczenie kapitału relacyjnego we współczesnych koncepcjach zarządzania*, „Zarządzanie i Finanse” 2013, R. 11, nr 4, cz. 2, s. 293–307, www.zif.wzr.pl/pism/2013_4_2_23.pdf (dostęp: 29.11.2024).

- Piasecka A., *Spółeczna odpowiedzialność uczelni w kontekście wewnętrznego zapewniania jakości*, [w:] T. Borys, T. Brzozowski, S. Zaremba-Warnke (red.), *Zrównoważony rozwój organizacji – aspekty społeczne*, Wydawnictwo UEW, Wrocław 2015, s. 309–319, <https://doi.org/10.15611/pn.2015.378.24>
- Picht G., *Pojęcie odpowiedzialności*, [w:] J. Filek (red.), *Filozofia odpowiedzialności XX wieku. Teksty źródłowe*, Wydawnictwo UJ, Kraków 2004, cyt. za: K. Kowalska, *Spółeczna odpowiedzialność uczelni*, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie” 2009, nr 2(13), t. 1: „Gospodarka – Finanse – Pedagogika”, s. 290–291.
- Piętak Ł., *Zrównoważony wzrost gospodarczy w teoriach i modelach wzrostu i rozwoju gospodarczego*, „Gospodarka w Praktyce i Teorii” 2016, nr 2, t. 43, s. 51–77, <http://dx.doi.org/10.18778/1429-3730.43.04>
- Pinheiro R., Langa P.V., Pausits A., *One and Two Equals Three? The Third Mission of Higher Education Institutions*, „European Journal of Higher Education” 2015, Vol. 5, s. 233–249, <https://doi.org/10.1080/21568235.2015.1044552>
- Piotrowska-Piętak A., *Interesariusze zewnętrzni w misjach i strategiach rozwoju polskich uczelni*, „Edukacja” 2016, nr 1(136), s. 129–141.
- Porter M.E., Kramer M.R., *Creating Shared Value*, „Harvard Business Review” 2011, No. 1–2, s. 2–17.
- Prahalad C.K., Ramaswamy V., *Przyszłość konkurencji. Współtworzenie wyjątkowej wartości wraz z klientami*, tłum. A. Ehrlich, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005.
- Remington T.F., *Public-Private Partnerships in VET. Translating the German Model of Dual Education*, HSE Publishing House, Moscow 2017.
- Rogall H., *Ekonomia zrównoważonego rozwoju – potrzeba reformy tradycyjnej ekonomii*, [w:] B. Poskrobko (red.), *Ekonomia zrównoważonego rozwoju. Zarys problemów badawczych i dydaktyki*, WSE, Białystok 2010, s. 11–43.
- Rogall H., *Ekonomia zrównoważonego rozwoju. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 2010.
- Rogalska-Marasińska A., *Edukacja międzykulturowa na rzecz zrównoważonego rozwoju*, Wydawnictwo UŁ, Łódź 2017, <https://doi.org/10.18778/8088-671-1>
- Rosak-Szyrocka J., Knop K., *Sustainable Development Universities – Opportunities & Challenges on the Road to Society 5.0 from the Key Stakeholder Perspective*, „PLoS ONE” 2024, Vol. 19, Iss. 8, No. art. e0308929, <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0308929>
- Sadowska B., Porada-Rochon M., Bartkus C., *The Role of Education in the Economics of Sustainable Development*, „Procedia Computer Science” 2023, Vol. 225, s. 4177–4186, <https://doi.org/10.1016/j.procs.2023.10.414>
- Simonics I., *Relationships among Economy, Industry, Vocational Education and Training and Higher Engineering Education. The Trefort Project Editorial*, „The International Journal of Engineering Pedagogy” 2020, Vol. 10, No. 5, <https://doi.org/10.3991/ijep.v10i5.16747>
- Sowa K.Z., *Spółeczne funkcje szkolnictwa i elitotwórcza rola uniwersytetu. Uwagi socjologa*, [w:] K. Leja (red.) *Spółeczna odpowiedzialność uczelni*, Wydawnictwo PG, Gdańsk 2008, s. 37–45.

- Strategia rozwoju szkolnictwa wyższego w Polsce do 2020 roku – drugi wariant, Ernst&Young Business Advisory, IBnGR, Gdańsk 2010.
- Szewior K., *Uwarunkowania i doświadczenia społecznej odpowiedzialności uczelni w środowisku lokalnym w Polsce*, „Myśl Ekonomiczna i Polityczna” 2018, t. 60, nr 1, s. 202–219.
- Trocki M., Grucza B., *Analiza interesariuszy*, Bizzare, Warszawa 2004.
- Tutenková I. i in., *Evaluation of Acquired Knowledge about Occupational Safety in Dual Education*, „TEM Journal” 2021, Vol. 10, Iss. 4, s. 1775–1780, <https://doi.org/10.18421/TEM104-39>
- Vasilescu R. i in., *Developing University Social Responsibility. A Model for the Challenges of the New Civil Society*, „Procedia – Social and Behavioral Sciences” 2010, Vol. 2, Iss. 2, s. 4177–4182, <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2010.03.660>
- Veidemann A., *Education for Sustainable Development in Higher Education Rankings. Challenges and Opportunities for Developing Internationally Comparable Indicators*, „Sustainability” 2022, Vol. 14, Iss. 9, No. art. 5102, <https://doi.org/10.3390/su14095102>
- Wals A.E.J., *Beyond Unreasonable Doubt Education and Learning for Socio-Ecological Sustainability in the Anthropocene*, Wageningen University, Wageningen 2015.
- Wiek A., Withycombe L., Redman Ch.L., *Key Competencies in Sustainability. A Reference Framework for Academic Program Development*, „Sustainability Science” 2011, Vol. 6, No. 2, s. 203–218, <https://doi.org/10.1007/s11625-011-0132-6>
- Wilson D.N., *The German 'Dual System' of Occupational Training. A Much-Replicated but Oft-Failed Transfer*, OISE, San Antonio 2000.
- Wissema J.G., *Technostarterzy. Dlaczego i jak?*, PARP, Warszawa 2005.
- Wissema J.G., *Uniwersytet Trzeciej Generacji. Uczelnia XXI wieku*, Wydawnictwo ZANTE, Ziębice 2009.
- Witek-Crabb A., *Zrównoważony rozwój przedsiębiorstw w praktyce gospodarczej*, [w:] R. Pajda (red.), *Wybrane zagadnienia współczesnej ekonomii*, Wydawnictwo AGH, Kraków 2001, 152–159.
- World Commission on Environment and Development. *Our Common Future*, WCED, Oxford University Press, Oxford 1987, https://doi.org/10.9774/gleaf.978-1-907643-44-6_12
- Woźnicki J., *Legislacyjne określenie pozycji uczelni jako instytucji życia publicznego*, [w:] K. Leja (red.), *Społeczna odpowiedzialność uczelni*, Wydawnictwo PG, Gdańsk 2008, s. 13–21.
- Wu Ch.H., *An Empirical Study on Discussion and Evaluation of Green University*, „Ecological Chemistry and Engineering” 2021, Vol. 28, Iss. 1, s. 75–85, <https://doi.org/10.2478/eces-2021-0007>
- Zucker L., Darby M., Torero M., *Labor Mobility from Academe to Commerce*, „Journal of Labor Economics” 2002, Vol. 20, No. 3, s. 629–660, <https://doi.org/10.1086/339613>

Źródła internetowe

- Akademia Przedsiębiorczości, Uniwersytet Łódzki, <https://www.przedsiębiorczosc.uni.lodz.pl/> (dostęp: 4.12.2024).
- Biblioteka Case'ów, Uniwersytet Łódzki, <https://www.eksoc.uni.lodz.pl/wspolpraca-z-otoczeniem/firmy-instytucje/biblioteka-caseow> (dostęp: 18.09.2024).
- Biuro Karier, Uniwersytet Łódzki, <https://www.biurokarier.uni.lodz.pl/> (dostęp: 25.09.2024).
- Centrum Współpracy z Otoczeniem, Uniwersytet Łódzki, <https://www.uni.lodz.pl/wydzialy-i-jednostki-ul/centrum-wspolpracy-z-otoczeniem> (dostęp: 1.12.2024).
- Debata o kluczowych kompetencjach studentów i absolwentów wkraczających na rynek pracy* – 28.03.23, Uniwersytet Łódzki, 25.03.2023, <https://www.eksoc.uni.lodz.pl/aktualnosci/szczegoly/debata-o-kluczowych-kompetencjach-studentow-i-absolwentow-wkraczajacych-na-rynek-pracy-280323> (dostęp: 18.09.2024).
- EKO EkSoc, Uniwersytet Łódzki, <https://www.eksoc.uni.lodz.pl/spoleczne-zaangazowanie/eko-eksoc#> (dostęp: 1.12.2024).
- Festiwal Nauki, Techniki i Sztuki, <http://festiwal.lodz.pl/> (dostęp: 9.12.2024).
- Ideathon, Uniwersytet Łódzki, <https://www.ideathon.uni.lodz.pl/> (dostęp: 4.12.2024).
- Impact Rankings 2023, The Times Higher Education, <https://www.timeshighereducation.com/rankings/impact/overall/2023> (dostęp: 20.10.2024).
- ISO 26000 Guidance on social responsibility. Norma Międzynarodowa dotycząca społecznej odpowiedzialności*, PKN, 2013, <https://www.pkn.pl/informacje/2013/09/iso-26000> (dostęp: 4.12.2024).
- Koła naukowe na UŁ, Uniwersytet Łódzki, <https://www.uni.lodz.pl/strefa-studenta/rozwoj/kola-naukowe> (dostęp: 1.12.2024).
- Konkurs EkSoc startUP!, Uniwersytet Łódzki, <https://www.eksoc.uni.lodz.pl/eksocstartup> (dostęp: 18.09.2024).
- Laboratorium badań rynkowych, Uniwersytet Łódzki, <https://www.eksoc.uni.lodz.pl/wspolpraca-z-otoczeniem/firmy-instytucje/laboratorium-badan-spolecznych-i-rynkowych> (dostęp: 18.09.2024).
- Mapa Biznesowa Łodzi – Wizja Lokalna, Uniwersytet Łódzki, <https://www.eksoc.uni.lodz.pl/wspolpraca-z-otoczeniem/firmy-instytucje/mapa-biznesowa-lodzi-wizja-lokalna> (dostęp: 18.09.2024).
- Methodology, UI GreenMetric World University Rankings, <https://greenmetric.ui.ac.id/about/methodology> (dostęp: 20.10.2024).
- O Centrum, Uniwersytet Łódzki, <https://www.eksoc.uni.lodz.pl/wspolpraca-z-otoczeniem/centrum-szkolen-i-praktyk-zawodowych/o-centrum> (dostęp: 1.12.2024).
- Obowiązkowe praktyki, Uniwersytet Łódzki, <https://www.eksoc.uni.lodz.pl/strefa-studenta/sprawy-organizacyjne/obowiazkowe-praktyki> (dostęp: 9.12.2024).
- O Radzie Biznesu, Uniwersytet Łódzki, <https://www.eksoc.uni.lodz.pl/wspolpraca-z-otoczeniem/firmy-instytucje/rada-biznesu> (dostęp: 18.09.2024).
- Pietrusiewicz K., *Uczelnia 4.0. Realny kierunek zmian*, Edu4Industry, <https://edu4industry.com/uczelnia-4-0-realny-kierunek-zmian/> (dostęp: 24.04.2025).

- Program XXIII Festiwalu Nauki, Techniki i Sztuki w Łodzi, FNTiS, <https://program.festiwal.lodz.pl/site/index?page=1> (dostęp: 9.12.2024).
- Program Zdolny uczeń – świetny student, Uniwersytet Łódzki, <https://www.uni.lodz.pl/ksztalcenie/projekty-edukacyjne/program-zdolny-uczen-swietny-student> (dostęp: 1.12.2024).
- Projekt Mentorski, Uniwersytet Łódzki, <https://www.uni.lodz.pl/strefa-studenta/projekt-mentorski> (dostęp: 1.12.2024).
- Projekt Science Hub, Uniwersytet Łódzki, <https://www.sciencehub.uni.lodz.pl/konkurs> (dostęp: 30.09.2024).
- Reiser J., *Managing University Social Responsibility (USR)*, International Sustainable Campus Network, 2007, www.international-sustainable-campus-network.org/downloads/conference-and-symposia/iscn-conference-2007/108-panel-bl-juan-reiser-pontificia-universidad-catolica-del-peru/file (dostęp: 24.10.2024).
- Relacja z debaty panelowej pt. „Sztuczna inteligencja na rynku pracy – szansa czy zagrożenie?”*, Uniwersytet Łódzki, 15.03.2024, <https://www.eksoc.uni.lodz.pl/aktualnosci/szczegoly/relacja-z-debaty-panelowej-pt-sztuczna-inteligencja-na-ryнку-pracy-szansa-czy-zagrozenie> (dostęp: 18.09.2024).
- SA8000 – *Social Accountability 8000 (SA8000® Standard) Odpowiedzialność Społeczna*, MALON GROUP, <https://www.iso.org.pl/uslugi-zarzadzania/wdrazanie-systemow/odpowiedzialnosc-spoleczna-csr/sa-8000/> (dostęp: 5.12.2024).
- Szkolenia w ramach GEP, Uniwersytet Łódzki, <https://www.uni.lodz.pl/szkolenia-w-ramach-gep> (dostęp: 30.09.2024).
- Targi Pracy na UŁ 2024, Uniwersytet Łódzki, <https://www.biurokarier.uni.lodz.pl/biuro-karier/wydarzenia/universyteckie-targi-pracy-1> (dostęp: 25.06.2025).
- UI GreenMetric World University Rankings 2023, UI GreenMetric World University Rankings <https://greenmetric.ui.ac.id/rankings/overall-rankings-2023> (dostęp: 20.10.2024).
- United Nations Conference on Environment & Development, Rio de Janeiro, 3–14 June 1992*, United Nations, <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/Agenda21.pdf> (dostęp: 20.09.2024).
- Wawak T., *Zarządzanie relacjami szkoły wyższej z praktyką*, https://tadeusz.wawak.pl/sites/default/files/2019-11/ZARZADZANIE_RELACJAMI_SZKOŁY_WYZSZEJ_Z_PRAKT.pdf (dostęp: 27.11.2024).
- Zespół doradczy ds. polityki klimatyczno-środowiskowej, Uniwersytet Łódzki, <https://www.uni.lodz.pl/zespol-doradczy-ds-polityki-klimatyczno-srodowiskowej#> (dostęp: 30.09.2024).

Spis rysunków

Rysunek 2.1.	Ewolucja nowych paradygmatów nauk ekonomicznych z perspektywy założeń rozwoju zrównoważonego	44
Rysunek 2.2.	Etapy rozwoju koncepcji <i>Green University</i>	52
Rysunek 2.3.	Kluczowe obszary implementacji rozwoju zrównoważonego w uczelniach wyższych	53
Rysunek 2.4.	Działania w zakresie implementacji koncepcji <i>Green University</i> w instytucjach szkolnictwa wyższego	55
Rysunek 2.5.	Filary transformacji edukacji akademickiej dla rozwoju zrównoważonego 2030	63
Rysunek 3.1.	Wykaz kompetencji najbardziej cenionych wśród pracodawców oferujących praktyki i staże	74
Rysunek 3.2.	Kiedy powinny się rozpoczynać równoległe zajęcia dydaktyczne i zawodowe? Procentowy rozkład odpowiedzi studentów	75
Rysunek 3.3.	Czy praktyki/staże powinny poprzedzać studia dualne? Procentowy rozkład odpowiedzi studentów	75
Rysunek 3.4.	Czy umowa z pracodawcą w ramach studiów dualnych powinna zostać zawarta na cały czas trwania studiów? Procentowy rozkład odpowiedzi studentów	76
Rysunek 3.5.	Czy przedsiębiorstwo powinno płacić studentom wynagrodzenie w ramach staży? Procentowy rozkład odpowiedzi studentów	76
Rysunek 3.6.	Ile razy w tygodniu powinny się odbywać zajęcia na uczelni? Procentowy rozkład odpowiedzi studentów	77
Rysunek 3.7.	Procentowy rozkład chęci do podjęcia stażu w zależności od tego, jak daleko odbywa się on od łodzi	78
Rysunek 3.8.	Alokacja środków wśród beneficjentów publicznych i niepublicznych	81
Rysunek 3.9.	Rodzaje uczelni otrzymujących dofinansowanie	82
Rysunek 3.10.	Wykaz dyscyplin naukowych przypisanych do kierunków studiów, które uzyskały dofinansowanie	82

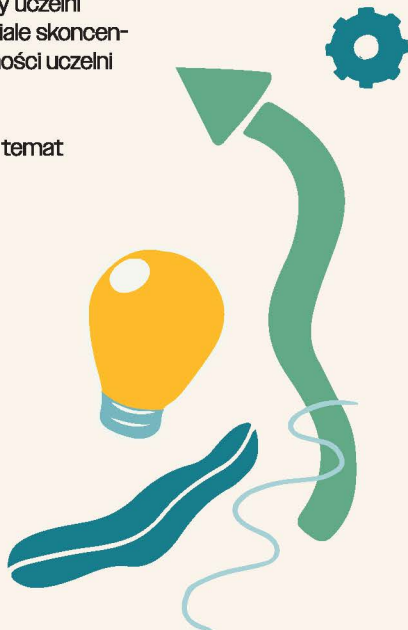
Spis tabel

Tabela 1.1.	Cele strategiczne podnoszące jakość działań szkolnictwa wyższego	16
Tabela 1.2.	Wybrane definicje społecznej odpowiedzialności uczelni	23
Tabela 1.3.	Obszary społecznej odpowiedzialności uczelni	26
Tabela 1.4.	Przykładowe grupy interesariuszy uczelni i ich oczekiwania	32
Tabela 2.1.	Przegląd wybranych definicji edukacji na rzecz rozwoju zrównoważonego	46
Tabela 2.2.	Kluczowe międzynarodowe inicjatywy ONZ w zakresie ESD w uczelniach wyższych	49
Tabela 2.3.	Charakterystyka wybranych rankingów zielonych uczelni	56
Tabela 2.4.	Spójność priorytetów UNESCO w zakresie edukacji akademickiej z celami rozwoju zrównoważonego Agendy 2030 ONZ	61
Tabela 3.1.	Lista pierwszych dziesięciu projektów najlepiej ocenionych w konkursie	78
Tabela 3.2.	Lista uczelni, które otrzymały więcej niż jedno dofinansowanie, oraz uczelni z maksymalną i minimalną kwotą dotacji	80
Tabela 4.1.	Wizja uczelni wg głównych pionów	88
Tabela 4.2.	Cele główne i cele strategiczne ujęte w strategii uczelni	89
Tabela 4.3.	Lista projektów Science Hub UŁ zrealizowanych w roku akademickim 2023/2024	95
Tabela 4.4.	Przykładowe działania realizowane w ramach inicjatywy EKO EkSoc wg obszarów działań	99
Tabela 4.5.	Zadania realizowane w Projekcie Mentorskim w ramach współpracy mentora i <i>mentee</i>	102
Tabela 4.6.	Liczba zajęć zrealizowanych w ramach Festiwalu Nauki, Techniki i Sztuki przez UŁ w obrębie poszczególnych jednostek w 2024 r.	103
Tabela 4.7.	Liczba kół naukowych działających w poszczególnych jednostkach UŁ	103
Tabela 4.8.	Wykaz wymiaru praktyk zawodowych na przykładzie kierunków studiów oferowanych przez Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny UŁ	105

Uczelnie wyższe XXI wieku są zobowiązane aktywnie odpowiadać na bieżące potrzeby społeczności akademickiej oraz interesariuszy zewnętrznych. Zmiany społeczne i geopolityczne, dynamicznie rozwijające się technologie cyfrowe oraz sukcesywnie pogarszający się stan środowiska naturalnego sprawiają, że transformacja tych instytucji powinna przebiegać w kierunku powstania odpowiedzialnych społecznie i zrównoważonych organizacji. W prezentowanej książce omówiono wybrane obszary dotyczące tej tematyki.

Monografia składa się z czterech rozdziałów. Pierwszy stanowi wprowadzenie do problematyki społecznej odpowiedzialności uczelni wyższych oraz koncepcji uczelni wyższych trzeciej generacji. Drugi dotyczy celów i założeń zrównoważonego rozwoju uczelni wyższych. W rozdziale trzecim ukazano dualny system kształcenia jako egzemplifikację współpracy uczelni wyższych z interesariuszami zewnętrznymi. W ostatnim rozdziale skoncentrowano się na dobrych praktykach społecznej odpowiedzialności uczelni wyższych.

Publikacja może stanowić dobry punkt wyjścia do dyskusji na temat społecznie zrównoważonych uczelni wyższych.



WYDAWNICTWO
UNIwersytetu
ŁÓDZKIEGO

📧 wydawnictwo.uni.lodz.pl
✉ ksiegarnia@uni.lodz.pl
☎ (42) 665 58 63

Książka dostępna również
jako e-book

ISBN 978-83-8331-773-1

