

SPOŁECZNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ UCZELNI

Autor: Marcin Geryk,

Wstęp

Zagadnienie odpowiedzialności za podejmowane działania znajdujemy już w pismach starożytnych. Arystoteles w swych dziełach podkreśla znaczenie etycznego działania, kładąc nacisk na odpowiednie korzystanie z dóbr materialnych, a sprawiedliwość nazywając zaletą etyczną. Współcześnie wagę osobistego wyboru i określonych walorów dla danego człowieka podkreślał J.P. Sartre. Wątki odpowiedzialności za postępowanie zgodne z nakazem norm wynikających z natury ludzkiej odnajdujemy m.in. w Elementarzu etycznym K. Wojtyły. Trudno zakładać, że istnieje jedna, uniwersalna etyka dla całego świata, jednak cała ludzkość opiera się na określonych założeniach

systemów etycznych. Pogląd ten podziela R.C. Salomon, który twierdzi, że "istnieje wiele zbiorów wartości i zasad w zależności od kontekstu, społeczności czy subkultury". Inni autorzy, jak A. Lewicka-Strzałecka, podkreślają, że "odpowiedzialność jest kategorią posiadającą walor poznawczy i praktyczny dla analizy życia gospodarczego". Teoria biznesu i społeczeństwa (business and society) ogłoszona przez S.L. Warticka i P.L. Cochraha prezentuje krytyczny stosunek do neoklasycznej tradycji ekonomii opartej na wzroście, zakładającej, że działalność zapewniająca maksymalizację zysku w ramach przepisów prawa jest jedyną odpowiedzialnością przedsiębiorstwa przed społeczeństwem. Wielowymiarowe działania zgodne z modelem społecznego działania Warticka i Cochraha nie tylko powiększają przewagę konkurencyjną, ale także tworzą wartość dodaną dla społeczności.

Geneza społecznej odpowiedzialności, według J.J. McMillana, tkwi w braku zainteresowania ludzi dbaniem o innych. Obecnie więc rolę tę przejmują organizacje. Coraz większa powszechność zjawiska wynika właśnie z silnego rozwoju gospodarczego, rozwoju przedsiębiorstw, instytucji itd. Wraz z postępem cywilizacyjnym i gospodarczym rozwijała się idea społecznej odpowiedzialności.

Od lat 60. sprawa społecznej odpowiedzialności stała się "ważnym problemem nie tylko dla sfery przedsiębiorstw, ale także dla teorii prawa, polityki i ekonomii". Zdaniem E. Peyro, największe zainteresowanie społeczną odpowiedzialnością przedsiębiorstw, zanotowane w latach 70., było konsekwencją splotu wielu katastrof ekologicznych i kryzysu gospodarczego.

Idea społecznej odpowiedzialności ma więc korzenie w wielu przełomach historycznych. Związana jest z rozwojem społeczeństw, ale przede wszystkim z postępującym rozwojem cywilizacyjnym. Dynamiczny rozwój gospodarczy tylko spotęgował te zjawiska i uwypuklił. Proces dojrzenia świadomości potrzeb społeczeństwa przebiegał powoli i wielowymiarowo. Wydaje się jednak, że w dzisiejszych czasach organizacje oraz interesariusze są na tyle świadomi własnych celów i potrzeb, iż można zakładać dalszy intensywny rozwój tej idei.

Coraz powszechniejsza wydaje się wizja pełnej, wręcz kompleksowej odpowiedzialności organizacji za podejmowane działania. Ocenie poddawane będą, oprócz wyników ekonomicznych, także efekty społeczne funkcjonowania organizacji. Najważniejsze jest jednak to, w jaki sposób działania te wpływają na poprawę jakości życia całego społeczeństwa.

Niebagatelną rolę w upowszechnieniu idei społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw mają uczelnie, które dzięki wprowadzaniu tych zagadnień do programu studiów wpływają na podnoszenie świadomości przyszłych liderów społecznych i gospodarczych. Istotną rolę odgrywa także stale rosnąca liczba konsultantów, regulacji prawnych czy międzynarodowych działań promujących prowadzenie społecznie odpowiedzialnego biznesu i praktykę społecznego raportowania.

Wraz z rozwojem gospodarki nasilają się procesy globalizacyjne. Jednocześnie rosną wymagania otoczenia w stosunku do organizacji, przedsiębiorstw oraz innych podmiotów życia publicznego i społeczno-gospodarczego. Na tym tle uczelniom stawiane są szczególnie wysokie wymagania z uwagi na rolę, jaką odgrywają w rozwoju społeczno-gospodarczym. Kształtują one mianowicie przyszłe elity, uczestniczą w procesie budowania społeczeństwa opartego na wiedzy i badają otaczającą rzeczywistość. Wydaje się zatem, że realizacja tak ważnych zadań wymaga od szkół wyższych społecznie odpowiedzialnego działania.

Termin "społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa" (ang. corporate social responsibility - CSR) jest determinowany przez znaczenie trzech słów: społeczeństwo, odpowiedzialność oraz przedsiębiorstwo. Oznacza relacje zachodzące między przedsiębiorstwami czy innymi organizacjami i społecznościami. Opisuje także zakres odpowiedzialności powstający po obu stronach tych relacji. Społeczność należy rozumieć w możliwie najszerszym sensie, tak aby objąć wszystkich potencjalnych interesariuszy organizacji, czyli tych, którzy mogą mieć jakikolwiek interes w jej obecnej lub przyszłej działalności.

Można zatem stwierdzić, że termin "społeczna odpowiedzialność" identyfikuje podmiot, czyli organizację, i przekazuje nam wiedzę o tym podmiocie, przedstawiając go jako stronę umowy społecznej zawartej ze społeczeństwem.

Zagadnieniem interesariuszy zaczęto się zajmować, gdy stwierdzono, w jak dużym stopniu każda działalność oddziałuje na społeczeństwo. Interakcja ta może zarówno przynosić korzyści, jak i prowadzić do kosztów ponoszonych przez drugą stronę. Teoria interesariuszy podważa powszechnie przyjętą, uprzywilejowaną pozycję udziałowców - akcjonariuszy. Odtąd nie tylko udziałowcy mogą wywierać wpływ i oczekiwać od zarządu określonych etycznych działań. Chodzi o to, że organizacja wywiera wpływ na wszystkich interesariuszy i oni także są uprawnieni do zgłaszania oczekiwań wobec danej organizacji.

Chociaż teoria interesariuszy powstała dość dawno, jej dynamiczny rozwój przypada na lata 60. ubiegłego wieku. Była przedmiotem prac E. Rhenmana, I. Ansoffa, R. Ackoffa oraz ich uczniów. Jest związana z bardzo starą tradycją, która postrzega działalność gospodarczą jako integralną część społeczności, a nie jako odrębne przedsięwzięcie o charakterze ekonomicznym, niezależne od społeczeństwa. W latach 80. pojawiła się nowa metoda zarządzania - stakeholder management, w której systematycznie bierze się pod uwagę te grupy, które mają wpływ na organizację bądź pozostają pod jej wpływem, czyli - inaczej mówiąc - grupy interesariuszy. W latach 80. i z początkiem 90. na skutek wielu zmian zachodzących pod wpływem katastrof ekologicznych czy skandali finansowych, a także

ewolucji pojęcia etyki biznesu pojawiły się wątpliwości dotyczące zagadnienia, komu organizacja powinna służyć - czy udziałowcom, czy raczej interesariuszom.

Zagadnienie to badał także A. Stark. Jego zdaniem, teoria interesariuszy okazuje się jedną z najbardziej wpływowych teorii, które powstały w ramach społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw. Podobnie K. Gibson twierdzi, że teoria interesariuszy stanowi podstawę etyki biznesu. Z kolei R.F. Gago i M.N. Antolin uważają, że tworzy ona podstawę do dalszych studiów i rozwoju praktycznej strony społecznej odpowiedzialności.

Założenia teorii interesariuszy odrzucają przede wszystkim uprzywilejowaną pozycję udziałowców/akcjonariuszy (ang. stockholders) na rzecz interesariuszy (ang. stakeholders). Wprowadzenie pojęcia interesariuszy i stworzenie tej koncepcji umożliwiło wyjaśnienie złożonych relacji zachodzących między organizacją a jej szeroko rozumianym otoczeniem. Dojrzałe organizacje dostrzegają potrzebę społecznego uwrażliwienia, a oczekiwania interesariuszy stają się co najmniej tak istotne, jak założycieli czy właścicieli.

Uczelnie poprzez zarządzanie transferem wiedzy oraz dzięki prowadzonym badaniom są ważnymi instytucjami życia społeczno-gospodarczego. Odgrywanie roli centrum wiedzy i umiejętności wymaga kształtowania i utrzymywania poprawnych relacji z interesariuszami. Ważne zatem wydaje się zbadanie, czy problematykę społecznej odpowiedzialności można odnieść do uczelni oraz jak zagadnienie to postrzegają ich interesariusze. Jednocześnie istotne jest, czy uczelnie tworzą założenia własnej strategii zarządzania, kierując się zasadami społecznej odpowiedzialności oraz zidentyfikowanymi potrzebami interesariuszy.

Precyzyjne określenie finalnego odbiorcy usługi edukacyjnej jest kluczowym problemem, przed którym stoją zarządzający uczelniami. Odbiorcą jest w tym przypadku nie tylko sam nabywca usługi, lecz także jego rodzice, znajomi czy potencjalni pracodawcy. Aktualny jest zatem problem, komu uczelnia naprawdę służy i w jakim otoczeniu faktycznie egzystuje. Szkoły wyższe muszą ciągle poszukiwać równowagi pomiędzy oczekiwaniami i potrzebami zgłaszanymi przez studentów, władze, a także szeroko rozumianą społeczność, czyli wszystkich interesariuszy uczelni. Nierzadkie są przypadki, iż usługa edukacyjna nie w pełni odpowiada oczekiwaniom potencjalnych studentów czy wręcz się z tymi oczekiwaniami rozmija. Z kolei można sobie wyobrazić sytuację, gdy dana usługa znacznie przewyższa nawet przysłe potrzeby studentów.

Istotą funkcjonowania każdej uczelni powinna być długofalowa strategia oparta na wcześniej wytyczonych celach. Ważne więc wydaje się zbadanie, na ile w strategiach zawarte są działania spełniające oczekiwania interesariuszy. Celem opracowania jest określenie zasad budowania i realizowania przez uczelnię strategii rozwojowej opartej na koncepcji społecznej odpowiedzialności. Podjęto również próbę odpowiedzi na pytanie, czy sposób zarządzania uczelniami odpowiada oczekiwaniom interesariuszy oraz czy same uczelnie są gotowe aktywnie reagować na sugestie środowiska społecznego. W tym celu autor zaprojektował szczegółowe badanie oraz przeprowadził analizę porównawczą celów i strategii wybranych uczelni i na tej podstawie dokonał oceny stopnia społecznego zaangażowania uczelni.

U podłoża konstrukcji wielostopniowego badania, obejmującego wszystkich interesariuszy uczelni w możliwie najszerszym aspekcie, leżało założenie, że zarządzający uczelniami coraz aktywniej podejmują działania prospołeczne, istotnie modyfikując swoje plany strategiczne. Ten pierwszy etap badania opinii pozwolił na rozstrzygnięcie wielu kluczowych zagadnień

umożliwiających osiągnięcie oczekiwanych rezultatów podejmowanego przedsięwzięcia badawczego.

Projekt pt. "Społeczna odpowiedzialność uczelni w percepcji interesariuszy" został zrealizowany w latach 2007-2010. Początkowy okres poświęcono na opracowanie jego założeń, prawidłowe sformułowanie celów oraz dobór metod i technik badawczych. Ostatnim etapem była interpretacja uzyskanych danych i przygotowanie publikacji w formie raportu z badań. Kierownikiem projektu był autor opracowania, a zadanie zostało sfinansowane przez Wyższą Szkołę Zarządzania w Gdańsku.

Celem projektu było zbadanie pozycji i roli społecznej odpowiedzialności w procesie zarządzania uczelnią. Istotą procesu badawczego była charakterystyka społecznej odpowiedzialności w sektorze szkolnictwa wyższego oraz próba oceny wpływu działań z tego zakresu na poprawę efektywności zarządzania w krótko- i długoterminowej perspektywie. Nie mniej istotne było także zbadanie, czy sposób zarządzania uczelniami odpowiada oczekiwaniom interesariuszy oraz na ile uczelnie, zarówno publiczne, jak i niepubliczne, dostrzegają konieczność analizy tych opinii.

Wyniki przeprowadzonych badań umożliwiły sformułowanie następującej tezy badawczej:

Działalność uczelni zgodna z zasadami społecznej odpowiedzialności jest oczekiwana przez wszystkich interesariuszy, a ponadto przynosi korzyści zarówno społeczeństwu, jak i szkole. Zasady te powinny więc znaleźć zastosowanie wdrożeniowe w misji i strategii instytucji edukacyjnych.

Teoretyczne wprowadzenie do zagadnienia społecznej odpowiedzialności zostało przedstawione w rozdziale pierwszym. Opisano tutaj wywodzące się z zachodniej filozofii zagadnienie odpowiedzialności w życiu społecznym i gospodarczym. Historyczne ujęcie opiera się na Etyce nikomachejskiej Arystotelesa, gdzie odpowiedzialność jest ściśle powiązana ze sprawiedliwością. Rozwój idei przedstawiono poprzez przemiany zachodzące w erze wiktoriańskiej w Anglii oraz relacje panujące w społeczeństwie amerykańskim w XIX w. Burzliwy rozwój datuje się jednak dopiero od "ery reform", czyli lat 1900-1920, a kolejny impuls do rozwoju idei CSR to lata 50. Rozpoczęto wówczas społeczną debatę nad problemami socjalnymi, którą rozszerzono w latach 70. wraz z zainteresowaniem prywatyzacją, deregulacją, zakresem świadczeń socjalnych czy ograniczeniami w handlu.

Rozdział drugi poświęcono zagadnieniom prospołecznym w zarządzaniu uczelnią. Narastająca wśród społeczeństwa potrzeba wartości społecznych skutkuje powstawaniem organizacji opartych na wartościach uniwersalnych. Dynamika rozwoju oraz mobilność środowisk akademickich wymusza zmiany strukturalne w uczelniach na całym świecie. Jako instytucje społeczne wyznają one pewne wartości wspólne dla środowiska szkolnictwa wyższego. Identyfikacja potrzeb społecznych i istotna zmiana założeń strategicznych to sposobna podniesienie jakości i powszechności usług edukacyjnych. Powinno to prowadzić do skutecznej implementacji założeń społecznej odpowiedzialności uczelni do misji, wizji i strategii uczelni.

Zadaniem uczelni, w szerokim ujęciu, jest propagowanie zasad rozwoju społecznego poprzez podnoszenie poziomu intelektualnego jednostek. Jednocześnie, dzięki możliwości kształtowania postaw absolwentów, wpływa ona na upowszechnianie idei i postaw obywatelskich. Kluczem do stworzenia odpowiednich relacji z otoczeniem jest zorientowanie

instytucji edukacyjnych na jego potrzeby. Cel działalności uczelni opisano jako wspieranie rozwoju społeczności poprzez podkreślanie roli uczelni w środowisku lokalnym. Zgodnie bowiem z założeniami polityki edukacyjnej, spójnej z wymogami Organizacji Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (ang. Organization for Economic Cooperation and Development - OECD), Banku Światowego oraz Unii Europejskiej, edukacja ma tworzyć kapitał ludzki i społeczny oraz przygotowywać do życia w społeczeństwie informacyjnym i gospodarce opartej na wiedzy.

Odpowiednie kształcenie przedstawiono jako sposób na przygotowanie absolwentów, którzy dzięki nabytym umiejętnościom i przyswojonym normom moralnym będą świadomymi i zaangażowanymi pracownikami wiedzy, przynoszącymi korzyści całemu społeczeństwu. Kumulacja tych działań powinna znaleźć ujście w wyzwoleniu kapitału społecznego stanowiącego podstawę demokratycznego ustroju.

W rozdziale tym zostały wskazane kierunki, w jakich przedstawiciele świata akademickiego powinni wykazywać większą kreatywność, upowszechniając nowe idee. Należy przyjąć, że wspomaganie procesów innowacyjności czy konkurencyjności przez uczelnie stanowi długoterminowy czynnik rozwoju społeczeństwa. Opisano tendencję wzrostu procesów wspomagających jako efektu budowy gospodarki opartej na wiedzy.

Sformułowano również zalecenia dotyczące kierunków badań naukowych oraz kierunków kształcenia kadr przez uczelnie, których strategia jest oparta na zasadach społecznej odpowiedzialności. Jednocześnie, zgodnie ze stwierdzeniem P.F. Druckera, przedstawiono sugestie, jak uczelnia powinna prowadzić swoją działalność, aby stać się organizacją uczącą się, poszukującą pomysłów innowacyjnych czy wreszcie taką, którą będzie można uznać za organizację XXI w.

Rozdział trzeci jest próbą analizy procesu kształtowania strategii zarządzania uczelnią pod wpływem oczekiwań interesariuszy. Podejmując próbę identyfikacji tych oczekiwań, stwierdzono, że najważniejszym problemem, przed którym stają szkoły wyższe, jest ciągle poszukiwanie równowagi pomiędzy oczekiwaniami i potrzebami zgłaszanymi przez studentów, władze, a także szeroko rozumianą społeczność, czyli wszystkich interesariuszy uczelni.

Nierzadkie są przypadki, że usługa edukacyjna nie w pełni odpowiada oczekiwaniom potencjalnych studentów czy wręcz się z tymi oczekiwaniami rozmija. Może się także zdarzyć, że dana usługa znacznie przewyższa nie tylko obecne, ale nawet przyszłe potrzeby studentów. Jednocześnie interesariusze wykazują poważne zainteresowanie dokonaniem uczelni w zakresie realizacji swoich celów strategicznych. Jak piszą A. Guskin i M. Marcy, "szkolnictwo wyższe w tym stuleciu doświadcza paradoksalnej sytuacji, w której jest znacznie bardziej krytyczne w odniesieniu do przyszłości społeczeństwa, będąc jednocześnie poddawany silnej presji, aby udowodnić swoją przydatność w kształceniu studentów i przekonać o słuszności i efektywności wydatkowanych na ten cel środków".

W odpowiedzi na oczekiwania interesariuszy uczelnie powinny tworzyć własne kodeksy etyczne (ang. corporate code of ethics), będące swoistym zbiorem wyrażonego wprost zestawu wartości istotnych dla uczelni, jej pracowników, a także pozostałych interesariuszy. Wagę kodeksów etycznych i ogromne potrzeby rozwoju w tym zakresie wykazał W. Gasparski. W swoich badaniach dotyczących Polski zauważył, że w kraju liczącym 38 mln

mieszkańców zaledwie 6 tys. organizacji ma kodeksy etyczne, i podkreślił ich fundamentalne znaczenie dla prawidłowego funkcjonowania programów etycznych.

Dla powodzenia przyjętej strategii kluczową kwestią jest podejmowanie decyzji, a więc istotne znaczenie ma jakość myślenia zarządzających organizacją. Lider - przywódca - musi narzucić podwładnym wysoką dyscyplinę myślową, która jest niezbędna do tego, aby cała organizacja w odpowiednim momencie mogła podjąć określone skuteczne działania związane z wyborem kierunku zmian zachodzących w całym sektorze. Strategia określa zarówno zmiany, które organizacja zamierza wprowadzić, jak i takie, których zdecydowano się unikać.

W rozdziale opisano również główne zadania lidera instytucji edukacyjnej - tworzenie zespołu i skuteczne jego motywowanie do osiągnięcia zamierzonych przez organizację celów. Wskazano na odmienną rolę celów strategicznych uczelni od celów przedsiębiorstw. Podkreślono różnice w funkcjonowaniu w ramach przyjętego reżimu budżetowego oraz opisano zależności go kształtujące.

Zwrócono uwagę na stosunkowo nowe zmiany w zakresie zarządzania uczelniami. W celu lepszego zobrazowania problemu posłużono się przykładami z rynku brytyjskiego.

Rozdział czwarty prezentuje wyniki szerokich badań autora dotyczących zasad realizowania przez uczelnie wyższe w Polsce koncepcji społecznej odpowiedzialności. Wskazano tu na aktywność uczelni w tym zakresie, sformułowano syntetyczne wnioski dotyczące właściwych rozwiązań służących skutecznej realizacji kluczowych postulatów. Zwrócono również uwagę na sposób definiowania przez uczestników badań pojęcia społecznej odpowiedzialności uczelni. Wykazano, że w środowisku akademickim problematyka ta jest dobrze rozumiana i kojarzona z misją samej uczelni. Podkreślono także, iż działania uczelni powinny być adresowane do szerokiego otoczenia, nie należy ich zatem zawężać jedynie do studentów, identyfikowanych niekiedy jako jedyni interesariusze. Istotną część rozdziału stanowią autorskie postulaty dotyczące kierunków działań pożądaných społecznie, które powinny być realizowane przez uczelnie. Zwrócono też uwagę na ich szeroko pojęte walory promocyjne dla uczelni realizującej zasady odpowiedzialności społecznej.

Zagadnienie społecznej odpowiedzialności uczelni jest w zasadzie nieobecne w polskim piśmiennictwie naukowym. Tematyka ta jest szerzej opisywana w publikacjach zagranicznych. Spotyka się jednak najczęściej opracowania traktujące o społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw oraz przedsiębiorcy.

Brakuje natomiast kompleksowych analiz roli uczelni oraz jej wpływu na kształtowanie środowiska lokalnego. Tworzenie poprawnych relacji uczelni z otoczeniem powinno być zawarte w jej misji, a wyjątkowa rola organizacji edukacyjnych szkolnictwa wyższego predestynuje je do odgrywania szczególnej roli w kształtowaniu pożądaných postaw społecznych.

Jak ważna jest problematyka społecznej odpowiedzialności uczelni, pokazuje także fakt, że wyszukiwarka Google podaje blisko 15 mln wskazań po wpisaniu hasła social responsibility of university. Świadczy to o celowości odnoszenia zagadnienia społecznej odpowiedzialności do instytucji edukacyjnych, ale także wskazuje na poważne zainteresowanie problemem.

Niniejsza monografia opiera się na analizie teoretycznej światowych źródeł literaturowych oraz wynikach badań nad społeczną odpowiedzialnością uczelni, opublikowanych w książce M. Geryka Społeczna odpowiedzialność uczelni w percepcji jej interesariuszy. Raport z badań. Autor podjął próbę oceny, na ile stosowanie zasad społecznej odpowiedzialności może wpłynąć na poprawę efektywności zarządzania.

Jest to pierwsze opracowanie przedstawiające w sposób kompleksowy zagadnienie społecznej odpowiedzialności uczelni. Autor wyraża przy tym nadzieję, że istota i znaczenie problemu wzbudzą żywe zainteresowanie i uwagę zarządzających uczelniami i przyczynią się do podniesienia poziomu wrażliwości społecznej instytucji edukacyjnych.

W celu uniknięcia licznych powtórzeń autor stosuje wiele synonimicznych terminów dla określenia uczelni. Zamiennie stosowane terminy to: szkoła wyższa, uczelnia, uczelnia wyższa, szkoła, instytucja edukacyjna czy instytucja szkolnictwa wyższego. Zawsze jednak oznaczają one instytucję kształcącą na poziomie studiów wyższych lub prowadzącą badania naukowe.

Spis treści

Wstęp

Rozdział 1. Istota społecznej odpowiedzialności

1.1. Idea społecznej odpowiedzialności, ujęcie historyczne oraz współczesne

1.2. Teoria interesariuszy i modele społecznej odpowiedzialności

1.2.1. Interesariusze w koncepcji społecznej odpowiedzialności

1.2.2. Społeczna odpowiedzialność i jej różnorodność

1.3. Pojęcie i teorie społecznej odpowiedzialności

1.4. Strategie społecznej odpowiedzialności

Podsumowanie

Rozdział 2. Prospołeczność w zarządzaniu uczelnią

2.1. Uczelnia jako przedsiębiorstwo społeczne

2.2. Społeczne cele w działalności uczelni

2.3. Marketing uczelni wobec społecznej odpowiedzialności

2.3.1. Potrzeba marketingu

2.3.2. Skuteczność strategii marketingowej uczelni

2.4. Społecznie odpowiedzialna uczelnia jako stymulator działań proinnowacyjnych w środowisku lokalnym

Podsumowanie

Rozdział 3. Strategia zarządzania uczelnią w świetle oczekiwań interesariuszy

3.1. Oczekiwania interesariuszy

3.2. Kształtowanie polityki społecznej instytucji edukacyjnej szkolnictwa wyższego

3.3. Etyka w zarządzaniu uczelnią

3.3.1. Etyka biznesu

3.3.2. Etyczne zarządzanie organizacją

3.3.3. Uczelnia zarządzana etycznie

3.4. Charakterystyka procesu zarządzania strategicznego uczelnią

3.4.1. Istota strategii

3.4.2. Skuteczność w zarządzaniu uczelnią

3.4.3. Rola przywództwa

3.4.4. Uczelnia XXI wieku

Podsumowanie

Rozdział 4. Idea społecznej odpowiedzialności uczelni

4.1. Koncepcja społecznej odpowiedzialności uczelni w badaniach autora

4.2. Wpływ oczekiwań społecznych na kształtowanie idei społecznej odpowiedzialności uczelni

4.3. Wizja, misja i strategia uczelni zaangażowanej społecznie

4.4. Ocena zmian zarządzania uczelniami pod wpływem oczekiwań społecznych

Podsumowanie

Zakończenie

Bibliografia

Spis rysunków

Spis tabel