

## SPOŁECZNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ NAUKI JAKO NIEZBĘDNY ELEMENT GOSPODARKI OPARTEJ NA WIEDZY

### SOCIAL RESPONSIBILITY OF SCIENCE AS A CRUCIAL ELEMENT OF THE KNOWLEDGE-BASED ECONOMY

**Krystian Majchrzak**

Uniwersytet Warszawski

Wydział Dziennikarstwa, Informacji i Bibliologii

ul. Bednarska 2/4

00-310 Warszawa

e-mail: krystian.majchrzak@gmail.com

**Abstract:** The issue of social responsibility is now appearing chiefly in the context of business (Corporate Social Responsibility – CSR). However, the social responsibility is also a crucial element of the world of science. The role of education is, since its dawn, to educate and train new generations, which will then continue the creation of economy. In the economy based on knowledge, a special role is played by higher education. Schools of higher education have an influence on the education and formation of elites, shaping of ethical conducts, or delineating of standards and directions of social and economic development of states. The article has touched upon various aspects of the social responsibility of science, with paying particular attention to the role of schools of higher education as the entities that implement the idea of CSR.

**Keywords:** social responsibility of science, knowledge-based economy, corporate social responsibility in higher education, image of a school of higher education.

#### Wprowadzenie

Stwierdzenie *kto ma informację, ten ma władzę* można rozpatrywać w kategorii hasła medialnych. Jednak na potwierdzenie tezy o mocy informacji nie trudno znaleźć również wiele naukowych argumentów, począwszy od stricte ekonomicznych odniesień dotyczących przewagi konkurencyjnej w biznesie, skończywszy na kosmogonicznych uzasadnieniach odwołujących się do początków wszechrzeczy. Żyjemy w czasach, w których dostęp do informacji jest dobrem powszechnym<sup>1</sup>, a głównym zasobem ludzkości jest wiedza. XXI wiek to okres dominacji wiedzy. Od końca II wojny światowej znajdujemy się w fazie postindustrialnej (tabela 1), określanej także jako *okres pokapitalistyczny* czy *era trzeciej fali*.

<sup>1</sup> Wprawdzie jak wynika z badań Głównego Urzędu Statystycznego za rok 2017, 18% polskich gospodarstw domowych nie miało dostępu do głównego źródła informacji w społeczeństwie globalnym, jakim jest Internet, Polska pod tym względem uplasowała się o 5 punktów procentowych poniżej średniej europejskiej. Pierwsze miejsce zajęła Holandia, w której 98% gospodarstw domowych ma dostęp do Internetu. Warto jednak dodać, iż w 68% przypadków brak dostępu do Sieci stanowił indywidualny wybór obywateli, nie był efektem chociażby braku funduszy [1].

Wiedza, która stanowi podstawowy zasób i czynnik przewagi konkurencyjnej pełni o wiele istotniejszą funkcję od dominujących wcześniej w historii świata zasobów takich, jak ziemia czy kapitał. Według definicji zaproponowanej przez A. Koźmińskiego, *gospodarka oparta na wiedzy to taka gospodarka, w której działa wiele przedsiębiorstw, które na wiedzy opierają swoją przewagę konkurencyjną* [3]. W opinii R. Swartza wiedza jest dziś czymś więcej. *Z perspektywy ekonomicznej odgrywa dwie role: jest źródłem odnowy i spoiwem, które łączy i koordynuje inne czynniki produkcji* [4]. W Polsce wiedza stanowi również hasło inspirujące do wytyczania kierunków rozwoju społeczno-politycznego od początku lat dwutysięcznych. Podstawowymi składowymi gospodarki wiedzy są: nowe technologie informacyjne i komunikacyjne oraz edukacja. W dobie wejścia w życie *Konstytucji dla Nauki*, warto szczególnie przyjrzeć się roli edukacji w formułowaniu gospodarki opartej na wiedzy.

Tabela 1. Etapy rozwoju ludzkości od fazy preagrarniej do fazy postindustrialnej [2].

Faza	Kluczowe wynalazki	Podstawowa działalność gospodarcza	Styl/miejsce życia społ.	Główny zasób	Periodyzacja
Preagrarna	-	zbieractwo, myślistwo	społeczności nomadów	siła fizyczna	do 4 mln lat p.n.e.
Agrarna	obróbka metali	rolnictwo	osadnictwo rolnicze	ziemia	ok. 7 tys. lat p.n.e.
Industrialna	maszyna parowa	wytwarzanie towarów	miasta przemysłowe	kapitał	ok. 1800 r. n.e.
Postindustrialna	komputer	usługi	ośrodki podmiejskie	wiedza	od 2 poł. XX w.

### Społeczna odpowiedzialność biznesu - wstęp do społecznej odpowiedzialności nauki

Era wiedzy powoduje wytworzenie nowych społeczeństw. Zdaniem P.F. Druckera w społeczeństwie wiedzy powstaje nowy model pracy i nowy wzór pracownika, który ponad umiejętności manualne przedkłada walory intelektualne [5]. Nowoczesne przedsiębiorstwa bazują na pracownikach wiedzy, ekspertach i specjalistach danych branż, a produkty czy usługi, które wytwarzają powstają z wykorzystaniem w pierwszej kolejności wiedzy ponad pracą fizyczną. W opinii A. Bylickiego znaczenie mają takie czynniki jak: transfer wiedzy, promocja innowacji, kształtowanie infrastruktury, które funkcjonują zgodnie z założeniami polityki naukowej i rozwojowej państwa [6]. W gospodarce opartej na wiedzy duże znaczenie ma współpraca między podmiotami i konwergencja dziedzin. Niebagatelną rolę odgrywają dziś uczelnie wyższe. Od zarania dziejów rolę uczelni było formułowanie postaw, wskazywanie kierunków, przekazywanie wartości. Uczelnie kształcące elity mają wpływ na kadry odpowiedzialne za rozwój gospodarczy kraju. Rozważając istotę społecznej odpowiedzialności uczelni warto odnieść się do zjawiska, które choć swoimi początkami sięga przełomu XVII i XVIII, w Polsce nadal bywa traktowane jako *soiuste novum*. Społeczna odpowiedzialność biznesu (Corporate Social Responsibility – CSR) – koncepcja wyrosła na gruncie kryzysów gospodarczych w Stanach Zjednoczonych, zmieniła jednostronne rozumienie biznesu jako przedsięwzięcia, którego celem jest wyłącznie zysk. Howard Bowen w artykule *Social Responsibility of Businessman* podjął kwestię nieuchronności zetknięcia się dwóch obszarów: biznesu i społeczeństwa. Zdaniem Bowena *działalność biznesowa dotyka zwykłych, przeciętnych ludzi oraz społeczeństwa i dlatego też biznes powinien podejmować i prowadzić takie działania, które będą spójne z celami i wartościami społecznymi* [7]. Przywołując polskich ekspertów tematyki społecznej odpowiedzialności biznesu, warto zwrócić uwagę na główne elementy działań biznesu społecznie odpowiedzialnego. Według B. Roka, jednego z naczelników twórców koncepcji CSR w Polsce, odpowiedzialny biznes to podejście strategiczne i

długofalowe, oparte na zasadach dialogu społecznego i poszukiwaniu rozwiązań korzystnych dla wszystkich interesariuszy, czyli jest to:

- *prowadzenie biznesu, uwzględniając przepisy prawa, wartości etyczne, szacunek dla pracowników, społeczeństwa, środowiska naturalnego oraz stosując przejrzyste praktyki biznesowe;*
  - *tworzenie i wdrażanie strategii zaangażowania społecznego, które przekraczają zobowiązania prawne;*
  - *dobrowolne uwzględnianie podczas budowania strategii interesów społecznych, ochrony środowiska;*
  - *wzmacnianie relacji z różnymi grupami interesariuszy i wykorzystywanie dialogu z nimi do usprawniania strategii przedsiębiorstwa;*
  - *takie zarządzanie przedsiębiorstwem, którego efekty są zbieżne z wartościami i oczekiwaniami społeczeństwa;*
  - *strategia zarządzania, która pozwala maksymalizować szansę na osiągnięci przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwo w długim okresie* [8].
- Sprowadzając powyższe zadania biznesu społecznie odpowiedzialnego do kilku naczelnich haseł, wykuwa się wizja biznesu odpowiedzialnego w kluczowych aspektach: ekonomii, ekologii, kwestiach społecznych i etycznych. Podobnie jak biznes społecznie odpowiedzialny w gospodarce opartej na wiedzy funkcjonuje nauka. Tę analogię widać szczególnie biorąc jako podmiot analizy szkołę wyższą.

### Uczenia jako przestrzeń realizacji idei CSR

M. Shattock wskazał cztery charakterystyczne cechy uczelni funkcjonującej jak przedsiębiorstwo, czyli [9]:

- *wrażliwość na środowisko naturalne i kontekst społeczny;*
- *silna wewnętrzna spójność, bliska koncepcji społeczności;*
- *gotowość do podejmowania specyficznych przedsięwzięć i innowacji;*
- *konserwatyzm w zarządzaniu finansami związany z instytucjonalną autonomią.*

Misyjna rola uczelni leży u podstaw funkcjonowania szkolnictwa wyższego. Od antycznych początków kształcenia, budzenie świadomości i wrażliwości w społeczności akademickiej, przekazywanie nie tylko

wiedzy, ale ducha i wartości, stanowiło istotę edukacji (z łac. *educatio* – wychowanie, wykształcenie). Uwrażliwienie młodych adeptów szkół na potrzeby społeczne to naczelną rolę obecny nie tylko w sferze idei, ale zapisany w dokumentach normatywnych porządkujących system nauki w Polsce. Już w preambule *ustawy z dnia 20 lipca 2018 Prawo w szkolnictwie wyższym i nauce*, czyli tzw. *Konstytucji dla Nauki* zostały wskazane podstawowe obowiązki i odpowiedzialności polskiej nauki, którymi są:

- dbałość o fundamentalne wartości (dążenie do prawdy);

- przekazywanie wiedzy kolejnym pokoleniom;

- misja dla narodu.

Według *ustawy misją systemu szkolnictwa wyższego i nauki jest prowadzenie najwyższej jakości kształcenia oraz działalności naukowej, kształtowanie postaw obywatelskich, a także uczestnictwo w rozwoju społecznym oraz tworzeniu gospodarki opartej na innowacjach* [10].

Z wyżej określonej roli uczelni wynika obraz dwukierunkowego działania, które uczelnia winna podejmować i realizować. Z jednej strony uczelnia pełni funkcję służebną wobec społeczeństwa, biorąc odpowiedzialność za formowanie młodzieży w duchu norm, reguł, zasad i wartości uznawanych za cenne dla rozwoju społeczeństwa obywatelskiego, społeczeństwa wiedzy. Z drugiej uczelnia dostarcza rynkowi kadry wyposażone w kompetencje, umożliwiające im tworzenie innowacji, rozwijanie gospodarki. Uczelnia zatem prócz kształcenia, prowadzenia badań naukowych, musi odpowiadać na potrzeby otoczenia w którym funkcjonuje. Relacje z otoczeniem, co nawiązując do w teorii CSR należy określić mianem relacjami z interesariuszami. Według R. Edwarda Freemana *interesariusze (stakeholders) to każda grupa lub jednostka, która może wpływać na przedsiębiorstwo, a także podlegać oddziaływaniu przedsiębiorstwa dążącego do realizacji przyjętych celów* [11]. Każda z grup interesariuszy ma wobec uczelni inne oczekiwania.

Tabela 2. Interesariusze uczelni i ich oczekiwania [12].

Interesariusze	Oczekiwania
studenci, młodzież, osoby pracujące	1. Specjalistyczne przygotowanie do zawodu umożliwiające zaistnienie na globalnym rynku 2. Uzyskanie dyplomu (prestż) 3. Odpowiednia kultura środowiska 4. Szeroka oferta kształcenia, różnorodna, dostosowana do oczekiwań różnych grup
wykładowcy	1. Odpowiednia kultura środowiska (etos) 2. Ochrona wolności badań i innych wolności akademickich
samorządy lokalne	1. Współpraca z lokalnymi sprzedawcami, pracodawcami 2. Dostarczanie specjalistów 3. Ośrodek oddziaływania kultury i nauki
państwo	1. Efektywność gospodarcza (doskonalenie zarządzania) 2. Odpowiednia jakość kształcenia 3. Konkurencyjność na rynku europejskim i światowym 4. Realizacja misji, kształcenie postaw obywatelskich 5. Depozytariusz wartości i wzorów kulturowych
korporacje	1. Kształcenie specjalistów w danym zawodzie 2. Badania naukowe dające się przełożyć na praktykę gospodarczą
donatorzy	1. Efektywność gospodarcza/doskonalenie zarządzania
instytucje europejskie	1. Przygotowanie absolwentów do potrzeb rynku 2. Rozwój zaawansowanej wiedzy 3. Przygotowanie absolwentów do bycia aktywnym obywatelem w społeczeństwie demokratycznym i europejskim 4. Rozwój osobowy studentów

Jak wynika z powyższego zestawienia, uczelnia musi być podmiotem, który z jednej strony stoi na straży podstawowych wartości, z drugiej jest gotowy do wyjścia naprzeciw wymaganiom stawianym przez rynek. Uczelnia winna doskonalić praktyczne umiejętności studentów, wypełniając tym samym kluczową funkcję w systemie gospodarki opartej na wiedzy. Wyżej zaprezentowany zestaw interesariuszy uczelni nie jest zbiorem zamkniętym. Warto dodać, że każda uczelnia funkcjonuje w konkretnej przestrzeni geograficznej,

społecznej, prócz relacji na płaszczyźnie państwowej, wchodzi także w zależności ze wspólnotą lokalną. To istotny aspekt, bowiem wobec regionu i społeczności otoczenia uczelnia również ma pewne zobowiązania. Funkcjonowania uczelni na danym terenie ma wpływ na rozwój lokalnej społeczności. Aspekt ten jest szczególnie widoczny w miastach akademickich, w których młodzi ludzie – studenci są siłą napędową gospodarki (szczególnie zostając po studiach w danym mieście) i istotnym elementem kolorytu miasta.

Zjawisko starzenia się polskich miast związane jest natomiast z brakiem atrakcyjnej oferty edukacyjnej na szczeblu akademickim. Odpływ młodzież, która wyposażona w dobre wykształcenie, nie wraca w strony swojego pochodzenia, stanowi przyczynę zahamowania wielu miast średniej wielkości w Polsce.

Zgodnie z duchem społecznej odpowiedzialności biznesu, w którym to wspieranie lokalnych środowisk jest jednym z przykładów sztandarowych działań. Jak pisze M. Geryk w opinii społecznej uczelnia to w szerokim rozumieniu centrum wiedzy, którego możliwości powinny być szeroko wykorzystywane w interesie otoczenia. *Inspirowanie i wskazywanie kierunków rozwoju regionalnego, wychowywanie, a nie tylko kształcenie młodzieży, szersze upublicznianie działań prospołecznych, to tylko niektóre z postulatów zgłaszanych przez interesariuszy uczelni. Warto podkreślić, że aż 90% interesariuszy uczelni oczekuje informacji o tym, jak uczelnie wspomagają inicjatywy społeczne i jakie działania prospołeczne realizują* [13].

Rolą uczelni jest, którą może odgrywać w regionie jest także dostarczanie kadr do pracy w lokalnych przedsiębiorstwach. Zdarza się, że niektóre kierunki studiów są opracowywane we współpracy z biznesem. Od roku akademickiego 2012/2013 uczelnie mają możliwość tworzenia programów kształcenia skorelowane z potrzebami rynku. Powstają nowe kierunki, które są odpowiedzią na zapotrzebowanie pracodawców, dotyczy to w szczególności specjalności inżynierskich. Uczelnie podpisują umowy o współpracy z przedsiębiorstwami, realizują także wspólne projekty badawcze, a studenci mają możliwość odbywania staży i praktyk w przedsiębiorstwach. Przy uczelniach funkcjonują także instytucje integrujące biznes skupiony wokół danej szkoły wyższej. Ponadto działają inkubatory przedsiębiorczości, które dają możliwość studentom i absolwentom na sprawdzenie swoich pomysłów i założenie firm pod okiem ekspertów.

Brak praktycznych umiejętności u absolwentów to jedna z bolączek pracodawców. Jak wynika z raportu Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP) *Bilansu Kapitału Ludzkiego*, 80 proc. Pracodawców przyznało, że ma problemy z rekrutacją pracowników. Jak zapewniają autorzy raportu *Pracodawcy muszą się zaangażować w edukację młodych ludzi. Niezbędna jest ich obecność w szkołach i na uczelniach. W przeciwnym razie nie uda się rozwiązać problemu niedopasowania podaży do popytu na polskim rynku pracy* [14]. Jednym z rozwiązań, którego celem jest dostarczenie wykwalifikowanych kadr do biznesu, proponowanym przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego są doktoraty wdrożeniowe. Zgodnie z ideą rozwiązania, studenci studiów doktoranckich mogą równocześnie pracować w jednostce naukowej lub badawczej, gdzie realizują doktorat oraz w przedsiębiorstwie, w którym mogą np. pozyskać niezbędne dane do przygotowywanej pracy. Celem doktoratów wdrożeniowych jest także naukowe rozwiązanie problemów, zadań, które będą możliwe do zastosowania, wdrożenia w firmach, zatrudniających doktoranta. Różne formy współzależności między

przedsiębiorstwami a uczelniami winny mieć charakter symbiotycznego współistnienia. Efektywna współpraca uczelni i biznesu może także wpływać na pozytywny wizerunek jednostki naukowej. *Uniwersytet winien być widziany jako złożona organizacja, której wizerunek musi być kreowany wciąż na nowo, w czasie rzeczywistym uwzględniającym sprzężenie zwrotne między uczelniami a otoczeniem zwłaszcza na szybko zmieniający się popyt na określonych specjalistów* [15].

### Upowszechnianie nauki poprzez odpowiedzialność społeczną

Podjęcie działań w obszarze odpowiedzialności społecznej, stanowi jednym z zarzutów sformułowanych wobec firm, które rozpoczynają aktywność na gruncie CSR. W opinii kontestatorów idei społecznej odpowiedzialności biznesu, jest ona jedynie elementem publicity. Fakt, czy działalność społecznie odpowiedzialna realizowana przez firmy oparta jest na szerzej przemyślanej strategii i jest elementem spójnej koncepcji funkcjonowania przedsiębiorstwa jak inne kwestii w gospodarce wolnorynkowej, jest po prostu weryfikowany przez rynek. Podobnie wygląda sprawa odpowiedzialności nauki. Wobec roli misyjnej i dużej odpowiedzialności jaka spoczywa na środowisku naukowym, trudno znaleźć kontrargumenty. Można oczywiście dyskutować nad poziomem szkolnictwa wyższego i stopniem wypełniania przeznaczonych uczelniom. Niemniej, podobnie jak firma, szkoła wyższa stanowi element gry rynkowej, której elementem są także działania z zakresu budowy relacji (public relations) czy inne podejmowane czynności mające na celu skuteczne dotarcie do interesariuszy. Do niedawna społeczna odpowiedzialność nauki jako forma budowy wizerunku środowiska naukowego otwartego na szerszą społeczność była mało widoczna w przestrzeni publicznej. Powstanie w roku 2010 Centrum Nauki Kopernik (CNK) stanowiło punkt zwrotny w nowoczesnym podejściu do promocji nauki, która jest bliska społeczeństwu. Upowszechnianie nauki w XXI w. stanowi element działań związanych z otwartością, medialnością, wymianą. Trend uwzględnienia w strategii działań z zakresu CSR dostrzegło Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa, na stronach którego czytamy: *coraz silniej obecna i popularna w Polsce jest koncepcja społecznej odpowiedzialności, zgodnie z którą przedsiębiorstwa już na etapie budowania swojej strategii dobrowolnie uwzględniają interesy społeczne, ochronę środowiska oraz relacje z różnymi grupami interesariuszy. Podobne procesy należy uruchomić również w obszarze nauki* [16].

W ramach realizowanych przez MNiSW przedsięwzięć w Polskę ruszył specjalne autobusy, przygotowane we współpracy z ekspertami z CNK. Według deklaracji Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego (mobilne laboratorium) i Planetobus (mobilne planetarium) dotarły w roku 2018 do 100 tysięcy dzieci w całej Polsce. Celem przedsięwzięcia jest umożliwienie najmłodszym z małych miejscowości kontaktu z nauką w przystępny, atrakcyjny

sposób oraz pokazanie nauczycielom z regionów możliwości na uatrakcyjnienie zajęć dydaktycznych. Najmłodszy mogą także stać się słuchaczami Uniwersytetów Młodego Odkrywcy, natomiast seniorzy mogą korzystać z ofert Uniwersytetów Trzeciego Wieku.

## Podsumowanie

Wspomniane przykłady szeregu działań podejmowanych przez jednostki centralne, służących promocji nauki i przybliżaniu jej różnym grupom społecznym w Polsce, mogą być sygnałem nowego podejścia do budowania wizerunku nauki. Zmienia się także funkcja uniwersytetów, które czerpią z doświadczeń przedsiębiorstw i wdrażają idee społecznej odpowiedzialności biznesu. Dowodem na to jest Deklaracja Społecznej Odpowiedzialności podpisana 16 listopada 2017 podczas konferencji *Społeczna Odpowiedzialność Nauki – wyzwania dla środowiska akademickiego i biznesu* przez

23 szkoły wyższe [18]. Społeczna odpowiedzialność nauki w czasach gospodarki opartej na wiedzy stanowi oczywisty element. Dziś uczelnie obok biznesu i samorządów stanowią trzeci filar systemu gospodarczego. Rola nauki, która bezsprzecznie wyraża się w służbie otoczeniu, wychodzi poza ramy niegdyś skostniałych uczelni, w stronę uczelni przyszłości, które zdaniem B. Wawrzyniaka poszukują systemu wartości zbudowanego wokół odpowiedzialności społecznej. *Taka uczelnia aby stała się organizacją służącą otoczeniu musi pozytywnie lecz nie bezkrytycznie odpowiadać na oczekiwania interesariuszy a stopień realizacji tych oczekiwań jest miarą jej społecznej odpowiedzialności* [17].

Transponując rolę nowoczesnych uczelni na szeroki grunt nauki warto podkreślić, że społeczna odpowiedzialność nauki powoduje zmianę tradycyjnych ról i nowe otwarcie w relacjach społecznych, co stanowi istotny element gospodarki opartej na wiedzy.

## Bibliografia

1. Główny Urząd Statystyczny. Opracowanie sygnałne, Społeczeństwo informacyjne w Polsce, Warszawa, 2017, [https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/nauka-i-technika-spolesczenstwo-informacyjne/spoleczenstwo-informacyjne-w-polsce-w-2017-roku,2,7.html](https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/nauka-i-technika-spolesczenstwo-informacyjne/spoleczenstwo-informacyjne/spoleczenstwo-informacyjne-w-polsce-w-2017-roku,2,7.html), (dostęp 04.10.2018).
2. Onak-Szczepanik, B., Budowa gospodarki opartej na wiedzy w kontekście integracji z Unią Europejską, [w:] Konkurencyjność rynku pracy i jego podmiotów, Kopycińska D. (red.), Szczecin, 2005.
3. Koźmiński, A., K., Jak tworzyć gospodarkę opartą na wiedzy? [w:] Strategia rozwoju Polski u progu XXI wieku, Kancelaria Prezydenta RP i Komitet Prognoz Polska 2000 Plus, PAN, Warszawa, 2001.
4. Schwartz, R., Kelly, E., Boyer, N., The emerging global knowledge economy, [w:] The Future of the Global Economy: Towards a Long Boom?, OECD, Paris, 1999.
5. Drucker, P.F., Post – Capitalist Society, HarperBusiness, Nowy Jork, 1994.
6. Bylicki, A., Uwagi dotyczące realizacji w Polsce programu budowy gospodarki opartej na wiedzy, [w:] Gospodarka oparta na wiedzy. Perspektywy Banku Światowego, Kukliński A. (red.), Warszawa, 2003.
7. Bowen, J., Education as sustainability, *Environmental Education Research*, 7 (2), 2001, pp. 153–166.
8. Rok, B., Odpowiedzialny biznes w nieodpowiedzialnym świecie, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa, 2004.
9. Shattock, M., Managing Successful Universities, SRHE and Open University Press, Buckingham, 2003.
10. Ustawa z dnia 20 lipca 2018 Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce, Dz.U. 2018 poz. 1668., tekst jednolity z dnia 30 sierpnia 2018.
11. Freeman, R.E., Strategic Management: A Stakeholder Perspective, Engelwood Cliffs, NJ Prentice Hall, 1984.
12. Kowalska, K., Społeczna odpowiedzialność uczelni, *Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie*, nr 2(13), t. 1, 2009.
13. Geryk, M., Społeczna odpowiedzialność uczelni, *Współczesne Zarządzanie*, nr 4, 2007, s. 136-143.
14. <https://www.parp.gov.pl/publicationslibrary/ebook/762>, (dostęp 28.09.2018).
15. Duś, I., A., Szkolnictwo wyższe – czy powinno się kształtować wizerunek uczelni? [w:] Społeczna odpowiedzialność uczelni, Leja, K. (red), Gdańsk, 2008.
16. <https://naukadlaciebie.gov.pl/>, (dostęp 15.09.2018).
17. Wawrzyniak, B., Odnawianie przedsiębiorstwa na spotkanie XXI w., Warszawa, 1999.
18. [http://www.miiir.gov.pl/media/46898/Deklaracja\\_SOU.pdf](http://www.miiir.gov.pl/media/46898/Deklaracja_SOU.pdf), (dostęp 24.09.2018).