PRACE NAUKOWE UNIWERSYTETU EKONOMICZNEGO WE WROCŁAWIU nr 93
Wiedza w gospodarce i gospodarka oparta na wiedzy 2010
Edukacja w gospodarce opartej na wiedzy

Janusz Kroik, Agata Bechowska-Gebhardt
Politechnika Wrocławska

DYLEMATY FUNKCJI WYCHOWAWCZEJ SZKOŁY WYŻSZEJ W SPOŁECZEŃSTWIE WIEDZY

Streszczenie: Artykuł przedstawia wybrane istotne dylematy szkoły wyższej związane z wypełnianiem jej funkcji wychowawczej w społeczeństwie wiedzy na tle wymogów płynących z jej otoczenia zewnętrznego w kontekście rynkowym. Opisuje możliwość realizacji funkcji wychowawczej przez szkołę wyższą na gruncie przyjęcia koncepcji CSR i związane z nią wymogi i wątpliwości. Proponuje, jako próbę wyjścia naprzeciw niektórym z zarysowanych dylematów, zastosowanie przez szkołę wyższą podejścia według marketingu personalnego i przedstawia jego syntetyczne warianty.

1. Rola i miejsce funkcji wychowawczej w społeczeństwie wiedzy

Aktualna rzeczywistość ponowoczesna [Bauman 2006] jest światem złożonym, zmiennym, a niestabilność otoczenia zewnętrznego wymagająca ciągłej elastyczności i adaptatywności działań stawia nowe wyzwania dla organizacji, także tych, a może w szczególności dla tych z obszaru edukacji. W tej rzeczywistości rozmaite zjawiska społeczno-kulturowe i ekonomiczne oraz nowoczesne technologiczne tworzą specyficzny, a jednocześnie niezwykle problematyczny kontekst dla celów strategicznych szkolnictwa wyższego, zwłaszcza dla realizacji jego funkcji wychowawczej. Globalizujący rynek stwarza w organizacjach skłonność do standardowych zachowań gospodarczych nietworzących podstaw do respektowania i utrwalania zasad etycznych, z którymi komplementarnie powiązany jest społeczny wymiar aktywności szkół wyższych i spełnianie przez nie funkcji wychowawczej [Sulejewicz 2008, s. 48]. Być może jest to jeden z powodów pewnej zauważalnej marginalizacji zagadnienia funkcji wychowawczej szkoły wyższej w głównym nurcie publicznych dyskusji o problemach edukacji na tle wymogów adresowanych do społeczeństwa wiedzy[1]. Szkoły wyższe poddawane są też określonym presjom regulacyjnym. Można zadać

[1] Nie wchodzi się tu w szczególnie pogłębioną refleksję nad tym, co właściwie denotuje to pojęcie. Przyjmuje się ogólny kierunek rozważań, w którym wiedzę traktuje się jako istotnie ważny zasób we współczesnych procesach społecznych determinujący procesy gospodarcze, polityczne, kulturowe, a szkoły wyższe są ważnym elementem wspomagającym kształtowanie relacji opartych na wiedzy [Galata 2004, s. 50].

pytanie, czy uczelnia pełni jeszcze funkcję dyscyplinarną (ekspercką) [Kochanowski 2008, s. 116] (za: [Giddens 2006, s. 8-9]) i czy jest na to szansa w społeczeństwie wiedzy, ale o globalnym „nachyleniu", ze wszystkimi tego konsekwencjami.

Z dylematu dotyczącego roli i miejsca szkoły wyższej w społeczeństwie wiedzy, a zarazem w społeczeństwie „rynkowym" wypływa postulat/dylemat wypełniania w nim funkcji wychowawczej na tle realizacji koncepcji CSR (*Corporate Social Responsibility*). Podkreśla się w niej cztery argumenty za jej stosowaniem: obowiązek moralny (*moral obligation*), zrównoważony rozwój (*sustainability development*) zakładający ścisły związek między środowiskiem a społecznościami, przyzwolenie na prowadzenie działalności (*licence to operate*) i reputacja firmy (*reputation*).

2. Problemy i dylematy przyjmowania koncepcji CSR przez szkoły wyższe

2.1. Ocena optyki CSR adresowana do szkół wyższych

Pierwszy problem łączy się z przyjęciem założenia, że przedsiębiorstwa, stanowiąc rzeczywistą część społeczeństwa, powinny podejmować długofalowe i systematyczne starania w celu pozyskania dla swojej działalności akceptacji społeczności lokalnej, klientów, dostawców i innych uczestników życia społecznego. Ewolucja ujmowania problemu odpowiedzialności przedsiębiorstwa rozszerzyła spojrzenie i argumentację za jej stosowaniem w praktyce, jednak wydobyła również wiele wątpliwości, których źródłem jest cel ekonomiczny jego funkcjonowania. Szkoły wyższe, pracując też w symbolice pługa (rynek), zostają niejako zmuszone rozwijać zachowania rynkowe, stąd też zauważalna jest tendencja do odchodzenia od tradycyjnych uniwersyteckich profili działalności. Powinny być one zatem z czysto formalnego wymogu zainteresowane przyswajaniem zasad CSR. Pozostaje jednak otwarte pytanie, czy obowiązek wypełniania innych statutowych aktywności (symboliczna książka i miecz) temu sprzyja. W tym kontekście należy uchwycić szczególne cechy tego podejścia. Pierwsze ujęcie określa trójaspektowy związek działania CSR: społeczny, ekonomiczny i ekologiczny. W dyskusjach wokół tego podziału zauważa się jednak brak akcentu etycznego potwierdzającego transparentność działań. Stąd innym ujęciem, ale mieszczącym się w tym podejściu, jest koncepcja potrójnej linii przewodniej: ekonomia, środowisko, etyka (*profit, planet, people*) [Leja 2008, s. 57]. Druga optyka związana jest z propozycją udowadniania systemowości i realności korporacyjnych działań według zasad CSR, zwana konwergencją oddziaływania. Opiera się ona na rozpoznaniu form (objawów) przenikania (adaptacji) norm, zachowań, struktur w korporacji w związku z jej współdziałaniem z otoczeniem społecznym. Trzecie ujęcie − zarządcze − sprowadza istotę społecznego zaangażowania do funkcji: **oddziaływania na pracowników** (postawy adekwatne do potrzeb interesariuszy), **wzmacniania marketingu** (oferta produktów i/lub usług

szczególnie wrażliwych ze względu na wysokie moralne i społeczne wartości), **kreowania wizerunku** i **przeciwdziałania negatywnemu oddziaływaniu** (gromadzone argumenty o prowadzeniu własnej działalności nienastawionej wyłącznie na zysk). Dwa ostatnie ujęcia są konsekwencją podejścia strategicznego, które nazywane jest zależnością symbiotyczną [Porter, Kramer 2007, s. 80] i wyraża działania dwukierunkowe, tj. działania społeczne (z wewnątrz na zewnątrz) i uwarunkowania społeczne firmy (odwrotnie) generujące w konsekwencji działania i funkcje opisane w tych opcjach. Problem społecznej odpowiedzialności szkoły wyższej może być poszukiwaniem formuły przedsiębiorstwa zdefiniowanego jeszcze w latach osiemdziesiątych XX wieku jako organizacja służąca otoczeniu. Szkoły wyższe, działając z natury rzeczy w środowisku odpowiedzialności społecznej, mogą z racji nowych okoliczności co do preferencji swej aktywności korzystać z wypracowanych wzorców zbieżnych z przesłankami w ich stosowaniu. Niemniej jednak przyjęcie orientacji na tak określone oddziaływania wymaga zastosowania określonej strategii z wyraźnie określonymi celami, metodami działania i systemem normatywnym, uwzględniającej obecne i przyszłe zapotrzebowania społeczno-ekonomiczne na określone usługi edukacyjne szkoły wyższej, płynące z otoczenia zewnętrznego, którego rola zdecydowanie wzrasta i staje się wyznacznikiem przy formułowaniu strategii. Byłaby więc to także konwergencja strategii ekonomicznej oraz personalnej. Szkoły wyższe znajdują się na rozdrożu dokonywanych wyborów. Z jednej strony występują określone rynkowe uwarunkowania stwarzające zagrożenia odrzucenia ich ofert edukacyjnych i poszukiwania innych, często będących efektem naśladownictwa, a z drugiej strony zachodzi konieczność zapewnienia wysokich walorów produktom społecznie odpowiedzialnym (absolwentom). Uznając takie uwarunkowania systemowe za warte głębszej oceny i refleksji, należy bardziej precyzyjnie zdefiniować oczekiwania, jakie wiążą się z wypełnianiem funkcji wychowawczej w szkołach wyższych. Warto też określić, w czym należy upatrywać dowodów jej istnienia (wypełniania), oraz wskazać sposoby aktywizacji (pobudzania) procesów realnych składających się na budowanie postaw odpowiedzialności społecznej (obywatelskiej) studentów. Dojście do konkluzji o ograniczeniach funkcji wychowawczej powinno zatem wychodzić od analizy, w której otoczenie jest determinantą zmian funkcjonowania szkoły wyższej prowadzącej działalność społecznie odpowiedzialną. Postawiony przez autorów i niejednoznacznie ujmowany w literaturze przedmiotu problem sposobu spełniania immanentnej dla procesu edukacji szkoły wyższej funkcji wychowawczej oraz jej konwergencji ze społeczną odpowiedzialnością wobec imperatywu adekwatnej reakcji na wymogi stawiane przez społeczeństwo wiedzy stanowi jeden z kluczowych dylematów dotyczących tej funkcji. Można go próbować rozpatrywać na poziomie ogólnych aktywności, które dla współczesnej szkoły wyższej definiowane są przez trzy symboliczne jej przekroje: rynek, władzę, wiedzę[2] [Sulejewicz 2008, s. 47]. Zakładając coraz bardziej zaryso-

[2] Są to odpowiedniki metafor E. Gellnera, odpowiednio: pług, miecz, księga.

wującą się presję rynku, zwraca uwagę szczególny kontekst produktowo-kliencki łączący się z funkcją wychowawczą, który powinien mieć wpływ na strategie działania i rozwoju szkoły wyższej.

Analiza podstawowych wymiarów tych aktywności pozwala, mimo zastosowanego w tym modelu uproszczenia, zauważyć interesujące możliwe obszary kształtowania spójności akcentów społecznych i wychowawczych. Dotyczy to atrybutów adresowanych do przekroju „władza", w szczególności jego trzech wymiarów: 1) charakterystyki generowanego dobra (produktu, usługi), 2) podmiotu (adresata) dobra, 3) kluczowych zasobów. Syntetycznie ujęto to w tab. 1.

Tabela 1. Kontekst produktowo-kliencki aktywności szkoły wyższej jako źródło formułowania strategii szkoły wyższej

Przekroje produktowo-klienckie*	Charakterystyka przekroju	Wpływ funkcji wychowania na przekrój i strategię
Generowane dobra (produkty, usługi)	dobra społecznie pożądane, wychowanie postaw i zachowań obywatelskich, struktura społeczna	bezpośredni, o dużym wpływie, odniesiony do wszystkich rodzajów dóbr
Podmiot (adresat) dobra	społeczeństwo obywatelskie, państwo, grupy społeczne, organizacje polityczne	pośredni, wymagający dostosowania formuły realizacji funkcji
Kluczowe zasoby organizacji	kapitał społeczny, struktura, spójność, wpływ, prawo, przywództwo	pośredni, w niektórych elementach znaczący

* Są to atrybuty zakwalifikowane do przekroju „władza".

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Leja 2008, s. 59].

2.2. Dylematy kształtowania funkcji wychowawczej

Aby dokonać oceny zakresu i kierunku zmian w realizacji funkcji wychowawczej, należałoby wyjść od analizy zależności symbiotycznej towarzyszącej tzw. podejściu strategicznemu organizacji (działającej na rynku), która wkomponowuje do tego podejścia wątek odpowiedzialności społecznej [Porter, Kramer 2007, s. 76]. Istotne jest m.in. wzmacnianie oferty produktów szczególnie wrażliwych ze względu na wysokie społeczne wartości, a dla szkoły wyższej również odpowiednie oddziaływania na studentów, którzy w pewnej perspektywie staną się „produktami społecznie oczekiwanymi". W konwencji symbiotycznej szczególnie wyeksponowana jest funkcja wychowawcza, której wypełnianie oscyluje wokół kształtowania jednostek w kierunku wyposażania ich w oczekiwane społecznie kompetencje oraz przygotowania ich do działań w społeczno-kulturowych kontekstach. Tworzy się zatem dylemat dotyczący sposobu kształtowania funkcji wychowawczej, która ma do spełnienia istotną rolę w uświadamianiu studentów o wymogach rzeczywistości

społeczno-gospodarczej. Jest to proces, który wydaje się koniecznością statutową, wręcz jednym z elementów misji uczelni. Nie jest zaskoczeniem, że badania [Kapias, Kasperek, Polok 2008; Balcerak i in. 2008] wiążą się z eksponowaniem wymogów praktycznej użyteczności tego, co wnosi proces edukacyjny. Następuje też wyraźna indywidualizacja zachowań i budowania własnych celów przez studentów. Przekładając to na język wartości, należy stwierdzić, że preferencje użyteczności dotyczą pracy, wiedzy, wykształcenia, odpowiedzialności, kreatywności. Tej ekspozycji atrybutów działań studentów towarzyszą (wspomagają) rozwiązania formalne tworzące kulturę administracyjną dla procesu edukacyjnego i techniczne regulacje w sposobie finansowania budżetowego.

2.3. Dylemat roli i wpływu studentów na realizację zadań i celów szkoły wyższej

Należy poddać szczególnej refleksji podmiotową rolę studentów stających się jako absolwenci z jednej strony dobrem o określonym pożądanym profilu, a z drugiej strony przez swoje określone aktywne role społeczno-zawodowe wspomagają konstrukcje społeczne państwa demokratycznego. Podobny determinujący wpływ studentów, z ich ambicjami i przestrzeganymi wartościami, odnosi się do wyróżnianych kluczowych zasobów szkoły wyższej niezależnie od tego, jaką interpretację się dla nich przyjmie. Strategia szkoły opracowana pod kątem korzyści z kontekstu produktowo-klienckiego musi uwzględniać ambiwalencję wynikającą z takiego podejścia do sytuacji/funkcjonowania studentów oraz ról, jakie odgrywają oni w procesie wytwarzania dóbr i oczekiwań społecznych. Z perspektywy statusu studenta mają oni określone oczekiwania wobec szkoły, są świadomi swych preferencji i wyborów w trakcie studiów w aspekcie przyszłych ról społeczno-zawodowych. Obserwacje i doświadczenia dydaktyczne pracowników wyższych uczelni (także w [Balcerak i in. 2008]) pozwalają stwierdzić, że oczekiwania studentów są efektem presji ze strony potencjalnych lub już aktualnych pracodawców. Interesariusze studenci, jako rynkowy potencjał, stają się więc dla szkoły trudnym elementem otoczenia do zaspakajania ich oczekiwań, szczególnie w sytuacji ograniczeń finansowych szkolnictwa.

Szkoła wyższa świadoma odpowiedzialności za kształtowanie w stosunku do nich wymogów będących efektem oddziaływania otoczenia obywatelskiego i społecznego powinna być gotowa do dokonywania w tym kierunku właściwych modyfikacji działań edukacyjnych i organizacyjnych. Rola funkcji wychowawczej, spajająca wymiary tej ambiwalencji, jest niezaprzeczalna i realizowana przez instytucję jako całość, jak też przez indywidualne osoby w niej zatrudnione. Od strony formalnej świadczą o tym treści zawarte w różnych dokumentach programowych i przepisach prawnych adresowanych do szkolnictwa wyższego, które funkcję wychowawczą traktują jako ważny element społecznego wymiaru jego aktyw-

ności[3]. Konsekwencją wynikającą z tej aktywności jest oddziaływanie na studentów jako przyszłych pracowników – członków społeczeństwa wiedzy w kierunku odpowiedniego ich przygotowania do podejmowania w sposób społecznie akceptowany wyzwań zawodowych w złożonym świecie globalnej gospodarki. Istotne jest wskazywanie reguł życia społeczno-ekonomicznego w kontekście jego aktualnych i przyszłych wymogów oraz modelowanie ich zachowań przez określone metody i narzędzia pozostające w dyspozycji szkoły wyższej. Jest to społeczna funkcja wychowania wynikająca z obowiązku szkoły wyższej wobec społeczeństwa i państwa. Jest to jednocześnie funkcja socjalizująca, wsparta także o funkcję socjotechniczną [Kroik, Bechowska-Gebhardt 2009, s. 8].

2.4. Dylemat rodzaju wiedzy i kompetencji

Problem ten powstaje na styku wymogów płynących z rzeczywistości rynkowej i wynikających z tego działań strategicznych uczelni i wymogów CSR. Można się zastanawiać, czy uczelnie mogą wejść w formułę budowy wizerunku i wkomponować w nią i odpowiednio zaprojektować sposób, zasady i metodykę działania nauczycieli akademickich jako realizatorów procesu wychowawczego. Wiele poglądów w tym względzie jest podporządkowanych koncepcji biznesowej[4].

Jako próbę wyjścia naprzeciw przynajmniej niektórym dylematom warto rozważyć podejście stosowane w zarządzaniu kadrami przedsiębiorstw (organizacji), określone jako marketing wewnętrzny lub marketing personalny (MP), w literaturze definiowane zaś jako system sposobów postępowania i zachowania przedsiębiorstwa zorientowanego na interesy i oczekiwania potencjalnych i zainteresowanych pracowników. Z zasady taki system musi łączyć formułę podejścia zespołowego i zindywidualizowanego, uwzględniając przy tym ich dualny charakter. Z jednej więc strony rozwiązania nakierowane są na osiąganie celów wewnątrzorganizacyjnych skierowanych do pracowników, a z drugiej strony skierowane są na osiąganie celów zewnętrznych, również służących ich kreowaniu i podtrzymywaniu wizerunku. Wychodzenie na zewnątrz organizacji przez działania wewnętrzne i osiąganie stanu zainteresowania (reputacji) otoczenia, które oddaje swą aktywność z powrotem (MP),

[3] W zbiorze tych dokumentów są kodeksy etyczne szkół skierowane także do studentów − podmiotów wychowania. Oparte są one na fundamentalnych wartościach akademickich − etosie prawdy wspomaganym przez rzetelność i odpowiedzialność, kształtowaniu relacji wspólnota akademicka−instytucja akademicka budowanych dla dobra wolności badań i wolności, a poświadczanych przez absolwentów pracą zawodową i działalnością publiczną, patronowaniu modelowi mistrz – nauczyciel, wychowawca, tj. wypełnianiu dwu ról: nauczyciela, który przekazuje wiedzę i kształci umiejętności, oraz wychowawcy, który kształtuje postawy ukierunkowane na wartości.

[4] We wskazywanych badaniach absolwentów nie zauważa się wyraźnych wskazówek do kształtowania funkcji wychowawczej, podkreśla się jednak aspekt wizerunkowy uczelni tworzony przez nauczyciela wychowawcę, zbieżny z podstawową przesłanką, jaką przyjmują podmioty biznesowe przy formułowaniu strategii opartej na społecznej odpowiedzialności. Zespół profesora M. Moszkowicza przygotował strategię Politechniki Wrocławskiej według takiego generalnego założenia [Moszkowicz 2007].

Tabela 2. Status studentów jako podmiotów dla realizacji funkcji wychowawczej według marketingu personalnego

Wariant statusu dla studentów	Konsekwencje i typ oddziaływania według MP	Reperkusje dla procesu wychowania
1. Jako typowa grupa pracowników organizacji	(1) segmentacja zasobów pracy, (2) metody badania wewnętrznego rynku pracy, (3) drożność komunikacji w organizacji	przy profesjonalnym podejściu wydziałów możliwe spełnienie wymogów (1), (2), (3); dzięki temu funkcja wychowawcza może być przeprowadzana sprawnie
2. Jako pracownicy kluczowi, specyficzni dla organizacji	jak dla (1) z wymogiem dla (2) definiowania produktu tworzonego przez wyróżnionych pracowników; ponadto niewykluczone jest stosowanie profesjonalnych metod i narzędzi personalnych, metod socjotechnicznych; często kreacja odpowiedniej kultury organizacyjnej	osiąganie stanu jak dla pkt 1, z koniecznością zaangażowania dodatkowych nakładów; konieczne duże zaangażowanie nauczycieli; komfortowa sytuacja dla funkcji wychowawczej
3. Jako element bliskiego otoczenia o intensywnych relacjach i współdziałania , w perspektywie zawężonego okresu (o charakterze klienckim)	intensywna komunikacja, wskazywanie przyjaznego i etycznego podejścia biznesowego, budowanie lojalności	możliwość „ucieczki" znacznej części klientów − studentów spod „etosowej dydaktyki"; ograniczenie do zwykłych potrzeb i oczekiwań
4. Jako element bliskiego otoczenia oraz o intensywnych relacjach w perspektywie długiego okresu (o charakterze klienckim na dziś i w przyszłości)	jak dla (3), z wbudowaniem trwałych agend nastawionych m.in. na monitoring, programy współdziałania dla partnerów − klientów	większa szansa na uruchamianie głębszych kontekstów procesu wychowawczego; wymagana duża aktywność nauczycieli i służb obsługi „przyszłościowych partnerów"

Źródło: opracowanie własne.

jest zbieżne z konwencją zawartą w CSR[5]. Wykorzystanie i przełożenie go na realia funkcjonowania szkoły wyższej może przynieść w konsekwencji taki sposób realizacji funkcji wychowawczej, który przyczyni się do jej rynkowego sukcesu. Problemem podstawowym jest tu kwestia statusu studentów będących „organiczną tkanką" uczelni, ale nie kategorią pracowniczą, i stąd, w zależności od roli im przypisanej, różne będą wytyczne i metody osiągania podstawowego celu. W zasadzie koncepcja MP pozwala na przyjęcie trzech głównych wariantów statusu studentów, co przedstawia tab. 2.

Przedstawione warianty nie rozstrzygają o rozwiązaniach zarysowanych dylematów, ale pozwalają ocenić zakres reperkusji, jakie niosą one dla procesu wychowania. Wskazano również możliwe konsekwencje przyjęcia w omawianym obszarze koncepcji MP, jak też rodzaje oddziaływań z tym związane z uwzględnieniem kontekstu rynkowego w społeczeństwie wiedzy.

Literatura

Balcerak A., Bechowska-Gebhardt A., Galant-Pater M., Kroik J., Stalewski T., *Badania ankietowe losów absolwentów rocznika 2003 na kierunku zarządzanie i marketing Wydziału Informatyki i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej*, Wrocław 2008 (materiał roboczy).

Bauman Z., *Płynna nowoczesność*, Wydawnictwo Literackie, Kraków 2006.

Brugman J., Prahalad C.K., *Biznes – społeczeństwo: nowa umowa*, Harvard Business Review Polska, maj 2007.

Galata S., *Strategiczne zarządzanie organizacjami, wiedza, intuicja strategia, etyka*, Difin, Warszawa 2004.

Giddens A., *Nowoczesność i tożsamość. „Ja" i społeczeństwo w epoce późnej nowoczesności*, PWN, Warszawa 2006.

Kapias M., Kasperek K., Polok G., *Etyczne aspekty wychowania w szkole wyższej*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej w Katowicach, AE, Katowice 2008.

Kochanowski J., *Uniwersytet i nierówności społeczne: wiedza, wykluczenie i system ekspercki*, [w:] J. Kochanowski (red.), *Społeczeństwo, wiedza, demokracja,* Wydawnictwo „Wschód – Zachód", Łódź 2008.

Kroik J., Bechowska-Gebhardt A., *Odpowiedzialność społeczna szkoły wyższej wg CSR i jej reperkusje socjotechniczne w kształtowaniu funkcji wychowawczej*, Instytut Organizacji i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej, Wrocław, raport PRE nr 2/2009.

Leja K., *Uniwersytet organizacją służącą otoczeniu*, [w:] *Społeczna odpowiedzialność uczelni,* Politechnika Gdańska, Gdańsk 2008.

Moszkowicz M.*, Strategia rozwoju Politechniki Wrocławskiej*, materiał wewnętrzny przygotowany na potrzeby władz Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2007.

[5] Chodzi o budowę swego rodzaju umowy społecznej, której efektem może być: 1) wypracowanie standardów operacyjnych praktyk w związku ze wspólnym z partnerem społecznym gospodarowaniem wiedzą i umiejętnościami, 2) stworzenie wspólnych i/lub powiązanych działań marketingowych wykorzystujących wiarygodność każdej strony, 3) adaptowanie norm zarządczych, w tym struktury i obsady kadrowej, w celu lepszej koordynacji współpracy obu stron umowy [Brugman, Prahalad 2007, s. 47].

Porter M., Kramer M., *Strategia i społeczeństwo: społeczna odpowiedzialność biznesu – pożyteczna moda czy nowy element strategii konkurencyjnej?*, „Harvard Business Review Polska", czerwiec 2007.

Sulejewicz A., *Paradoks społecznej odpowiedzialności biznesu szkoły wyższej*, [w:] *Społeczna odpowiedzialność uczelni*, Politechnika Gdańska, Gdańsk 2008.

DILEMMAS OF UNIVERSITY'S EDUCATIONAL FUNCTION IN KNOWLEDGE SOCIETY

Summary: The article presents chosen essential dilemmas of university's educational function in knowledge society on the background of environment s' requirements including market's context. It describes the possibility of realizing university's educational function on the background CSR conception and its requirements and doubts. It proposes the application of personnel marketing conception in university's educational function as a solution's direction of some described dilemmas and it presents its synthetic variants.