

IDENTYFIKACJA REZULTATÓW WDRAŻANIA ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU W UCZELNIACH

Wprowadzenie

Do wyzwań związanych z realizacją zrównoważonego rozwoju w uczelniach zalicza się włączenie tematów zrównoważonego rozwoju w programy edukacyjne, aby zapewnić studentom wiedzę, umiejętności i postawy liderów zrównoważonej transformacji [Idoiaga Mondragon i in., 2023], wdrożenie procedur i działań koniecznych do realizacji Agendy 2030, a także poprzez zaangażowanie społeczności, badania i podejmowanie działania [Fischer i in., 2015]. Dowody na ich osiągnięcie powinny być zawarte w raportach podsumowujących wdrażanie programów w tym obszarze. Do takich należy inicjatywa ONZ – *Principles for Responsible Management Education* (PRME) związana z realizacją 17 Celów Zrównoważonego Rozwoju (CZR) Agendy 2030, wymagająca od uczelni raportowania działań i osiągnięć z zakresu zrównoważonego rozwoju. Celem niniejszego artykułu jest identyfikacja efektów wdrażania zrównoważonego rozwoju w uczelni. Główne pytania badawcze to: 1) Jakie rezultaty raportują uczelnie? 2) Z jakimi uwarunkowaniami i działaniami są one powiązane? Autorzy przeprowadzili analizę raportów polskich uczelni dla PRME za rok 2022 i wybrali jeden z nich do szczegółowego badania. Do tego celu wykorzystano analizę treści, którą ustrukturyzowano zgodnie z modelem kontekst-mechanizm-wynik (ang. *Context-Mechanism-Outcome*). Podejście to pozwoliło wyjaśnić, w jakich okolicznościach uczelnie podejmują działania skutkujące korzystnymi rezultatami związanymi się ze zrównoważonym rozwojem.

* dr Monika Sady – Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie. ORCID: 0000-0002-6992-3810.

** prof. dr hab. Marek Ćwiklicki – Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie. ORCID: 0000-0002-5298-0210.

1. Przegląd literatury

Wdrażanie celów zrównoważonego rozwoju w uczelniach wyższych i problem z ich monitorowaniem

Uczelnie wyższe, podejmując się wdrożenia celów zrównoważonego rozwoju do systemu zarządzania, same określają zakres ich implementacji. Kierują się przy tym ogólnymi zasadami zrównoważonego rozwoju [SDSN Australia/Pacific, 2017], co w konfrontacji ze specyfiką organizacji sprawia, że zasięg i obszar objęty wspomnianymi celami różnią się między uczelniami. Odmienne podejścia i działania będą skutkować odmiennymi rezultatami. Przyczynia się to do skomplikowania sytuacji decyzyjnej, a uwzględniając niewielkie doświadczenia stosowania CZR w szkolnictwie wyższym, powoduje brak wiedzy pozwalającej na wyjaśnienie skuteczności wdrażania założeń sformułowanych przez ONZ.

Wcześniejsze badania wskazują na częściowe wdrożenia zasad zrównoważonego rozwoju [Lidgren i in., 2006]. Uczelnie umiejscawiają CZR w następujących obszarach: badania, edukacja, przywództwo społeczne i zarządzanie [Alcántara-Rubio i in., 2022]. Badanie europejskich uniwersytetów dotyczące wdrożenia zrównoważonego rozwoju wykazało, że to dwie pierwsze domeny są najczęściej wzmiankowane [Mallow i in., 2020].

Wdrażanie CZR powinno być realizowane zgodnie z przyjętą strategią i planami wykonawczymi [Vaughter i in., 2016], co przyczynia się do spójności realizowanych działań i osiągania zbieżnych rezultatów. Jednakże z powodu trudności identyfikacji skutków odległych w czasie względem działań, pojawia się luka teoretyczna pozwalająca na wyjaśnienie skuteczności wdrożenia danego programu. Sprawia to, że zarządzającym uczelnią brakuje podstaw do podejmowania decyzji zapewniających osiągnięcie oczekiwanego efektu.

Znaczenie raportowania

Rozwiązaniem, z którego można skorzystać w celu zagwarantowania trwałości realizacji programu, jest raportowanie. Raporty zawierające opis przebiegu zdarzeń dostarczają dowodów na zasadność podejmowanych działań przydatnych w monitorowaniu. Uczestnictwo polskich uczelni w międzynarodowej inicjatywie ONZ PRME wymusza opracowanie wskaźników, zebranie informacji rozproszonych po różnych jednostkach organizacyjnych uczelni, a także spojrzenie na zrównoważony rozwój w sposób systemowy. Ponieważ polskie prawo nie wymaga od uczelni raportowania zrównoważonego rozwoju, instytucje te nie miały dotychczas doświadczenia i systemów zbierania i analizy informacji związanych z tą tematyką.

Dotyczy to także uczelni zagranicznych, które próbują łączyć wymogi krajowe ze standardami międzynarodowymi w myśl zrównoważonego rozwoju [Mourad, 2013; Saarinen, 2005].

Według wytycznych PRME obowiązkowy raport nazywany *Sharing Information on Progress* (SIP), publikowany co 24 miesiące, powinien zawierać informacje dla interesariuszy uczelni o progresie wdrażania sześciu zasad [UN PRME, 2024]. W raporcie należy wskazać także dobre praktyki organizacyjne jako przykład działań podejmowanych dla realizacji celów PRME. Wymogi dotyczące raportu cechują się ogólnością, dając swobodę w kształtowaniu treści w poszczególnych punktach, stąd różnice w zakresie i szczegółowości raportów SIP między uczelniami.

Efekty wdrażania programów

Ocena skutków wdrażania programów w uczelniach poddawana jest monitoringowi i ewaluacji. W przypadku złożonych zagadnień, a do takich należy zrównoważony rozwój, raportowanie obejmuje szeroki zakres elementów. W rezultacie tworzone opracowania cechują się zróżnicowaną strukturą, stopniem i zakresem szczegółowości. Dokumenty te stanowią źródło materiałów promocyjnych uczelni, stąd też dużą uwagę przykłada się do formy graficznej. Głównymi barierami wdrażania zrównoważonego rozwoju jest brak środków finansowych, zasobów kadrowych i regulacji prawnych, a korzyści postrzegane są przez pryzmat budowy dobrej reputacji i wizerunku uczelni, wzrostu kultury organizacyjnej i poprawy komunikacji z interesariuszami [Lulewicz-Sas i in., 2023].

Do badania efektów wdrożenia programów dotyczących złożonych zagadnień można wykorzystać model konfiguracji CMO (*context-mechanism-outcome*) [De Brun, McAuliffe, 2020]. Model ten, choć zaprojektowany na potrzeby ewaluacji faktycznie osiągniętych efektów przez programy społeczne, ukazuje, jak względnie trwałe zbiór okoliczności (kontekst) prowadzi do podejmowania działań (mechanizmów), które dostarczają określonych efektów (wynik). Podejście to należy do tzw. oceny rzeczywistej (*realist evaluation*), stosowanej do formułowania założeń teoretycznych na podstawie badań [De Weger i in., 2020; Pawson, Tilley, 1997]. W CMO zakłada się, że zmiana uwarunkowań doprowadzi do zastosowania innych mechanizmów, co skutkować będzie innymi rezultatami. Pozwala to na udzielenie odpowiedzi, dlaczego i jak otrzymano takie, a nie inne wyniki. Zatem bez uwzględniania kontekstu nie jest możliwe wyjaśnienie otrzymanych rezultatów. Podejście realistyczne pozwala na formułowanie i testowanie teorii wyjaśniających pojawianie się określonych wyników i związanych z nimi warunków. Podejście to pozwala na identyfikację powiązań pomiędzy złożonymi sytuacjami, ich kontekstem, mechanizmem i wynikami [Greenhalgh i in., 2011].

2. Metodologia badania

W badaniu wykorzystano analizę tematyczną raportów SIP w celu określenia kontekstu, mechanizmów i wyników przypisywanych do wdrożenia zrównoważonego rozwoju w krajowych uczelniach. Pierwszy etap badania polegał na identyfikacji polskich uczelni będących członkami PRME. W tym celu wykorzystano analizę zasobów na stronie internetowej PRME [UN PRME, 2024]. Zidentyfikowano 17 takich uczelni. Drugi etap badania polegał na analizie raportów SIP zidentyfikowanych uczelni. Celem tego etapu był wybór raportu kompleksowego i zawierającego najpełniejsze informacje. Ze względu na konieczność zachowania obiektywności badania, z puli raportów wykluczono raport przygotowany przez współautorkę badania. Wzięto także pod uwagę, że uczelnie, które opublikowały pięć lub więcej raportów, klasyfikowane są przez PRME jako najbardziej zaawansowani członkowie tej inicjatywy. Tylko trzy polskie uczelnie znalazły się w tej kategorii – Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu (UEP), Szkoła Główna Handlowa i Akademia Leona Koźmińskiego. Wyboru raportu do szczegółowej analizy dokonano na podstawie kryterium kompletności opisu odpowiadającego kategoriom w koncepcji CMO, pokazując także przykładowe działania w poszczególnych rozdziałach. Najbardziej szczegółowy pod tym względem okazał się raport UEP.

W trzecim etapie dwójka badaczy kodowała raport UEP niezależnie, co poprawia wewnętrzną spójność badania. Kodowanie tematyczne oparto na modelu CMO, jako heurystyki dla schematu kodowania, kierując się wskazówkami metodologicznymi [de Souza, 2013; De Weger i in., 2020]. Zastosowane kodowanie było kierunkowane przez główne elementy modelu CMO i zakres treściowy raportu charakterystycznego dla PRME (podział rozdziałów oraz poruszane tematyki). Autorzy badania szukali w raporcie możliwych powiązań pomiędzy zidentyfikowanymi kontekstami, mechanizmami i wynikami. W trakcie wstępnego kodowania indywidualnego badacze różnili się w identyfikacji tych trzech wymiarów modelu. Ujednolicenie kodowania i sposobu patrzenia na konfiguracje doprowadziło do pierwszej wersji modelu. Ze względu na raportowane liczne działania z różnych obszarów, podejmowane konteksty zostały pogrupowane w konfiguracje.

Etap czwarty polegał na weryfikacji modelu. W tym celu przeprowadzono wywiad w formule zdalnej z autorką raportu (pracownicą UEP), podczas którego omówiono zidentyfikowane konfiguracje i wyjaśniono wątpliwości. Ponadto umożliwiono późniejsze zgłaszanie pisemnych uwag do modelu. W etapie piątym skorygowano model na podstawie weryfikacji autorki i otrzymano finalny model CMO.

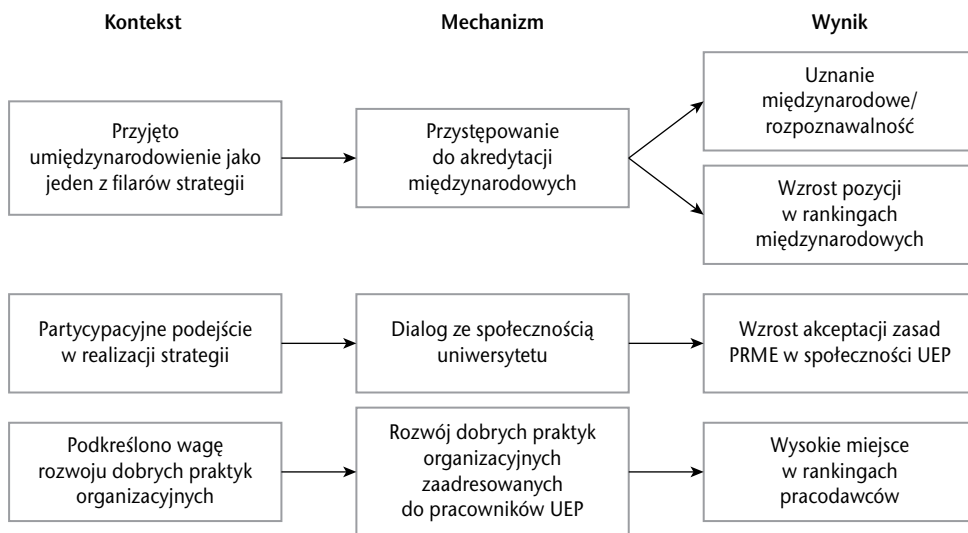
3. Opis wyników

Raport UEP dla PRME za lata akademickie 2020/21 i 2021/22 ma 86 stron i przygotowany jest w dwóch wersjach językowych (polska i angielska). W wyniku jego analizy wyróżniono cztery konfiguracje przedstawione poniżej, dotyczące: 1) realizacji założeń strategicznych, 2) zaangażowania w realizację zasad PRME, 3) społecznej odpowiedzialności i zrównoważonego rozwoju uniwersytetu, 4) współpracy z interesariuszami.

Konfiguracja 1: Realizacja założeń strategicznych

Pierwsza zidentyfikowana konfiguracja (rysunek 1) jest powiązana z trzema kontekstami wynikającymi z przyjętych podstaw tworzenia strategii UEP: umiędzynarodowienie, partycypacja pracowników w zarządzaniu uczelnią i rozwój dobrych praktyk w zakresie zrównoważonego rozwoju. Na ich podstawie podejmowane są działania, ukierunkowane na interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych, które mają efekty wizerunkowe dla uczelni.

Rysunek 1. Realizacja założeń strategicznych w modelu kontekst-mechanizm-wynik



Legenda: UEP – Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu; PRME – Principles for Responsible Management Education

Źródło: opracowanie własne.

Umiejdzynarodowienie uczelni (kontekst), manifestujące się w przystępowaniu do akredytacji międzynarodowych, takich jak CEEMAN IQA, AACSB czy HR Excellence in Research (mechanizm), powoduje, że UEP dołącza do grona akredytowanych uczelni i zwiększa tym samym swój status i rozpoznawalność (wynik).

Partycypacyjne podejście w realizacji strategii (kontekst) przekłada się na aktywny dialog z interesariuszami (mechanizm). Tym samym społeczność UEP lepiej rozumie i akceptuje zasady PRME oraz sposób realizacji zrównoważonego rozwoju uczelni (wynik), co wyjaśnia się w raporcie następująco: „Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, w oparciu o dialog ze społecznością uniwersytecką kreuje i promuje wspólne wartości, sprzyjające rozwijaniu zdolności studentów do bycia przyszłymi twórcami zrównoważonej wartości dla biznesu i całego społeczeństwa oraz do pracy na rzecz inkluzywnej i zrównoważonej gospodarki światowej” [UEP, 2022: 19].

Rozwój dobrych praktyk organizacyjnych (kontekst) w zakresie praktyk adresowanych do pracowników (mechanizm) ma swoje odzwierciedlenie w wynikach rankingu Poland's Best Employers 2021 i miejscu wśród laureatów programu „Odpowiedzialny i Przyjazny Pracodawca” (wynik).

Konfiguracja 2: Zaangażowanie w realizację zasad PRME

Rysunek 2 ilustruje konfigurację 2 związaną z deklaracją PRME i odpowiedzialnym przywództwem. Ta konfiguracja skupia się na mechanizmach realizowanych w myśl zasad PRME, CZR ONZ (Celów Zrównoważonego Rozwoju ONZ), idei SOU (społecznej odpowiedzialności uczelni) oraz DEI (sprawiedliwego traktowania i pełnego uczestnictwa wszystkich ludzi).

Instytucjonalizacja realizacji deklaracji PRME (kontekst) opiera się na czterech mechanizmach. Są to rozwiązania strukturalne, takie jak powołanie pełnomocników i komisji (mechanizm), skutkujące nowymi dokumentami strategicznymi (wynik). Istniejące stanowiska i komisje opracowują nowe dokumenty strategiczne, procedury i analizy (wynik).

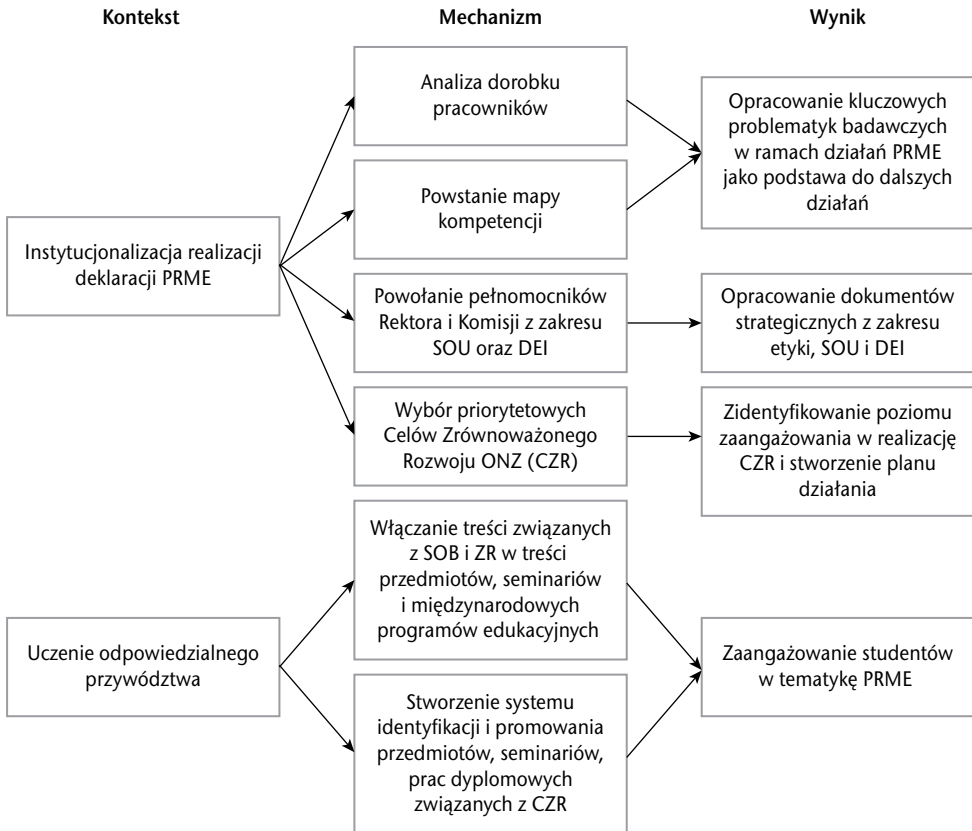
W ramach tego kontekstu analizuje się dorobek pracowników (mechanizm) oraz tworzy mapę kompetencji (mechanizm). Efektem tych mechanizmów jest opracowanie kluczowych problematyk badawczych (wynik).

Instytucjonalizacja realizacji deklaracji PRME (kontekst) jest także ściśle powiązana z wyborem priorytetowych CZR dla UEP (mechanizm) [UEP, 2022: 27]. Identyfikacja priorytetowych CZR pozwala na zidentyfikowanie poziomu zaangażowania w ich realizację (wynik).

Rolą uczelni członkowskich, prowadzących kierunki biznesowe, jest zadbanie o edukację przyszłych liderów zrównoważonego rozwoju (kontekst). Kluczowe stało się zatem włączenie treści związanych ze społeczną odpowiedzialnością i zrównoważonym rozwojem w treści programowe przedmiotów, seminariów, programów

i projektów realizowanych w uczelni (mechanizm), a także stworzenie systemu ich identyfikacji i premiowania (mechanizm). Działania takie pozwalają angażować nie tylko pracowników, lecz przede wszystkim adresatów oferty dydaktycznej (wynik).

Rysunek 2. Zaangażowanie w realizację zasad PRME w modelu kontekst-mechanizm-wynik



Legenda: SOU – Społeczna odpowiedzialność uczelni; SOB – Społeczna odpowiedzialność biznesu; ZR – zrównoważony rozwój; CZR – Cele Zrównoważonego Rozwoju ONZ; DEI – Różnorodność, równość i integracja (Diversity, Equity & Inclusion).

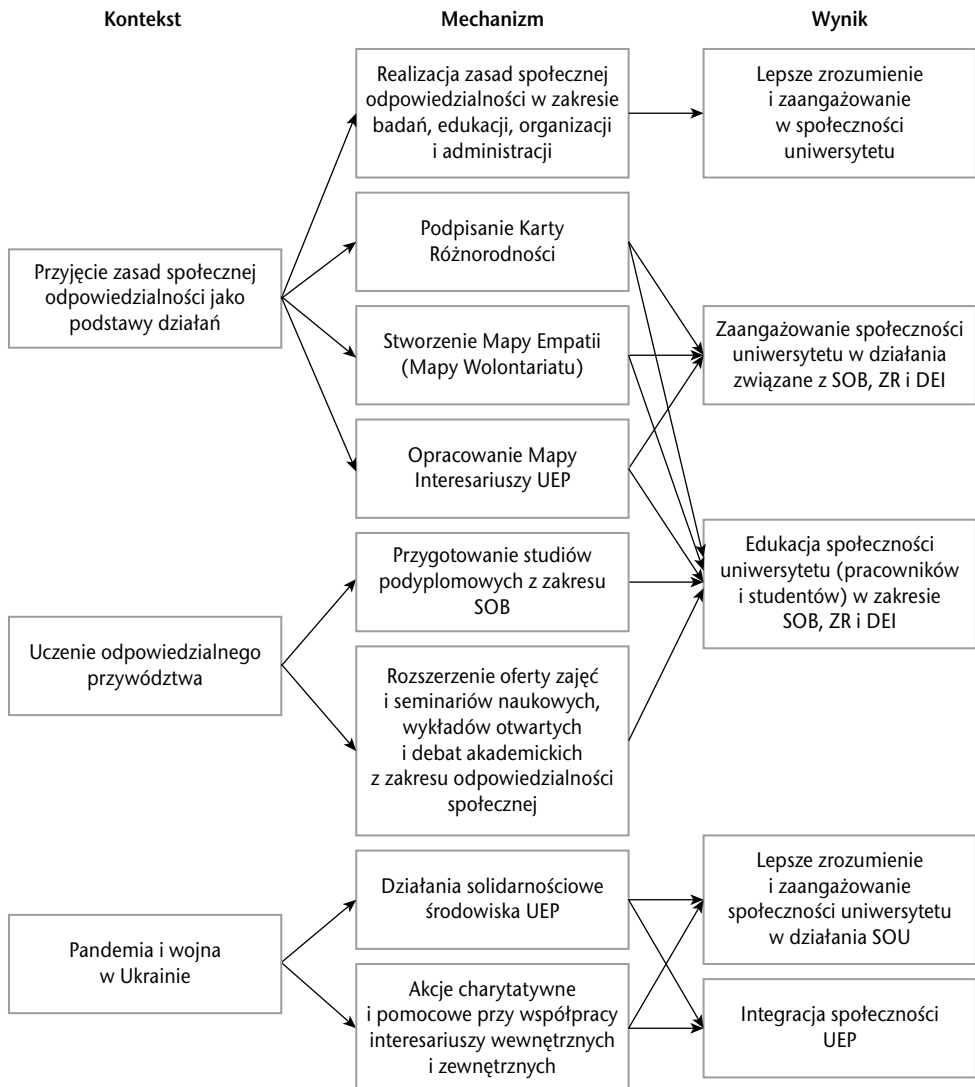
Źródło: opracowanie własne.

Konfiguracja 3: Społeczna odpowiedzialność i zrównoważony rozwój uniwersytetu

Konfiguracja 3 (rysunek 3) obejmuje konteksty związane z implementacją działań związanych ze zrównoważonym rozwojem (w tym udział w inicjatywach krajowych i międzynarodowych), tworzenie nowej oferty dydaktycznej związanej z tematyką SOB i ZR, a także działaniami charytatywnymi i solidarnościowymi. Działania

mają na celu edukację, zwiększenie zrozumienia i zaangażowania społeczności UEK w tematyki ZR i SO, a także integrację społeczności w myśl zrównoważonego rozwoju i filantropii.

Rysunek 3. Społeczna odpowiedzialność i zrównoważony rozwój uniwersytetu w modelu kontekst-mechanizm-wynik



Legenda: SOU – Społeczna odpowiedzialność uczelni; SOB – Społeczna odpowiedzialność biznesu; ZR – zrównoważony rozwój; CZR – Cele Zrównoważonego Rozwoju ONZ; DEI – Różnorodność, równość i integracja (*Diversity, Equity & Inclusion*); UEP – Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu.

Źródło: opracowanie własne.

Przyjęcie zasad społecznej odpowiedzialności jako podstawy działań (kontekst) realizowane jest za pomocą różnorodnych mechanizmów, między innymi w zakresie badań, edukacji, organizacji i administracji (mechanizm). Działania te zwiększają zrozumienie i zaangażowanie społeczności UEP w zasady PRME (wynik).

W ramach tego kontekstu podejmowane są także działania, takie jak „dołączenie do grona Sygnatariuszy Karty Różnorodności, stworzenie Mapy Empatii (Mapy Wolontariatu) UEP 2021, prace nad Mapą Interesariuszy UEP” [UEP, 2022: 13] (mechanizmy), co skutkuje zaangażowaniem społeczności UEP w działania z zakresu społecznej odpowiedzialności, zrównoważonego rozwoju oraz równości i różnorodności (wynik). Mechanizmy te wspierają także edukację społeczności UEP w tych zakresach (wynik).

W tej konfiguracji ponownie pojawia się zagadnienie uczenia odpowiedzialnego przywództwa (kontekst). Jednak jest ono realizowane poprzez inne mechanizmy, takie jak przygotowanie studiów podyplomowych z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu (mechanizm).

W *Raporcie* wspomina się także o „poszerzeniu oferty zajęć akademickich i seminariów związanych ze społeczną odpowiedzialnością, wykłady otwarte i debaty akademickie na ten temat to niektóre z działań podejmowanych przez Uczelnię” [UEP, 2022: 13] (mechanizm). Mechanizmy te wspierają edukację społeczności UEP w tych zakresach (wynik).

Pandemia COVID-19 oraz wojna w Ukrainie (kontekst) stały się sprawdzianem dla społecznej odpowiedzialności Uczelni. Działania solidarnościowe (mechanizm) oraz zaangażowanie interesariuszy w akcje charytatywne i pomocowe (mechanizm), takie jak utworzenie w hali sportowej Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu noclegowni dla 150 osób, wpłynęły na lepsze zrozumienie zaangażowania UEP w tego typu działania (wynik), a także przyczyniły się do integracji społeczności UEP (wynik).

Konfiguracja 4: Współpraca z interesariuszami

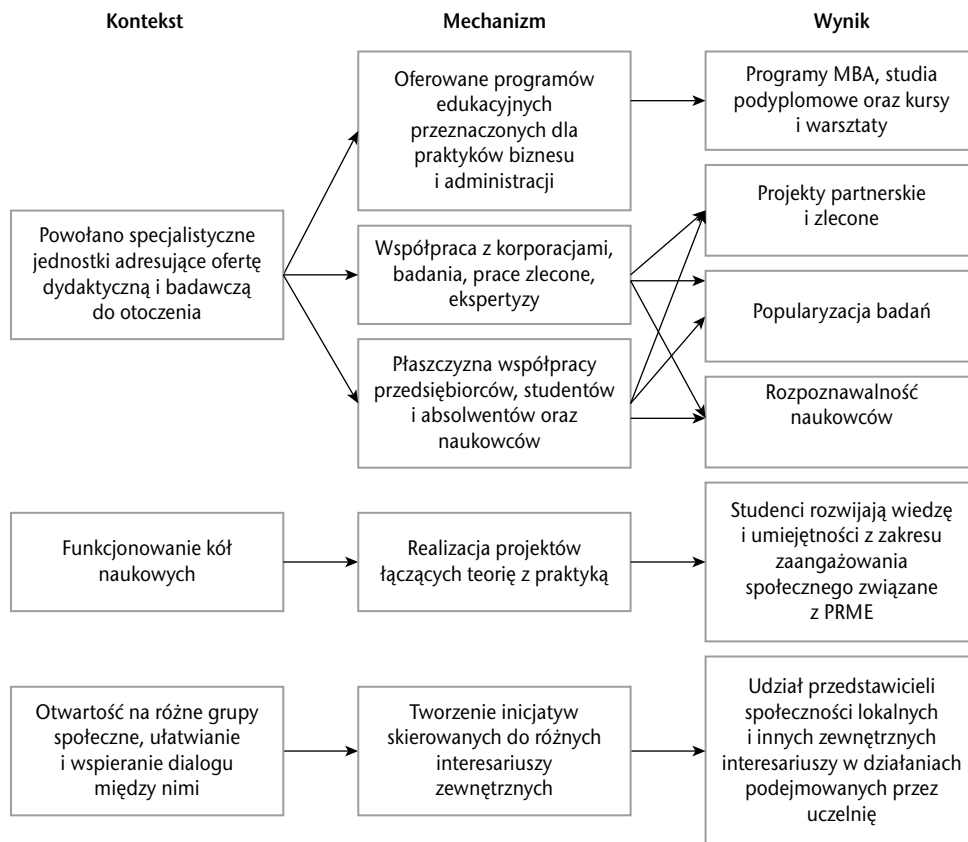
Konfiguracja 4 (rysunek 4) skupia się wokół współpracy poprzez rozwiązania administracyjne i strukturalne, a także otwartość na otoczenie społeczne.

Uczelnia powołała specjalistyczne jednostki (kontekst), takie jak Centrum Edukacji Menedżerskiej (CEM), „specjalizujące się w prowadzeniu programów edukacyjnych przeznaczonych dla praktyków biznesu i administracji, tj. kadry zarządzającej różnych szczebli, specjalistów oraz innych pracowników firm i instytucji (w tym także sektora publicznego)” [UEP, 2022: 45] (mechanizm). Działania te tworzą „ofertę edukacyjną, która obejmuje: programy MBA, studia podyplomowe oraz kursy i szkolenia” [UEP, 2022: 45] (wynik).

Ten sam kontekst umożliwił podejmowanie współpracy z korporacjami, badania, prace zlecone i ekspertyzy (mechanizm), co prowadziło do rozwijania projektów

partnerskich i zleconych (wynik), popularyzację badań (wynik) i zwiększenie rozpoznawalności naukowców (wynik). Przykładem takiej relacji jest opis Spółki Celowej Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu Sp. z o.o., której „celem jest wdrażanie w przedsiębiorstwach rozwiązań bazujących na wynikach badań naukowych zrealizowanych w Uczelni, oferowanie usług eksperckich dla podmiotów zewnętrznych, a także prowadzenie badań zleconych” [UEP, 2022: 67].

Rysunek 4. Współpraca z interesariuszami w modelu kontekst-mechanizm-wynik



Źródło: opracowanie własne.

Inną inicjatywą jest stworzenie form współpracy dla interesariuszy (mechanizm), takich jak Klub Partnera Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu. Opisuje go jako „miejsce współpracy nauki i biznesu (...), dzięki któremu powstają inicjatywy uwzględniające zarówno interesy przedsiębiorców („), studentów i absolwentów (...), jak i naukowców (...)” [UEP, 2022: 69].

Projekty łączące teorię z praktyką (mechanizm) realizują także koła naukowe (kontekst), umożliwiając tym samym rozwijanie wiedzy i umiejętności studentów

z zakresu zrównoważonego rozwoju (wynik). Wyjaśnia się, że „dzięki różnorodnym obszarom działania i rozlicznym kontaktom – realizują [koła naukowe] w Uczelni ciekawe projekty, łączące teorię edukacji z praktyką działania” [UEP, 2022: 71].

Uniwersytet pokazuje także dużą otwartość na społeczności lokalne (kontekst), tworząc inicjatywy skierowane do różnych grup interesariuszy (mechanizm). Pozwala to na udział przedstawicieli otoczenia społecznego w działaniach inicjowanych przez UEP.

4. Omówienie wyników badania

W odpowiedzi na pytanie badawcze dotyczące uwarunkowań i działań związanych z raportowanymi rezultatami, należy wskazać na następujące z nich w zidentyfikowanych konfiguracjach. Kontekst *Uczenie odpowiedzialnego przywództwa* pojawia się w dwóch konfiguracjach: zaangażowanie w realizację zasad PRME (konfiguracja 2) i społeczna odpowiedzialność i zrównoważony rozwój uniwersytetu (konfiguracja 3). W konfiguracji 2 dotyczy realizacji zasad PRME poprzez włączenie treści związanych ze zrównoważonym rozwojem i społeczną odpowiedzialnością w treści programowe przedmiotów, seminariów i programów edukacyjnych, oraz poprzez identyfikowanie i promowanie obecności tych treści w pracach dyplomowych studentów. Oba mechanizmy przyczyniają się do zaangażowania studentów w tematykę związaną z PRME i tym samym UEP realizuje wymogi uczestnictwa w inicjatywie PRME. Ten sam kontekst w konfiguracji 3 skutkuje edukacją społeczności uniwersytetu poprzez tworzenie oferty edukacyjnej (dedykowane zajęcia, seminaria, komercyjne kierunki studiów podyplomowych, wykłady otwarte i debaty akademickie skierowane do szerokiego grona odbiorców). Konteksty te umożliwiają funkcjonowanie mechanizmów w dwóch odrębnych konfiguracjach, dając odmienne rezultaty.

W konfiguracjach występują mechanizmy w formie opracowania trzech rodzajów map: mapa kompetencji (konfiguracja 2, kontekst: *Instytucjonalizacja realizacji deklaracji PRME*), mapa empatii i mapa interesariuszy (obie w konfiguracji 3 w kontekście: *Przyjęcie społecznej odpowiedzialności jako podstawy działań*). Umieszczenie tych mechanizmów w różnych kontekstach i konfiguracjach uzasadnione jest wskazanym celem ich realizacji i osiągniętymi wynikami. Mechanizm może być zatem wykorzystany do osiągnięcia więcej niż jednego celu.

Ponadto, przygotowanie kierunków studiów podyplomowych z zakresu SOB (mechanizm z konfiguracji 3) koreluje z oferowaniem programów edukacyjnych przeznaczonych dla praktyków biznesu i administracji – mechanizm z konfiguracji 4 (Współpraca z interesariuszami). Oba mechanizmy, mimo iż są do siebie podobne, rozpatrywane są w różnych kontekstach. W konfiguracji 4 kontekstem jest powołanie specjalistycznych jednostek adresujących ofertę dydaktyczną i badawczą do

otoczenia, a w konfiguracji 3 występuje w kontekście uczenia odpowiedzialnego przywództwa. Różne konteksty nie wykluczają się wzajemnie, a wręcz są potrzebne, dając zdwojony impuls do działania. Ilustruje to powiązania pomiędzy złożonymi sytuacjami [Greenhalgh i in., 2011].

Analiza dorobku naukowego (mechanizm w kontekście *Instytucjonalizacja realizacji deklaracji PRME* w konfiguracji 2) skutkowała identyfikacją kluczową problematyki badawczych w ramach działań PRME, choć mogłaby w sposób logiczny prowadzić do wyników takich jak popularyzacja badań i rozpoznawalność naukowców (wyniki w kontekście *Powołano specjalistyczne jednostki adresujące ofertę dydaktyczną i badawczą do otoczenia* w konfiguracji 4). Jednak z tekstu raportu wynika jednoznacznie, że mechanizm ten zastosowano tylko do jednego celu.

Rezultaty raportowane przez uczelnie, będące przedmiotem zainteresowania, w drugim pytaniu badawczym można podzielić na dwie kategorie: mierzalne (materialne), np. opracowane dokumenty, strategie, programy studiów, projekty partnerskie, wzrost pozycji w rankingach, a także niemierzalne (niematerialne), np. rozwój wiedzy, lepsze zrozumienie, wzrost akceptacji, uznanie, zaangażowanie. Mierzalność rezultatów jest jednym z kluczowych elementów w procesie rozwoju realizacji zrównoważonego rozwoju [Alcántara-Rubio i in., 2022]. Niektóre rezultaty (jak np. opracowanie dokumentacji) mają charakter pośredni, tj. dopiero ich osiągnięcie umożliwi realizację nowych działań. Pod względem ilościowym najwięcej rezultatów (8 z 19) adresuje się względem społeczności akademickiej. Dotyczą one głównie edukacji i zwiększenia zaangażowania w działania SOU, ZR i DEI, co znajduje swoje uzasadnienie w założeniach funkcjonowania PRME.

Podsumowanie

Przeprowadzone badanie raportu UEP dla PRME z wykorzystaniem modelu CMO pozwoliło na zaprezentowanie nowego podejścia do myślenia o zrównoważonym rozwoju uczelni poprzez zweryfikowanie kontekstów i wyników stworzonych mechanizmów działania. Model CMO może być także pomocny w weryfikacji uczelnianej strategii zrównoważonego rozwoju, gdyż pozwala myśleć logicznymi schematami prowadzącymi do osiągania zaplanowanych wyników. Podejście strategiczne do zrównoważonego rozwoju przyspiesza jego implementację i wspomaga zaangażowanie całej instytucji [Mallow i in., 2020].

PRME jako wzorcowe raporty za lata 2020–2022 wskazuje dokumenty, w których podawane są dane liczbowe dotyczące pracowników i studentów, podejmowane działania przypisywane są do konkretnych CZR, pokazywane są wyniki badań prowadzonych wśród studentów i pracowników na temat PRME i CZR, analizowane są wyzwania, z jakimi zmagają się uczelnie i wyznaczane są mierzalne cele [UN

PRME, 2024]. Analiza raportu UEP wskazuje na dominację opisu rezultatów jakościowych, z mniejszym akcentowaniem mierzalnych osiągnięć.

Niniejsze badanie bazuje jedynie na treściach zawartych w jednym raporcie, co ogranicza możliwość generalizacji wniosków na inne uczelnie. Osiągane wyniki są konsekwencją działań, które mogą być replikowane, lecz ich inicjowanie i skuteczność mogą być determinowane kontekstem charakterystycznym dla danej organizacji. Za interesujący kierunek dalszych badań wskazuje się analizę raportów z innych krajów. Pozwoliłoby to na porównanie uwarunkowań instytucjonalnych realizacji zasad PRME.

Informacja o finansowaniu

Publikacja prezentuje wyniki badań naukowych przeprowadzonych w ramach projektu nr 024/GAZ/2024/POT finansowanego ze środków subwencji przyznanej Uniwersytetowi Ekonomicznego w Krakowie.

Bibliografia

- [1] Alcántara-Rubio L., Valderrama-Hernández R., Solís-Espallargas C., Ruiz-Morales J. [2022], The implementation of the SDGs in universities: a systematic review, *Environmental Education Research* 28(11): 1585–1615, <https://doi.org/10.1080/13504622.2022.2063798>
- [2] De Brun A., McAuliffe E. [2020], Identifying the context, mechanisms and outcomes underlying collective leadership in teams: building a realist programme theory, *BMC Health Serv Res* 20(1): 261, <https://doi.org/10.1186/s12913-020-05129-1>
- [3] de Souza D.E. [2013], Elaborating the Context-Mechanism-Outcome configuration (CMOc) in realist evaluation: A critical realist perspective, *Evaluation* 19(2): 141–154, <https://doi.org/10.1177/1356389013485194>
- [4] De Weger E., Van Vooren N.J.E., Wong G., Dalkin S., Marchal B., Drewes H. W., Baan C.A. [2020], What's in a Realist Configuration? Deciding Which Causal Configurations to Use, How, and Why, *International Journal of Qualitative Methods* 19, <https://doi.org/10.1177/1609406920938577>
- [5] Fischer D., Jenssen S., Tappeser V. [2015], Getting an empirical hold of the sustainable university: a comparative analysis of evaluation frameworks across 12 contemporary sustainability assessment tools, *Assessment & Evaluation in Higher Education* 40(6): 785–800, <https://doi.org/10.1080/02602938.2015.1043234>
- [6] Geissdoerfer M., Vladimirova D., Evans S. [2018], Sustainable business model innovation: A review, *Journal of Cleaner Production* 198: 401–416, <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.06.240>

- [7] Greenhalgh T., Wong G., Westthorp G., Pawson R. [2011], Protocol – realist and meta-narrative evidence synthesis: Evolving Standards (RAMESES), *BMC Medical Research Methodology* 11(1): 115, <https://doi.org/10.1186/1471-2288-11-115>
- [8] Idoiaga Mondragon N., Yarritu I., Saez de Camara E., Beloki N., Vozmediano L. [2023], The challenge of education for sustainability in higher education: key themes and competences within the University of the Basque Country, *Front Psychol* 14: 1158636, <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1158636>
- [9] Lidgren A., Rodhe H., Huisingsh D. [2006], A systemic approach to incorporate sustainability into university courses and curricula, *Journal of Cleaner Production* 14 (9–11): 797–809, <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2005.12.011>
- [10] Lozano R. [2006], A tool for a Graphical Assessment of Sustainability in Universities (GASU), *Journal of Cleaner Production* 14(9): 963–972, <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2005.11.041>
- [11] Lulewicz-Sas A., Kozera-Kowalska M., Wachowiak P. [2023], *Diagnoza Realizacji Odpowiedzialności Społecznej Uczelni*. Raport z badań, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa
- [12] Mallow S., Toman I., van't Land H. [2020], *Higher Education and the 2030 Agenda: Moving into the 'Decade of Action and Delivery for the SDGs'*, IAU 2nd Global Survey Report on Higher Education and Research for Sustainable Development, https://www.iau-aiu.net/IMG/pdf/iau_hesd_survey_report_final_jan2020.pdf (dostęp: 4. 01.2024).
- [13] Mourad M. [2013], Students' perception of quality assurance activities, *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal* 4(3): 345–365, <https://doi.org/10.1108/SAMPJ-01-2013-0007>
- [14] Pawson R., Tilley N. [1997], *Realistic evaluation*, Sage Publications, Inc.
- [15] Saarinen T. [2005], 'Quality' in the Bologna Process: from 'competitive edge' to quality assurance techniques, *European Journal of Education* 40(2): 189–204, <https://doi.org/10.1111/j.1465-3435.2004.00219.x>
- [16] SDSN Australia/Pacific [2017], *Getting started with the SDGs in universities: A guide for universities, higher education institutions, and the academic sector*, Australia, New Zealand and Pacific Edition, Sustainable Development Solutions Network – Australia/Pacific, Melbourne.
- [17] UEP [2022], *Principles for Responsible Management Education. Sharing information on Progress Report (2020–21 and 2021–22 Academic Years)*, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Poznań.
- [18] UN PRME [2024], *Sharing Information on Progress (SIP)*, <https://www.unprme.org/sip-2/#exemplary-reporting> (dostęp: 12.01.2024).
- [19] Vaughter P., McKenzie M., Lidstone L., Wright T. [2016], Campus sustainability governance in Canada, *International Journal of Sustainability in Higher Education* 17(1): 16–39, <https://doi.org/10.1108/ijshe-05-2014-0075>

IDENTYFIKACJA REZULTATÓW WDRAŻANIA ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU W UCZELNIACH

Streszczenie

Uczelnie członkowskie inicjatywy ONZ PRME (Principles for Responsible Management Education) zobligowane są do oceny rezultatów działań na rzecz implementacji idei zrównoważonego rozwoju, lecz w mniejszym stopniu koncentrują się na identyfikacji związków przyczynowo-skutkowych osiągniętych wyników. Wyjaśnienie takich relacji umożliwia analiza zgodna z modelem kontekst-mechanizm-wynik (*context-mechanism-outcome*, CMO).

Celem artykułu jest identyfikacja efektów wdrażania zrównoważonego rozwoju w uczelniach w ujęciu kontekstów i mechanizmów. Pytanie badawcze dotyczyło określenia powiązań między zidentyfikowanymi rezultatami a uwarunkowaniami i podejmowanymi działaniami.

W postępowaniu badawczym wytypowano jeden z siedemnastu raportów polskich uczelni przygotowanych w ramach inicjatywy PRME, który poddano następnie analizie tematycznej.

Wyniki ukazują, że uczelnie osiągają rezultaty związane głównie z edukacją, zaangażowaniem społeczności akademickiej oraz rozwijaniem kompetencji związanych ze zrównoważonym rozwojem. Artykuł proponuje nowe spojrzenie na zrównoważony rozwój uczelni, korzystając z modelu CMO.

SŁOWA KLUCZOWE: ZRÓWNOWAŻONY ROZWÓJ, UCZELNIA, RAPORTOWANIE, PRME

KODY KLASYFIKACJI JEL: I23, Q01

IDENTIFICATION OF THE RESULTS OF IMPLEMENTING SUSTAINABLE DEVELOPMENT IN UNIVERSITIES

Abstract

Member universities of the UN PRME (Principles for Responsible Management Education) initiative are obliged to evaluate the results of their activities aimed at implementing the idea of sustainable development, but to a lesser extent they focus on identifying cause and effect relationships in achieved results. Such relationships can be explained by analysis consistent with the context-mechanism-outcome (CMO) model.

Therefore, the aim of the article is to identify the effects of implementing sustainable development in universities in terms of contexts and mechanisms. The research question concerned determining the connections between the identified outcomes and the conditions and actions taken.

In the research procedure, one of the seventeen reports of Polish universities, prepared as part of the PRME initiative, was selected and subjected to thematic analysis.

The results show that universities achieve results mainly related to education, involvement of the academic community and the development of competences related to sustainable development. The article proposes a new perspective on the sustainable development of universities using the CMO model.

KEYWORDS: SUSTAINABLE DEVELOPMENT, UNIVERSITY, REPORTING, PRME

JEL CLASSIFICATION CODES: I23, Q01

