



**POLITECHNIKA
GDAŃSKA**

Wydział Zarządzania i Ekonomii



Imię i nazwisko autora rozprawy: Karolina Wysocka

Dyscyplina naukowa: Nauki o Zarządzaniu i Jakości

**AUTOREFERAT
ROZPRAWY DOKTORSKIEJ**

**Instytucjonalne determinanty internacjonalizacji
polskich uczelni technicznych**

Promotorzy:

dr hab. inż. Krzysztof Leja, prof. PG

prof. dr hab. Piotr Dominiak

Recenzenci:

dr hab. Agnieszka Kurczewska, prof. UŁ

prof. dr hab. Łukasz Sułkowski

Gdańsk, listopad 2020

Spis treści

1. Uzasadnienie wyboru tematu	3
Otoczenie uczelni, a jej ład organizacyjny	3
Umiejscowienie uczelni w Polsce	3
2. Luka badawcza	4
3. Problem badawczy, cele rozprawy, hipotezy i pytania badawcze	5
4. Podstawy teoretyczne rozprawy	6
Nowa Ekonomia Instytucjonalna (NEI)	6
Internacjonalizacja – kwestie definicyjne	7
5. Determinanty internacjonalizacji uczelni	8
Zewnętrzne determinanty internacjonalizacji uczelni	9
Wewnętrzne determinanty internacjonalizacji uczelni	9
6. Metoda badawcza i zakres badań	9
7. Wybrane wyniki badań	10
Zewnętrzne instytucjonalne determinanty internacjonalizacji uczelni	10
Wewnętrzne instytucjonalne determinanty internacjonalizacji uczelni	12
Ranking Internacjonalizacji Polskich Uczelni Technicznych	14
Ranking Strategii Internacjonalizacji	17
Ranking Percepcji Internacjonalizacji	20
8. Wnioski i rekomendacje	21
Weryfikacja hipotez	21
Wkład do nauk o zarządzaniu i jakości	24
Wkład do praktyki	25
Kierunki dalszych badań	28
Bibliografia	29

1. Uzasadnienie wyboru tematu

Otoczenie uczelni, a jej ład organizacyjny

Organizacja i kultura organizacyjna uczelni, oparta na tradycji akademickiej w ostatnich 20-30 latach ulega przyspieszonej ewolucji. Uczelnie zmieniają się pod wpływem globalizacji, rozwoju instytucji międzynarodowych oraz zmian społecznych, takich jak: zmiany demograficzne, czy umasowienie edukacji wyższej. Silny wpływ na te zmiany miały neoliberalne trendy, które pojawiły się w zarządzaniu organizacjami publicznymi (Scott, 2016; Watts, 2016). Współczesne uniwersytety stały się aktorami globalnego rynku edukacyjnego, na którym funkcjonuje coraz więcej podmiotów działających na zasadzie „for profit”¹, co nie pozostaje bez wpływu na ich relacje z uczelniami. Postęp technologiczny, rozwój komunikacji cyfrowej i Internetu wymuszają na nich unowocześnianie nie tylko treści nauczania, ale i form przekazu. Zwiększa się zakres wzajemnych zależności i podobnie jak w przypadku innych globalizujących się branż gospodarki, przyspiesza tempo zmian i skraca się czas na ich wprowadzanie (Marginson, van der Wende, 2016; Shapiro, 2015). Jednym ze zjawisk towarzyszących rozwojowi globalnego rynku szkolnictwa wyższego jest jego umiędzynarodowienie, lub inaczej – internacjonalizacja. Marginson (Marginson, 2000) definiuje ją jako rozwój relacji międzynarodowych i międzykulturowych, a Teichler (Teichler, 1999) pisze o „próbie rozwiązania problemu wzrostu liczby działań międzynarodowych w ramach mniej więcej trwałych narodowych systemów szkolnictwa wyższego”. Zarządzanie współczesną uczelnią, jest skomplikowanym zbiorem procesów. Wynika to, jak pisze Leja, zarówno z paradoksu współistnienia i współdziałania w niej wiedzy z przeszłości z innowacją i rozwojem nakierowanym na przyszłość, jak również z przyspieszania zmian w otaczającym ją świecie (Leja, 2013).

W miarę wzrostu zainteresowania zarządzaniem uczelnią (McCaffery, 2019), internacjonalizacja nabiera coraz częściej znaczenia jako działania i procesy zachodzące na uczelni, których celem jest implementacja wymiaru międzynarodowego w poszczególnych obszarach działalności uczelni (Knight, 2015).

Główną problematyką pracy jest właśnie internacjonalizacja w rozumieniu zarządczym, stanowiąca zbiór procesów na uczelni, które mogą być aktywnie kształtowane, w odróżnieniu do internacjonalizacji jako zjawiska, które ma charakter bierny.

Umiędzynarodowienie uczelni w Polsce

W międzynarodowych rankingach czołowe polskie uczelnie są pozycjonowane na odległych miejscach. Umiędzynarodowienie polskich uczelni, mierzone wskaźnikiem udziału studentów zagranicznych, jest niskie. Równie słabo prezentuje się międzynarodowa aktywność publikacyjna polskich naukowców (Kwiek, 2015, 2016). Polskie uczelnie określane bywają peryferyjnymi, lub co najwyżej półperyferyjnymi (Krzeski, Szadkowski, 2018). Aby zaistnieć we współczesnym, globalnym i rynkowym środowisku, uczelnie potrzebują wsparcia instytucji zewnętrznych, stworzenia odpowiednich ram prawnych, schematów finansowania oraz silnej determinacji od wewnątrz, popartej odpowiednimi działaniami zarządczymi i konsekwencją w ich stosowaniu.

W Polsce, korzystającej od lat z dotacji i programów UE, internacjonalizacja uczelni była głównie efektem Procesu Bolońskiego i przystąpienia do Europejskiego Obszaru Szkolnictwa Wyższego (EOSW). Należy też zaznaczyć, że pomimo wielu niedociągnięć zarzucanych systemowi szkolnictwa wyższego w latach 2005–2017, wysoki poziom jego autonomii na tle innych krajów UE, dawał polskim uczelniom możliwość

¹ Agencje rankingowe i akredytacyjne, wydawcy, dostawcy oprogramowania, rekruterzy etc.

w dużym stopniu swobodnego kształtowania swojej polityki międzynarodowej (Pruvot, Estermann, 2017). Warto też zwrócić uwagę na wysoki poziom nakładów i inwestycji w infrastrukturę naukową i badawczą, a także ambicje środowiska naukowego w Polsce. Deklaracje kierunków rozwoju uczelni zawarte w ich dokumentach statutowych i strategiach, wskazują na to, że polskie uczelnie kładą duży nacisk na internacjonalizację, a ich ambicje są globalne.

W codziennej pracy polskich uczelni widoczny jest jednak, słaby poziom przygotowania organizacyjnego do współpracy międzynarodowej. Narastająca biurokracja, w powiązaniu z brakiem doświadczenia międzynarodowego i często niewystarczająco przygotowaną merytorycznie administracją, tworzą silne bariery dla rozwoju internacjonalizacji. Kampusy wielu uczelni nie są dostosowane do obsługi studentów i gości zagranicznych. Brakuje informatorów, wskazówek jak się poruszać, regulaminów w języku angielskim. Pracownicy naukowcy zmuszeni są do samodzielnego „radzenia sobie” z takimi elementami internacjonalizacji, jak na przykład zatrudnianie zagranicznych profesorów, rozliczanie grantów badawczych, wypłacanie świadczeń cudzoziemcom, organizowanie ich przyjazdu na uczelnię, rozwiązywanie problemów natury bytowej studentów zagranicznych czy międzynarodowa promocja.

Można więc dostrzec pewną niespójność. z jednej strony władze polskich szkół wyższych od lat oficjalnie deklarują wolę umiędzynarodowienia, co widać w opublikowanych misjach i strategiach, jak również w statystykach poziomu wykorzystywania funduszy mobilnościowych UE. w polskim systemie szkolnictwa wyższego, z perspektywy władz ustawodawczych i ministerialnych, również od lat, manifestowana jest wola internacjonalizacji poprzez udział w Europejskim Obszarze Szkolnictwa Wyższego. z drugiej jednak strony pozycja polskich uczelni widziana przez pryzmat rankingów stanowiących narzędzie porównań międzynarodowych, jest dalece nieadekwatna wobec tych deklaracji.

2. Luka badawcza

Analiza światowego piśmiennictwa pozwala na stwierdzenie, że badacze wiele uwagi poświęcają uzasadnieniu potrzeby internacjonalizacji uczelni i ujednoczenia systemów szkolnictwa (Buckner, Stein, 2020). Internacjonalizacja jako zjawisko oraz korzyść polityczna, ekonomiczna i społeczna dominuje w dyskursie wczesnych lat 2000 (Kehm, 2011). Naukowcy jak m. in. Philip Altbach, Hans de Wit, Jane Knight czy Simon Marginson, w ciągu ostatnich 30 lat dokonali analizy zjawiska internacjonalizacji uczelni z perspektywy ich otoczenia, a w szczególności dominujących w tym okresie neoliberalnych przemian rynku szkolnictwa wyższego. z czasem zwrócono także uwagę na negatywne efekty internacjonalizacji (Beelen, de Wit, 2012) oraz nierówności w traktowaniu uczelni z różnych części świata oraz ich studentów (Buckner, 2019).

Znacznie mniej uwagi poświęcono już internacjonalizacji, jako zbiorowi procesów dostosowawczych oraz elementowi zarządzania uczelnią. Przykładem procesowego podejścia do internacjonalizacji w literaturze jest publikacja pt. „Comprehensive Internationalisation” (Hudzik, 2015), ale dotyczy ona zarządzania uczelnią w modelu anglosaskim². Opracowania dotyczące internacjonalizacji jako procesu, zazwyczaj dotyczą określonych krajów lub porównań systemów i rozwiązań (Al-Zoubi, Polak, Savior, 2018; Kristensen, Karlsen, 2018; Soliman, Anchor, Taylor, 2019). Taki stan rzeczy wydaje się naturalny

² Model zarządzania uczelnią przyjęty w Stanach Zjednoczonych, Wielkiej Brytanii, Nowej Zelandii i Australii, oparty na paradygmacie neoliberalnym, obejmującym m.in. dominację administracji w procesach zarządzania uczelnią (przyp. Aut.)

i uzasadniony różnorodnością systemów szkolnictwa, kultur oraz uwarunkowań geopolitycznych i ekonomicznych.

W przypadku polskich uczelni wyraźny jest niedobór opracowań dotyczących zarządzania procesami internacjonalizacji. Zdaniem autorki, internacjonalizacja uczelni w Polsce postrzegana jest z perspektywy zjawiska, nie procesów. Opracowania polskich badaczy szkolnictwa wyższego, takich jak Julita Jabłecka, Jerzy Woźnicki, Łukasz Sułkowski, Marek Kwiek, Dominik Adamowicz zazwyczaj dotyczą szerszego kontekstu internacjonalizacji jako zjawiska wpływającego na polskie uczelnie oraz wymuszającego zmiany w systemie szkolnictwa wyższego, lub też nawiązują jedynie do internacjonalizacji w kontekście badania innych zjawisk, jak np. jakości (Grudowski, 2020). Naukowe podejście internacjonalizacji jako zbioru procesów i elementu zarządzania uczelnią, jest rzadkością (Antonowicz, 2016).

Warto natomiast zwrócić uwagę na opracowania porównujące zaangażowanie międzynarodowe polskich uczelni i na tle innych państw EU (Kwiek, 2019) oraz dychotomię powstającą przy porównaniu rzeczywistego poziomu umiędzynarodowienia polskich uczelni z deklaracjami artykułowanymi np. w dokumentach strategii rozwoju polskich uczelni.

Na tle powyższej dychotomii, **brak opracowań dotyczących zarządczego kontekstu internacjonalizacji uczelni stanowi lukę badawczą, której wypełnienie wydaje się istotne.**

3. Problem badawczy, cele rozprawy, hipotezy i pytania badawcze

Autorka rozprawy postanowiła zidentyfikować i zbadać czynniki determinujące poziom internacjonalizacji polskich uczelni, co może dostarczyć podstaw dla poszukiwania bardziej skutecznych działań i procesów oraz wskazać rozwiązania w obszarze zarządzania uczelnią.

Problemem badawczym podjętym w rozprawie jest poznanie przyczyn niskiego poziomu internacjonalizacji uczelni technicznych w Polsce. Dane statystyczne wskazują bowiem na różnice w poziomie umiędzynarodowienia różnych typów uczelni. i tak np. wśród polskich uczelni, uczelnie techniczne mają jeden z najniższych wskaźników udziału studentów zagranicznych. Tymczasem, współczesne nauki techniczne wydają się być dziedziną, w której współpraca międzynarodowa i uniwersalny język technologii – matematyka – powinny zapewniać wysoki poziom umiędzynarodowienia.

Celem badawczym pracy jest identyfikacja instytucjonalnych determinant internacjonalizacji w polskich publicznych uczelniach technicznych oraz kierunku ich oddziaływań. Towarzyszy mu cel użyteczny, którym jest przedstawienie propozycji rozwoju internacjonalizacji uczelni

Hipotezy badawcze postawione przez autorkę w rozprawie to:

Hipoteza 1. Zewnętrzne determinanty instytucjonalne internacjonalizacji uczelni sprzyjają jej rozwojowi (a niektóre z nich go wymuszają).

Hipoteza 2. Wewnętrzne determinanty instytucjonalne utrudniają rozwój internacjonalizacji uczelni.

Pytania badawcze towarzyszące hipotezie 1 to:

1. Jaki jest wpływ globalizacji rynku szkolnictwa wyższego na internacjonalizację uczelni?

2. Jaki jest wpływ na internacjonalizację uczelni UE i instytucji transnarodowych?
3. Jak wpływają na internacjonalizację uczelni regulacje prawne szkolnictwa wyższego w Polsce?

Pytania badawcze towarzyszące hipotezie 2 to:

1. Jak wpływa na internacjonalizację uczelni kultura akademicka?
2. Jak wpływa na internacjonalizację uczelni jej organizacja?

4. Podstawy teoretyczne rozprawy

Nowa Ekonomia Instytucjonalna (NEI)

Praca wykorzystuje dorobek teorii neoinstytucjonalnej, ze szczególnym uwzględnieniem Nowej Ekonomii Instytucjonalnej (NEI), traktowanej tu jako element łączący nauki o zarządzaniu z ekonomią. w ślad za Stanisławem Rudolfem, który we wstępie do swojej monografii (Rudolf, 2016) pisze: „(...) Przełomu mógłby tu (w potwierdzeniu wpływu NEI na nauki o zarządzaniu, przyp. aut.) dokonać wzrost zainteresowania teoretyków nauki o zarządzaniu, teoriami nowej ekonomii instytucjonalnej. Szczególnie cenne mogą tu się okazać badania empiryczne, dotyczące efektywności instytucji (organizacji)”. Autorka poświęca pracę właśnie takim badaniom.

Kluczowe znaczenie w pracy ma zdefiniowanie uczelni jako organizacji, a tym samym gracza na polu gry instytucjonalnej (North, 1991, 1993), jakim jest międzynarodowy rynek szkolnictwa wyższego. Neoinstytucjonalna perspektywa badawcza postrzega organizacje jako systemy społeczno-kulturowe, na których funkcjonowanie wpływ wywiera otoczenie instytucjonalne.

Tworzenie homogenicznych struktur instytucjonalnych w środowiskach charakteryzujących się podobnymi wzorcami zachowań jest spowodowane zmianami izomorficznymi, stanowiącymi reakcje organizacji na występowanie presji zewnętrznej. Spoiwem łączącym takie organizacje jest występowanie wspólnej, dominującej logiki instytucjonalnej wyznaczającej fundamentalne zasady organizacji i działania. Logika instytucjonalna może być zatem traktowana jako niezależna determinanta procesów zachodzących w organizacji (Urbanek, 2020). Obserwowane w ostatnich 30 latach dążenie, jeśli nie do pełnej, globalnej uniwersalizacji systemów szkolnictwa, to przynajmniej do ujednoczenia elementów uznawalności osiągnięć naukowych, stanowi przejaw izomorfizmu instytucjonalnego (Meyer, Rowan, 2006) i ma silny wpływ na zachowanie uczelni i ich interesariuszy (Zapp, Ramirez, 2019).

Instytucje są trwałe, lecz nie niezmiennie (North, 1991). w ślad za tym, Williamson zaproponował wyróżnienie różnych warstw logiki instytucjonalnej (Sadowski, 2014). Warstwy te różnią się trwałością instytucji, lub raczej – ich podatnością na zmiany. Pomysł warstw logiki instytucjonalnej został wykorzystany w podziale determinant internacjonalizacji.

Logika instytucjonalna w przypadku internacjonalizacji badanych uczelni, będących względnie homogeniczną grupą organizacji, kształtowana jest przede wszystkim przez uwarunkowania zewnętrzne, wpływające na kształt rynku szkolnictwa wyższego (globalizacja, zmiany społeczne, trendy demograficzne, postęp technologiczny). Zjawiska te determinują funkcjonowanie międzynarodowego rynku szkolnictwa wyższego i przyczyniają się do powstawania instytucji bezpośrednio oddziałujących na uczelnie takich jak rankingi, bibliometria, sieci międzynarodowej współpracy czy organizacje międzynarodowe.

Logika instytucjonalna widoczna jest jednak również w środowisku wewnętrznym uczelni, stanowiącej z jednej strony zarządzaną organizację, z drugiej zaś – zinstytucjonalizowaną, specyficzną kulturowo, społeczność akademicką.

W pracy, organizacja uczelni oraz kultura akademicka traktowane są jako różne instytucje, kształtujące w różny sposób procesy internacjonalizacji uczelni i stopień jej zaangażowania międzynarodowego.

Internacjonalizacja – kwestie definicyjne

Jedną z odpowiedzi na wyzwania globalizującego się świata jest umiędzynarodowienie, nazywane zamiennie internacjonalizacją organizacji, niezależnie od typu ich własności. Umiędzynarodowienie od lat jest badane w odniesieniu do biznesu, a jego geneza tkwi w koncepcjach związanych z zarządzaniem międzynarodowym. w ciągu ostatnich 30-40 lat badacze zgłębiali wpływ zjawiska internacjonalizacji na rozwój gospodarek i systemów w skali makro (Gorynia, Jankowska, 2007) oraz w odniesieniu do regionów, klastrów oraz branż (Brańka, 2011; Daszkiewicz, 2017; Greenhalgh, 2012). w obszarze zarządzania powstały modele rozwoju i pomiaru internacjonalizacji (Daszkiewicz, 2014; Wach, 2016b), a w skali mikro, opracowania dotyczące międzynarodowej działalności biznesowej i zarządzania przedsiębiorstwem (Daszkiewicz, Wach, 2012, 2014; Wach, 2016a). Szczególne znaczenie internacjonalizacji znalazło odzwierciedlenie w badaniach nad szkolnictwem wyższym (Stromquist, 2007).

Zarówno definicja, jak i określenie zakresu tematycznego internacjonalizacji nastrocza jednak trudności badaczom (Buckner, Stein, 2020). Internacjonalizacja może być jednej strony postrzegana jako zjawisko - jeden z efektów globalizacji. z drugiej jako proces. Analiza literatury wskazuje również, że percepcja internacjonalizacji jako zjawiska i procesu, ewoluuje (Jooste i Heleta, 2015; Kehm, 2011; Knight, 2008; Knight, de Wit, 2018; Lee, 2015; Mihut, de Wit, Altbach, 2017). Niegdyś jej przejawem była przede wszystkim wymiana kulturalna (Kehm, 2011), później jako transgraniczny przepływ wiedzy, związany z globalnymi sieciami badawczymi, a także czynnik kształtujący rynek pracy, przyciągający talenty i kapitał (Knight, 2012). Autorzy najnowszych publikacji podkreślają jednak dalsze aspekty internacjonalizacji (Brandenburg, 2020; Buckner, Stein, 2020), takie jak wpływ społeczny czy wzrost nierówności na świecie. w perspektywie makroekonomicznej, jako zjawisko występujące w wyniku globalizacji - internacjonalizacja ma charakter bierny.

W perspektywie mikroekonomicznej, w obliczu neoliberalnych zmian szkolnictwa wyższego, internacjonalizacja nabiera charakteru czynnego. Ze zjawiska, staje się procesem. Urynkowienie szkolnictwa wyższego i jego otoczenia (Altbach, 2004a; Marginson, van der Wende, 2016) oraz globalizacja tego rynku, spowodowały wzrost znaczenia internacjonalizacji do tego stopnia, że stała się ona elementem strategii uczelni (Bradford, Guzmán, Trujillo, 2017). Międzynarodowe zaangażowanie stało się wręcz warunkiem istnienia (*raison d'être*) we współczesnym świecie akademickim, rządzone przez międzynarodowe: rankingi, publikacje, wskaźniki cytowalności, prestiż i pozycję. Uczelnie podejmują więc działania i tworzą strategie prowadzące do zajęcia odpowiedniego miejsca na rynku.

Tu internacjonalizacja ze zjawiska staje się zbiorem procesów i działań, zachodzących we wszystkich obszarach funkcjonowania uczelni (Knight, de Wit, 2018; van der Wende, 2007; Yemini, Sagie, 2016). Tym samym, staje się elementem zarządzania uczelnią.

Charakter rozprawy, obejmującej cel naukowy i użyteczny, skłania do wyboru definicji procesowej internacjonalizacji. Należy jednak zaznaczyć, że nie da się całkowicie rozdzielić tych dwóch podejść, ponieważ źródła informacji i danych statystycznych bardzo często odnoszą się do obu równocześnie.

Niniejsza dysertacja traktuje o internacjonalizacji głównie w kontekście jej znaczenia dla rozwoju zarządzania szkołami wyższymi w Polsce, która właściwie realizowana, może być czynnikiem ich międzynarodowego sukcesu (Altbach, 2016; Hudzik, 2015; Knight, de Wit, 2018; Soliman, Anchor, Taylor, 2019).

5. Determinanty internacjonalizacji uczelni

Poszukiwanie i identyfikacja determinant internacjonalizacji ma swój początek w analizie bogatej literatury tematu, wywodzącej się w głównej mierze z doświadczeń międzynarodowych (Altbach, Knight, 2007; Jooste, Heleta, 2015; Seeber, Cattaneo, Huisman, Paleari, 2016). Pozwala ona na wprowadzenie podziału determinant na zewnętrzne – poza uczelnią, oraz wewnętrzne – leżące w obszarze działań i procesów uczelni (rys. 1).



Rysunek 1. Determinanty internacjonalizacji uczelni (oprac. własne)

Zewnętrzne determinanty internacjonalizacji uczelni

Wśród zewnętrznych determinant obserwowanych w internacjonalizacji uczelni, wyróżnić można zjawiska i procesy w skali makro, takie jak: globalizacja, postęp w komunikacji i technologii, zmiany demograficzne oraz społeczne oraz mezo, takie jak: międzynarodowy rynek szkolnictwa wyższego, instytucje międzynarodowe, standaryzacja i regulacje państwowe.

Zgodnie z założeniami teorii neoinstytucjonalnej, zależności między instytucjami są wzajemne (Thornton, Ocasio, 2008). Wszystkie wymienione wyżej zależności działają w obu kierunkach. Perspektywa badawcza pracy ogranicza się jednak do oddziaływań w kierunku uczelni.

Wewnętrzne determinanty internacjonalizacji uczelni

Uczelnie są organizacjami złożonymi. Nie tylko pod względem historycznie ugruntowanej pozycji w społeczeństwie i tysiącletnich tradycji akademickich, ale także ze względu na wieloaspektowy charakter swoich działań i misji (m.in. kształcenie elit społecznych i wartościowych pracowników, rozwój wiedzy i nauki, wszechstronny rozwój wartości społecznych). Tworzą więc własne, wewnętrzne instytucje, takie jak tradycja i kultura akademicka, czy kolegalizm akademicki, oraz specyficzne rozwiązania organizacyjne w zakresie zarządzania uczelnią.

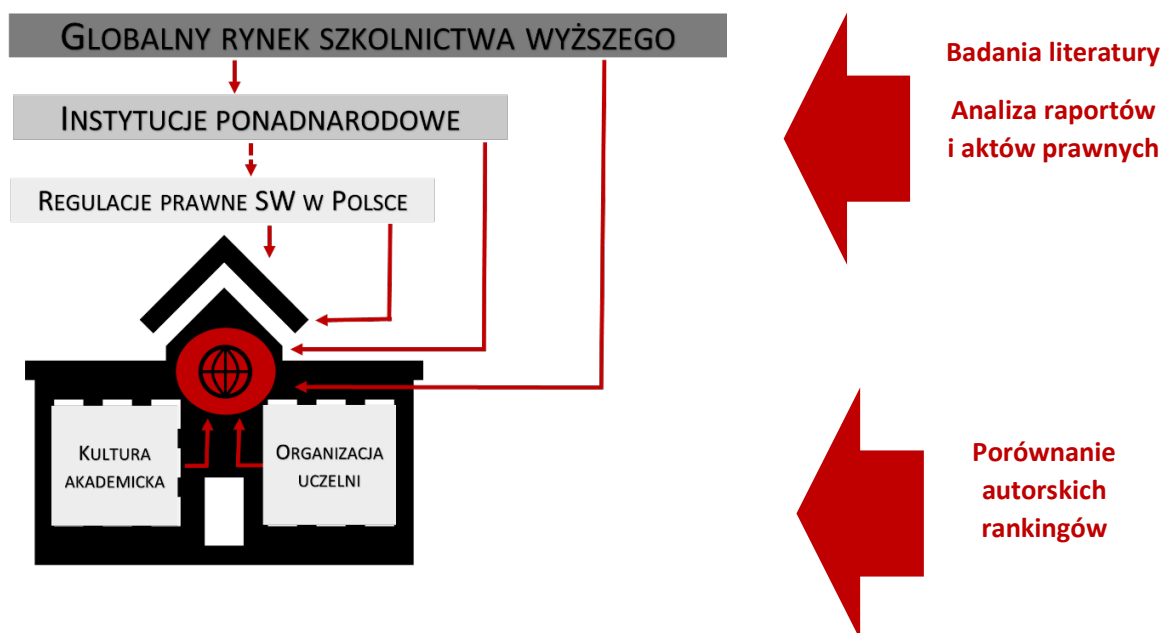
Autorka zdecydowała się na wskazanie i szersze omówienie dwóch, wspólnych wszystkim polskim uczelniom zjawisk, jakimi są organizacja uczelni i kultura akademicka. Podstawowym dokumentem określającym cele i działania uczelni, a tym samym kształtującym ramy organizacyjne, jest strategia uczelni. Kultura akademicka zaś znajduje swoje odzwierciedlenie w postawach i zachowaniu jej pracowników.

6. Metoda badawcza i zakres badań

W pracy wykorzystano mieszane metody badawcze, łącząc metody ilościowe, takie jak analiza danych statystycznych, czy kwestionariusz, z metodami jakościowymi – analizą dyskursu³, dzięki zastosowaniu triangulacji (Creswell, Gilewicz, 2013). Wykorzystywana w pracy triangulacja dotyczy metod i danych (Flick, 2004) a uzasadniona jest kompleksowością zagadnienia zarządzania uczelnią oraz różnorodnością determinant. Narzędziem wykorzystanym do syntetycznego przedstawienia oraz porównania wyników poszczególnych analiz jest ranking.

W trakcie badań analizowano determinanty internacjonalizacji, a następnie dokonano ich syntezy według schematu zależności instytucjonalnych wewnątrz uczelni i wokół niej. w badaniach przeprowadzonych przez autorkę zakres zależności został zawężony do elementów przedstawionych na rysunku 2, stanowiący logiczną konstrukcję i podstawę dla dalszych badań.

³ Wykorzystana w pracy wielopoziomowa lingwistyczna analiza dyskursu (DIMEAN) jest de facto metodą mieszaną, jednakże jej istotna część wykorzystana w pracy – analiza kontekstu – ma charakter jakościowy (przyp. Aut).



Rysunek 2. Schemat oddziaływania wewnętrznych i zewnętrznych zależności instytucjonalnych oraz metody ich badania (oprac. własne)

Podmiotem badań w dysertacji są polskie publiczne uczelnie techniczne. Stanowią one istotną grupę polskiego szkolnictwa wyższego pod względem liczby studentów, mając jednocześnie relatywnie niski wskaźnik umiędzynarodowienia. Jest to zastanawiające, zważywszy na fakt, iż nauki ścisłe i techniczne z natury są międzynarodowe (podobnie jak ekonomia czy nauki medyczne). Dobór stosunkowo jednorodnej dziedzinowo grupy uczelni ma w pracy znaczenie szczególnie w odniesieniu do weryfikacji hipotezy 2, w której przyjęto iż wpływ wewnętrznych determinant internacjonalizacji – organizacji uczelni oraz jej kultury – powinien stanowić cechę wyróżniającą i różnicować poziom umiędzynarodowienia.

7. Wybrane wyniki badań

Zewnętrzne instytucjonalne determinanty internacjonalizacji uczelni

Weryfikacja hipotezy 1 została przeprowadzona na podstawie analizy literatury, danych i raportów statystycznych dotyczących mobilności międzynarodowej polskich uczelni oraz dostępnych dokumentów i aktów prawnych kształtujących wymiar międzynarodowy ich działań.

Globalizacja może być uznana za jedną z głównych determinant internacjonalizacji szkolnictwa. Występuje w wymiarze ekonomicznym (Hampson, Held, McGrew, Goldblatt, Perraton, 1999), technologicznym, politycznym (March, Olsen, 1998) i społecznym (Bauman, 2000; Giddens, 2018). z perspektywy instytucjonalnej, globalizacja oznacza rozwój rynków międzynarodowych i ustalenie

uniwersalnych zasad, dotyczących ich funkcjonowania (artykułowanych np. poprzez GATS⁴), a tym samym logikę instytucjonalną, której elementami są m.in. swobody przepływu ludzi, usług i towarów. Umożliwia to funkcjonowanie korporacji ponadnarodowych i powoduje umiędzynarodowienie rynku pracy. Edukacja wyższa nabiera charakteru dobra prywatnego, które nabywane jest przez absolwentów uczelni, zasilających międzynarodowy rynek pracy (Altbach, Knight, 2007). Warto dodać, że globalizacji towarzyszy rozpowszechnianie się neoliberalnych koncepcji – także w zarządzaniu uczelniami (Marginson, van der Wende, 2016).

Zmiany społeczne wpływające na internacjonalizację szkolnictwa to przede wszystkim zmiany w poziomie bogactwa poszczególnych regionów (Marginson, van der Wende, 2016), umasowienie szkolnictwa wyższego ale również kryzysy polityczne i ekonomiczne (Altbach, 2016) oraz spowodowane nimi migracje (Morley, Alexiadou, Garaz, González-Monteagudo, Taba, 2018). Wśród czynników wpływających na internacjonalizację polskich uczelni warto zwrócić uwagę na wyraźny w statystykach⁵ dominujący udział studentów z Ukrainy. Studiujący zazwyczaj w języku polskim, obywatele Ukrainy, stanowią większość studentów zagranicznych na polskich uczelniach technicznych. Pojawienie się studentów z Ukrainy na polskich uczelniach stanowi element zmian społecznych (wzrost atrakcyjności gospodarczej Polski jako członka UE), ale również efekt kryzysów politycznych i ekonomicznych w tym kraju (Sin, Antonowicz, Wiers-Jenssen, 2019).

Makroskala z perspektywy uczelni to też zmiany w społecznych oczekiwaniach wobec niej – jako kuźni kadr dla rynku pracy, czy jako katalizatora szeroko pojętego rozwoju społecznego (tzw. trzecia misja) (Leja, 2013; Marginson, 2007). Oddziaływania skali makro wpływają na internacjonalizację uczelni bezpośrednio, determinują jednak również rozwój i powstawanie instytucji, które mają wpływ na internacjonalizację w jej bezpośrednim otoczeniu.

Równolegle zauważyć można **zmiany demograficzne** wynikające ze spadku dzietności społeczeństw zachodnioeuropejskich (Antonowicz, 2015), które powodują, że liczba studentów w tych krajach maleje, ale również urbanizację - przesiedlanie się ludzi do miast i związany z tym popyt na edukację

Dzięki **postępowi technologicznemu** w komunikacji maleją bariery fizyczne i finansowe, ograniczające przemieszczanie się ludzi. Sprzyja to mobilności międzynarodowej studentów i nauczycieli akademickich. Rozwój komunikacji elektronicznej usprawnia przekazywanie danych i nawiązywanie współpracy naukowo-badawczej.

W skali mezo, instytucjonalne determinanty uczelni to **instytucje międzynarodowe** takie jak Bank Światowy (BŚ) i Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (OECD). Zarówno BŚ, jak i OECD należą do międzynarodowych organizacji publicznych, które dysponując środkami nacisku (finansowego i nieformalnego), wymuszają konwergencję rynku szkolnictwa wyższego.

Wpływ instytucji międzynarodowych na internacjonalizację uczelni wynika z faktu, iż pomoc finansowa udzielana przez te organizacje zależna jest od wprowadzenia odpowiednich reform – ujednociających sposób funkcjonowania systemów. Tak było też w przypadku Polski, gdzie zalecenia BŚ sformułowane w Raporcie Banku Światowego i Europejskiego Banku Inwestycyjnego o stanie szkolnictwa wyższego

⁴ GATS – ang. skrót General Agreement on Trade and Services - Układ ogólny w sprawie handlu usługami jest traktatem Światowej Organizacji Handlu, który wszedł w życie w styczniu 1995 r. w wyniku negocjacji rundy urugwajskiej.

⁵ Przebadano sprawozdania S-10 GUS polskich uczelni technicznych z lat 2002-2017

w Polsce w 2004 roku oraz Raport OECD na temat szkolnictwa wyższego w Polsce z 2007, jak pisze Antonowicz, „stały się punktem zwrotnym w polityce wobec szkolnictwa wyższego” i „instrumentami służącymi do osiągnięcia celów polityki publicznej” (Antonowicz, 2015a).

Kluczowe znaczenie dla internacjonalizacji uczelni ma uczestnictwo Polski w **Unii Europejskiej (UE)**, a tym samym w Europejskim Obszarze Szkolnictwa Wyższego (EOSW) i instytucje unijne wspierające internacjonalizację. Należy tu także wymienić instytucje i międzynarodowe, które dysponują funduszami bądź odgrywają rolę regulatora współpracy.

Internacjonalizacja EOSW, którego uczestnikami są polskie uczelnie, jest od lat wspierana przez fundusze UE (Sokrates, Tempus, LLP Erasmus, Erasmus+), a także promowana poprzez ponadnarodowe inicjatywy legislacyjne (m.in. Proces Boloński) i organizacje transnarodowe (np. BŚ, OECD). Dzięki ujednoczeniu podstawowych standardów szkolnictwa wyższego i konwergencji gospodarek narodowych, od 1999 roku studenci z UE mogą studiować bez opuszczania roku czy semestru na dowolnej uczelni w innym kraju wspólnoty (Ozoliņš, Stensaker, Gaile-sarkane, Ivanova, Lapiņa, 2018). Uznawalność efektów nauczania umożliwia powstawanie programów studiów wspólnie realizowanych w różnych systemach szkolnictwa (Socha, 2011).

Bezpośrednio, na internacjonalizację uczelni wpływają także **przyjęte w Polsce akty legislacyjne** odnoszące się do szkolnictwa wyższego⁶ wraz z aktualnymi rozporządzeniami, oraz wszelkie regulacje dotyczące stosunków Polski z innymi krajami oraz obowiązujące w stosunku do cudzoziemców.

Kooperacja i konkurencja między uczelniami w skali światowej oraz powstanie organizacji i podmiotów komercyjnych zaangażowanych w te interakcje na rynku szkolnictwa wyższego, wymuszają **standaryzację**. Szczególnie istotnymi instytucjami, w ramach których odbywa się standaryzacja mierników efektywności działalności uczelni (np. bibliometryczne) są międzynarodowe wydawnictwa i rankingi (Pucciarelli, Kaplan, 2016). Publikowanie wyników badań w prestiżowych międzynarodowych czasopismach jest kluczowe z perspektywy uczelni i poszczególnych jednostek naukowych, dla których stanowi istotny element ich oceny. Międzynarodowy dorobek publikacyjny determinuje nie tylko uzyskanie finansowania (granty), ale też postępowania awansowe. Jest więc elementem polityki naukowej, istotnym dla poszczególnych państw, które w ten sposób podkreślają swoją pozycję międzynarodową (Drabek, 2017).

Parametryczna ocena jednostek naukowych stosowana jest w Polsce od blisko 20 lat. Jak wynika z badań, polska nauka nie zajmuje jednak istotnego miejsca w międzynarodowym obiegu naukowym (Drabek, 2017; Sadowski, Mach, 2014), wyraźne naciski regulacyjne wprowadzone Ustawą 2.0. (Antonowicz, 2020), wskazują jednak na zmianę tej optyki.

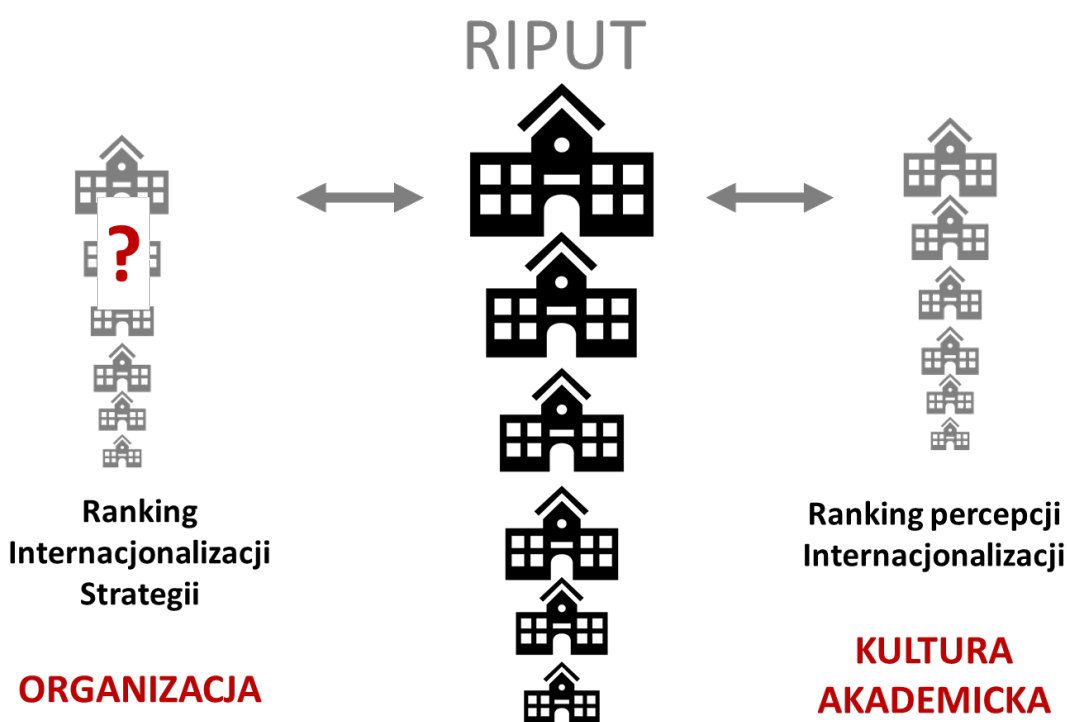
Wewnętrzne instytucjonalne determinanty internacjonalizacji uczelni

W procesie weryfikacji hipotezy 2 porównano wyniki autorskich rankingów⁷, stworzonych na podstawie danych statystycznych, analizy dokumentów poszczególnych uczelni oraz wyników badania ankietowego.

⁶ Mowa tu o Ustawie Prawo o szkolnictwie wyższym z 2005 roku, ale również o Ustawie z dnia 14 marca 2003 r. o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki, Ustawie z dnia 30 kwietnia 2010 r. o zasadach finansowania nauki i Ustawie z dnia 17 lipca 1998 r. o pożyczkach i kredytach studenckich.

Punktem wyjścia dla porównań w tej części pracy, było zaproponowanie autorskiego Rankingu internacjonalizacji polskich uczelni technicznych (RIPUT), służącego za benchmark do dalszych badań. RIPUT uwzględnia udział cudzoziemców w gronie studentów, doktorantów i pracowników uczelni, jej aktywność w tworzeniu programów studiów w języku angielskim oraz pozyskiwaniu funduszy europejskich (Erasmus+), jak również jej międzynarodową aktywność naukowo-badawczą. Powstał on w oparciu o dane statystyczne, bibliometryczne i finansowe.

Wyniki badań uporządkowane zostały w postaci odpowiednich zestawień rankingowych (ranking strategii internacjonalizacji i ranking percepcji internacjonalizacji), porządkujących uczelnie w stosunku do lidera zestawienia. Pozycja uczelni w każdym z zestawień została porównana z jej pozycją w RIPUT (patrz Rys. 3).



Rysunek 3. Schemat badań - porównanie rankingów (oprac. własne)

Badanie organizacji uczelni jako determinanty jej internacjonalizacji przeprowadzone zostało na podstawie opublikowanych przez poszczególne uczelnie strategii z wykorzystaniem lingwistycznej analizy dyskursu metodą DIMEAN⁸, zaproponowanej przez szwajcarskich lingwistów - Warnke i Spitzmuellera (Warnke, Spitzmüller, 2008)

Autorka rozprawy przyjęła, że strategia uczelni stanowi podstawowy dokument opisujący jej cele i kierunki rozwoju (Soliman, Anchor, Taylor, 2019). w związku z tym pozycjonowanie internacjonalizacji

⁷ Ranking to uporządkowana lista podmiotów (w tym wypadku uczelni) porównująca je i szeregująca według określonych kryteriów (E. Hazelkorn & Gibson, 2016). Wybór kryteriów, ich liczba i wagi, zależą od konstrukcji rankingów (Brandenburg & Federkeil, 2007; E. Hazelkorn & Gibson, 2016).

⁸ DIMEAN - Diskurslinguistische Mehr-Ebenen-Analyse - wielopoziomowa lingwistyczna analiza dyskursu

w strategii uczelni stanowić może wytyczną dla jej instytucjonalizacji, a tym samym determinuje jej organizację.

Analiza kultury akademickiej uczelni w kontekście jej oddziaływania na internacjonalizację została dokonana na podstawie ankiety wysłanej do wszystkich pracowników badanych uczelni. Gotowość do wzięcia udziału w badaniu zgłosiło 7 spośród 18 podmiotów. Udział próby wyniósł średnio 8% (od 25% do 6%).

Ranking Internacjonalizacji Polskich Uczelni Technicznych

Zaletą stworzenia autorskiego rankingu jest możliwość uwzględnienia w nim parametrów, których nie brano pod uwagę w popularnych, publikowanych w mediach rankingach, np. w rankingu Perspektyw, jak na przykład poziomu międzynarodowej działalności naukowo-badawczej. Ranking tworzony przez FE Perspektywy uwzględnia tylko parametry określające internacjonalizację w obszarze dydaktycznym uczelni.

Jeśli uznamy, że internacjonalizacja to wprowadzenie aspektu międzynarodowego we wszystkie obszary funkcjonowania uczelni, aby uzyskać punkt odniesienia do analiz porównawczych, konieczne jest uzupełnienie ich o parametry identyfikujące internacjonalizację uczelni w obszarze naukowo-badawczym.

Brandenburg i Federkeil (2007) zaproponowali zestaw wskaźników poziomu internacjonalizacji. Zestaw ten może być stosowany wewnątrz uczelni – do artykułowania celów i pomiaru ich realizacji. Może on też służyć jako narzędzie porównawcze – pod warunkiem, że użyte dane są spójne i zbierane w taki sam sposób w porównywanych podmiotach. Zasadniczym problemem jest więc identyfikacja takich wskaźników. Należy do nich np. wysokość finansowania projektów badawczych i liczba publikacji międzynarodowych na pracownika naukowego (w języku angielskim, w międzynarodowych wydawnictwach, w partnerstwie z międzynarodowymi naukowcami).

Zdaniem autorki, równie istotne, z perspektywy analizy umiędzynarodowienia uczelni, jak studentów zagranicznych, są analogicznie skonstruowane⁹ wskaźniki odnoszące się do nauczycieli akademickich i doktorantów.

Ponadto, ze względu na wysoki udział studentów zagranicznych studiujących po polsku oraz implikacje jakie, zdaniem autorki, ma on na proces internacjonalizacji polskich uczelni, w rankingu wprowadzony został podział wskaźników dotyczących studentów, doktorantów i nauczycieli akademickich – na grupy: polsko- i anglojęzyczną.

Ranking, który został sporządzony na potrzeby badań porównawczych w zakresie internacjonalizacji polskich uczelni technicznych (w dalszej części pracy stosowany będzie jego akronim – RIPUT), zbudowany jest na podstawie dziesięciu kryteriów, spośród których osiem dotyczy dydaktyki, a dwa działalności naukowo-badawczej (rys. 4.).

⁹ Liczba nauczycieli zagranicznych do liczby nauczycieli ogółem i liczba doktorantów zagranicznych do liczby doktorantów ogółem.



Rysunek 4. Budowa RIPUT (oprac. własne)

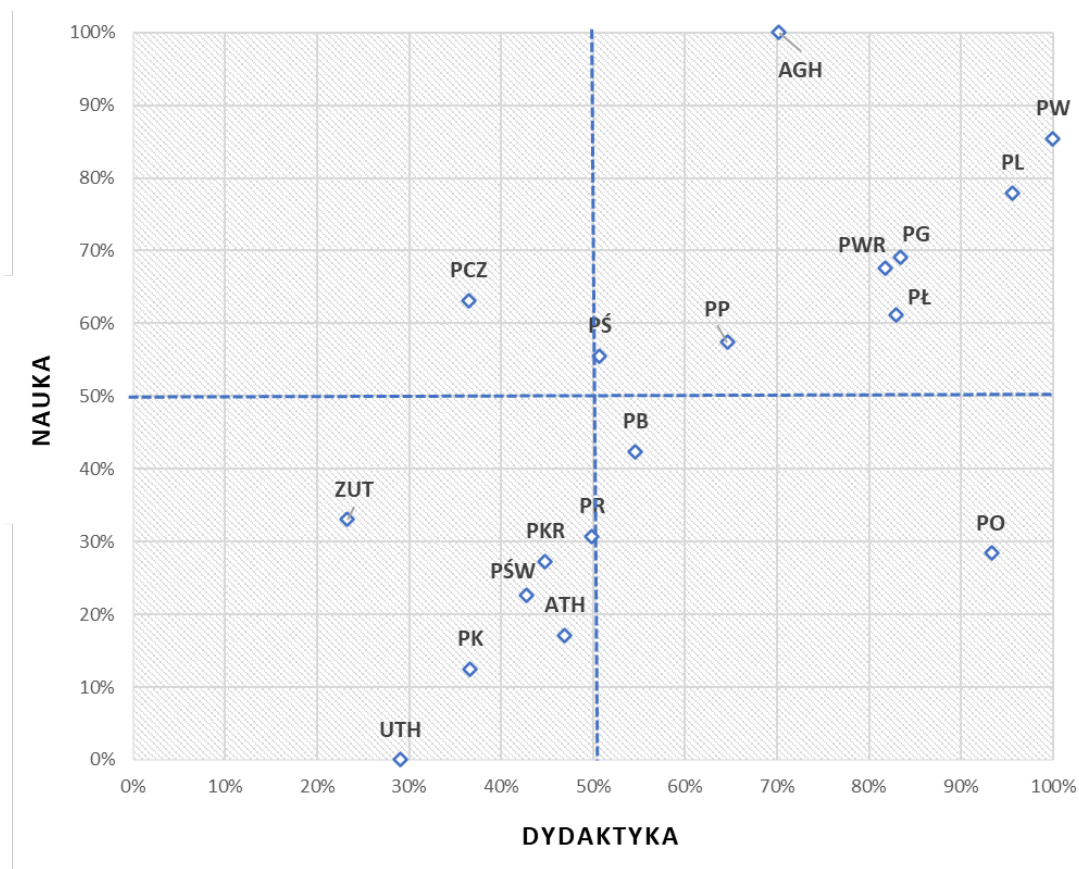
Wynik rankingu RIPUT jest też pierwszym istotnym elementem zaprezentowanych badań. w rozprawie ranking ten stanowi benchmark internacjonalizacji uczelni i stanowi punkt odniesienia dla Rankingu Internacjonalizacji Strategii (RIS) oraz Rankingu Percepcji Internacjonalizacji (RPI). Dostarcza on również materiału do dalszych analiz. Jego wyniki odbiegają od Rankingu Szkół Wyższych FE Perspektywy (rys. 5) z powodu różnicy kryteriów.

W odróżnieniu od rankingu Perspektyw, RIPUT uwzględnia elementy międzynarodowej działalności naukowo-badawczej. Dodatkowo, wprowadza też rozróżnienie wskaźników udziału studentów, doktorantów i nauczycieli zagranicznych na polskojęzycznych i studiujących po angielsku. w opinii autorki rozróżnienie takie powinno mieć miejsce ze względu na różnice w procesach obsługowych na uczelni. Przyjmowanie studentów na studia w języku angielskim wiąże się bowiem z większym zakresem prac dostosowawczych (jak np. tworzenie obcojęzycznej oferty dydaktycznej) aniżeli w przypadku studentów podejmujących studia po polsku.

poz.	Uczelnia	RIPUT	Klasyfikacja		Ranking Szkół Wyższych Perspektywy 2018
1	PW	100%	100%-75%	Grupa I uczelnie najbardziej umiędzynarodowione	PW
2	AGH	100%			PWR
3	PL	93%			PL
4	PG	82%			PG
5	PWR	80%			AGH
6	PŁ	76%			PP
7	PP	66%	75%-50%	Grupa II uczelnie średnio umiędzynarodowione	PŚ
8	PCZ	60%			PB
9	PŚ	60%			PO
10	PO	56%			PR
11	PB	51%			PKR
12	PR	41%	<50%	Grupa III uczelnie najmniej umiędzynarodowione	PCZ
13	PKR	37%			PL
14	ZUT	33%			ATH
15	PŚW	33%			ZUT
16	ATH	30%			PŚW
17	PK	23%			PK
18	UTH	11%			UTH

Rysunek 5. Wynik RIPUT a Ranking Szkół Wyższych – Umiędzynarodowienie, Perspektywy 2018 (oprac. własne)

Tworząc z parametrów wchodzących w skład RIPUT dwa niezależne rankingi – internacjonalizacji dydaktyki i internacjonalizacji nauki – można sporządzić dwuwymiarową mapę internacjonalizacji badanych uczelni (patrz rys. 6).

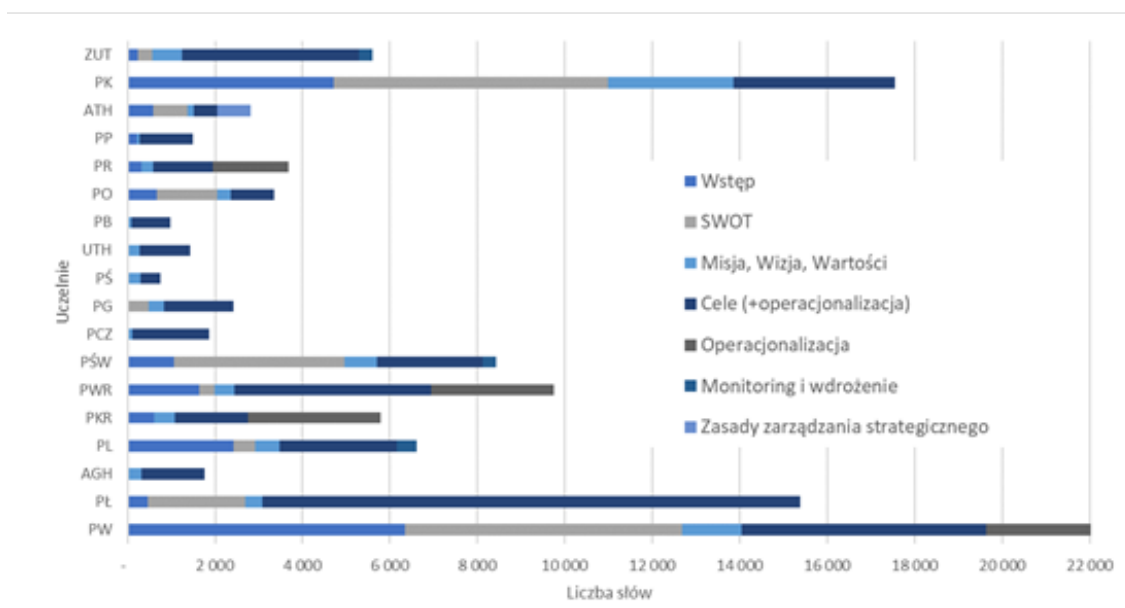


Rysunek 6. Mapa internacjonalizacji uczelni według rankingów dydaktyki i nauki (oprac. własne)

Mapa pokazuje stopień rozwoju międzynarodowego badanych uczelni w poszczególnych obszarach. Jak widać, uczelnie najslabiej umiędzynarodowione wg. RIPUT (UTH, PK, ATH), wykazują internacjonalizację głównie w obszarze kształcenia. Najsilniej umiędzynarodowione uczelnie (PW, AGH i PL) są silnie umiędzynarodowione w obu obszarach. Ciekawymi przypadkami są jednak uczelnie takie jak PO i PCZ, gdzie wysoki poziom umiędzynarodowienia w jednym z obszarów nie idzie w parze z poziomem w drugim obszarze.

Ranking Strategii Internacjonalizacji

W ramach analizy dokumentów strategicznych uczelni została poddana zarówno ich konstrukcja, jak i treść. Analizę treści przeprowadzono pod względem zawartych w niej elementów internacjonalizacji. Jak wykazały badania, dokumenty strategii badanych uczelni różnią się wyraźnie pod względem zawartości i struktury tekstu (rys. 7).



Rysunek 7. Rozmiar i budowa dokumentów strategii badanych uczelni (oprac. własne)

W strategiach uczelni można znaleźć odniesienia do internacjonalizacji (patrz tab. 1). Wskazywane są one ogólnie poprzez określenia: umiędzynarodowienie studiów/kształcenia, umiędzynarodowienie nauki i badań, poprawa międzynarodowej pozycji uczelni) lub bardziej szczegółowo – poprzez nazwanie poszczególnych elementów i działań.

Tabela 1. Elementy internacjonalizacji wskazane w strategii rozwoju badanych uczelni (oprac. własne)

element internacjonalizacji wskazany w strategii / uczelnia	PW	PŁ	AGH	PL	PKR	PWR	PŚW	PCZ	PG	PŚ	UTH	PB	PO	PR	PP	ATH	PK	ZUT
umiędzynarodowienie studiów/kształcenia																		
programy studiów w j. ang																		
mobilność																		
double degree / wspólne dyplomowanie																		
pozyskiwanie studentów zagranicznych																		
stypendia dla studentów zagranicznych																		
umiędzynarodowienie nauki i badań																		
pozyskiwanie funduszy zagranicznych i grantów																		
pozyskiwanie profesorów zagranicznych																		
organizacja międzynarodowych konferencji naukowych																		
międzynarodowa pozycja uczelni																		
współpraca z uczelniami lub firmami zagranicznymi																		
organizacje międzynarodowe																		
promocja międzynarodowa																		
akredytacje i certyfikaty międzynarodowe																		
rankingi międzynarodowe																		
organizacja procesu internacjonalizacji																		
usprawnienia administracyjne w celu poprawy umiędzynarodowienia																		
umiędzynarodowienie kampusu uczelni																		
instrumenty motywacyjne do internacjonalizacji (w tym szkolenia)																		
I. elementów	17	14	13	12	11	10	9	8	7	7	5	4	4	2	1	1	1	0

Zdaniem autorki, nazwanie i wskazanie w strategii elementów internacjonalizacji świadczy o ich znajomości oraz zamiarze realizacji. Pozwala to wnioskować, jakie jest strategiczne podejście uczelni do internacjonalizacji. Zakres i szczegółowość elementów internacjonalizacji powinny bowiem wskazywać na realizowany poziom internacjonalizacji (odzwierciedlony w RIPUT)¹⁰.

Liczba elementów internacjonalizacji wskazanych w strategii oraz proporcja liczby słów-kluczy¹¹ do liczby słów zawartych w dokumencie posłużyły jako elementy rankingu internacjonalizacji strategii (RIS), którego wyniki porównano z RIPUT. Zestawienie tych dwóch rankingów pozwoliło dokonać porównania pozycji poszczególnych uczelni a tym samym wskazać, które z uczelni posiadają strategie mające odzwierciedlenie w ich rzeczywistej pozycji rankingowej. Wynik tego porównania zaprezentowano na rysunku 8.

Poz.	Uczelnia	RIPUT	Klasyfikacja		↔	Poz.	Uczelnia	RIS	Klasyfikacja	
1	PW	100%	100%-75%	Grupa I uczelnie najbardziej umiędzynarodowione	↔	1	PW	100%	100%-75%	Grupa I
2	AGH	100%				2	AGH	89%		
3	PL	93%				3	PŁ	70%	75%-50%	Grupa II
4	PG	82%				4	PG	67%		
5	PWR	80%				5	PŚ	65%		
6	PŁ	76%				6	PL	63%		
7	PP	66%	7	PCZ		62%				
8	PCZ	60%	8	PŚW		56%				
9	PŚ	60%	9	UTH		54%	<50%	Grupa III		
10	PO	56%	10	PWR		52%				
11	PB	51%	11	PKR		52%				
12	PR	41%	12	PR		27%				
13	PKR	37%	13	PB		27%				
14	ZUT	33%	14	PO		21%				
15	PŚW	33%	15	ATH		15%				
16	ATH	30%	16	PK		10%				
17	PK	23%	17	PP		9%				
18	UTH	11%	18	ZUT		0%				

Rysunek 8. Wynik zestawienia rankingu Internacjonalizacji Strategii (RIS) z RIPUT

Najwyższą zgodność strategii z poziomem internacjonalizacji można zaobserwować w przypadku uczelni najbardziej umiędzynarodowionych (PW i AGH) oraz najsłabiej umiędzynarodowionych (ZUT, PK, ATH, PR).

Większość uczelni wydaje się mieć strategię nieadekwatną do poziomu umiędzynarodowienia, co pokazuje zestawienie w tabeli 2.

¹⁰ Poddane badaniu strategie uczelni powstały wcześniej lub w trakcie okresu, w jakim pozyskane zostały dane do RIPUT (lata 2014-2017)

¹¹ Słowa-klucze implikujące zaangażowanie międzynarodowe uczelni – w.in. „międzynarodowy”, „zagraniczny”, „globalny”

Tabela 2. Adekwatność strategii internacjonalizacji do poziomu internacjonalizacji uczelni (oprac. własne)

Strategie adekwatne do poziomu internacjonalizacji	Strategie nieadekwatne do poziomu internacjonalizacji	
	Poziom internacjonalizacji wyższy niż wskazują strategie	Poziom internacjonalizacji niższy niż wskazują strategie
PW	PŁ	PŚW
AGH	PG	UTH
PŚ	PL	PKR
PCZ	PWR	
PR	PP	
ATH	PO	
PK	PB	
ZUT		

Ranking Percepcji Internacjonalizacji

Kształtując tożsamość uczelni oraz zawodu nauczyciela akademickiego i naukowca, kultura akademicka wpływa na postawy pracowników uczelni, ich sposób postrzegania świata oraz zachowania. Innymi słowy to, w jaki sposób pracownicy postrzegają internacjonalizację, czy się w nią chętnie angażują czy też uważają ją za zło konieczne oraz czy dostrzegają jej potrzebę, wskazuje na stopień umiędzynarodowienia kultury akademickiej danej uczelni. w pracy nazwano to percepcją internacjonalizacji.

W badaniu percepcję podzielono na trzy elementy: świadomość, motywację i zaangażowanie. Świadomość odzwierciedla to, co pracownicy uczelni rozumieją pod pojęciem internacjonalizacja oraz czy dostrzegają jej elementy w życiu uczelni. Motywacja określa, jak pracownicy odczuwają potrzebę internacjonalizacji. Zaangażowanie świadczy o aktywności ich działań w kierunku internacjonalizacji uczelni.

Badanie przeprowadzono za pomocą anonimowej ankiety, skierowanej do pracowników uczelni technicznych, których władze wyraziły na to zgodę i umożliwiły przekazanie ankiety wszystkim swoim pracownikom. Ankieta składała się z 16 pytań zamkniętych¹².

Ankieta została zaproponowana wszystkim 18 uczelniom technicznym. Ostatecznie przeanalizowano jednak 7 uczelni, gdyż pozostałe nie były tym zainteresowane. Łączna liczba uczestników ankiety na badanych uczelniach wyniosła 1436 osób. Próba badawcza stanowi ok 12%¹³.

W badaniu zastosowano przypadkowy dobór próby, charakterystyczny dla ankiet internetowych (Szreder, 2004). Fakt wyboru nieprobablistycznej próby losowej ogranicza możliwości wnioskowania statystycznego. Ankieta nie stanowi w tym wypadku jedyne sposobu weryfikacji hipotezy badawczej. Pozwala jedynie na wskazanie ogólnych tendencji kształtowania się postrzegania internacjonalizacji na uczelniach technicznych, uwzględniając istotne ograniczenia wnioskowania wynikające z faktu, iż w badaniu reprezentowana jest mniej niż połowa uczelni, które mieszczą się głównie w przedziale średniego poziomu umiędzynarodowienia (według RIPUT). Grupę uczelni najbardziej

¹³ Szacunkowa wielkość zatrudnienia to łącznie 12 tys. osób (przyp. Aut.)

umiędzynarodowionych reprezentują PG i PL. Brakuje największych i najbardziej umiędzynarodowionych uczelni (PW, AGH) oraz tych najmniej umiędzynarodowionych (ATH, PK, ZUT).

Można przypuszczać, że grupa pracowników administracyjnych jest w badaniu niedoreprezentowana, ponieważ nie wszyscy mają bieżący dostęp do komputera¹⁴. Jednocześnie, zarówno kontakt z uczelnią, jak i przeprowadzenie ankiety następowały zazwyczaj poprzez jednostki administracji bezpośrednio związane z internacjonalizacją uczelni, co mogło wpłynąć na wynik ankiety w tej grupie. Szczególnie ostrożnie trzeba więc traktować wyniki PL, PB i PO, w których liczebność próby jest niewielka, a udział pracowników administracyjnych przekracza 34% (PO) i 38% (PL i PB).

Niemniej jednak porównanie rankingu internacjonalizacji RIPUT z rankingiem percepcji, sporządzonym na podstawie ankiety pokazuje, że ankietowani pracownicy słabiej umiędzynarodowionych uczelni mają wyższą percepcję internacjonalizacji aniżeli pracownicy placówek bardziej umiędzynarodowionych. Wyjątkiem jest PG, której miejsce w rankingu internacjonalizacji wśród badanych uczelni przekłada się na to samo miejsce w rankingu percepcji. Postulowany hipotetycznie negatywny związek między kulturą akademicką, reprezentowaną w postawach pracowników uczelni, a jej internacjonalizacją, można na tej podstawie uznać za spełniony. Porównanie rankingów: RIPUT z Rankiem Percepcji Internacjonalizacji sugeruje, że im niższa internacjonalizacja uczelni, tym wyższa świadomość, motywacja i zaangażowanie w internacjonalizację jej pracowników.

8. Wnioski i rekomendacje

Weryfikacja hipotez

Przeprowadzone w pracy badania i analizy wskazują na brak przesłanek do odrzucenia postawionych w niej hipotez.

Hipoteza 1. Zewnętrzne determinanty instytucjonalne internacjonalizacji uczelni sprzyjają jej rozwojowi (a niektóre go wymuszają).

Na podstawie obszernych badań literaturowych, analizy aktów prawnych, oraz danych statystycznych można wnioskować, iż zewnętrzne determinanty internacjonalizacji uczelni wspierają lub nawet wymuszają jej rozwój.

Determinanty w skali makro wymuszają dostosowanie instytucjonalne organizacji działających na rynku szkolnictwa wyższego. Wpływ ten widoczny jest zarówno ze strony globalizacji jako zjawiska ekonomicznego, politycznego i społecznego (Bamberger, Morris, Yemini, 2019), jak również ze strony zmian demograficznych i migracji ludności (Aktas, Pitts, Richards, Silova, 2016; Bamberger et al., 2019; Marginson, van der Wende, 2008; Scott, 2016). Rozwój technologii i komunikacji ułatwia nawiązywanie kontaktów i usprawnia współpracę międzynarodową.

W obszarze rynku szkolnictwa wyższego, stanowiącego pole instytucjonalne dla działalności organizacji międzynarodowych, rankingów oraz wydawnictw naukowych i baz bibliometrycznych, wyraźny jest silny izomorfizm normatywny nie tyle wspierający, co wręcz wymuszający dążenie organizacji (uczelni) do osiągnięcia pozycji i znaczenia w wymiarze międzynarodowym (de Wit, Hunter, Howard, Egron-Polak, 2015;

¹⁴ Dotyczy to szczególnie pracowników obsługi kampusu i ochrony klasyfikowanych jako pracownicy administracji

Hazelkorn, 2011, 2014, 2017; Jooste, Heleta, 2015). Wpływ ten uwidacznia się również w funkcjonowaniu i rozwoju Europejskiego Obszaru Szkolnictwa Wyższego (EOSW)(De Wit, 2000; Żyłkiewicz-Płońska, 2017). w stanowiącym część EOSW, polskim systemie szkolnictwa wyższego, instytucjonalny wpływ na internacjonalizację uczelni w analizowanym okresie z pewnością odegrał system boloński oraz fundusze wspierające mobilność i współpracę międzynarodową, a tym samym umożliwiające jej rozwój. Analiza aktów prawnych, regulujących działalność uczelni w Polsce¹⁵, wykazała ich potencjalny, pozytywny wpływ na internacjonalizację uczelni. Niektóre elementy internacjonalizacji, takie jak wskaźnik udziału studentów zagraniczni, wykorzystane zostały w algorytmie podziału dotacji¹⁶, stanowiąc motywację materialną dla uczelni.

Hipoteza 2. Wewnętrzne determinanty instytucjonalne utrudniają rozwój internacjonalizacji uczelni.

W celu weryfikacji hipotezy 2 postawiono dwa pytania badawcze. Pierwsze z nich dotyczyło wpływu organizacji uczelni na jej internacjonalizację, ocenianej na podstawie analizy dokumentów strategicznych. Drugie dotyczyło wpływu kultury akademickiej ocenianej na podstawie percepcji internacjonalizacji przez pracowników uczelni.

Na podstawie przeprowadzonych badań, można uznać, że strategie badanych uczelni w odniesieniu do internacjonalizacji, nie znajdują odzwierciedlenia w rzeczywistym jej poziomie. Dotychczasowe znaczenie strategii rozwoju uczelni z perspektywy rozwoju jej internacjonalizacji można określić jako stosunkowo niewielkie.

Analizując strategie badanych uczelni, zauważalne jest duże zróżnicowanie dokumentów, przy względnie podobnym zakresie strategii oraz niewielkiej liczbie wytycznych przydatnych dla ich operacjonalizacji. Większość strategii nie zawiera wskazania mierników realizacji celów ani też jednostek za nie odpowiedzialnych. Taka konstrukcja strategii może wynikać z podejścia, w którym strategia uczelni stanowi jedynie dokument ogólny, natomiast realizacji poszczególnych celów odpowiadają odrębne strategie na poziomie operacyjnym. Jest to możliwe ze względu na to, iż ustawa¹⁷ nie definiuje szczegółowo zawartości dokumentu strategii, a jego ustalenie pozostawia rektorom uczelni (Sejm RP, 2005).

Tylko jedna z osiemnastu badanych uczelni - Politechnika Gdańska posiadała strategię internacjonalizacji. Szczegółowa analiza stron internetowych, nie wykazała strategii internacjonalizacji na żadnej z pozostałych uczelni.

Zakładając, że strategia uczelni powinna stanowić podstawowy dokument, określający jej cele strategiczne i kierunki rozwoju w odniesieniu do internacjonalizacji, nieadekwatność strategii w stosunku do rzeczywistego poziomu umiędzynarodowienia może sugerować fasadowość strategii – wymaganej formalnie, lecz nie realizowanej w praktyce. Tego typu strategia nie wspiera internacjonalizacji.

¹⁵ Ustawa prawo o szkolnictwie wyższym i nauce z 27 lipca 2005 (Dz. U. 2005 Nr 164 poz.1365) oraz towarzyszące jej rozporządzenia do roku 2017 oraz Ustawa o Narodowej Agencji Wymiany Akademickiej z 7 lipca 2017.

¹⁶ Chodzi o dotację dydaktyczną stanowiącą główny składnik przychodów uczelni publicznych i przydzielaną przez MNiSW, której jeden z elementów stanowi składnik wymiany (lub – od 2017 - umiędzynarodowienia).

¹⁷ Mowa tu o Ustawie prawo o szkolnictwie wyższym i nauce z 27 lipca 2005 (Dz. U. 2005 Nr 164 poz.1365)

Aby spełniać swoje zadanie, jakim jest tworzenie wspólnych ram działania oraz informowanie interesariuszy (Hudzik, 2015; Kristensen, Karlsen, 2018), strategia internacjonalizacji powinna być nie tylko zoperacjonalizowana, ale też adekwatna do uczelni.

Współczesny rynek szkolnictwa wyższego jest silnie zróżnicowany (Kwiek, 2012, 2015), a stratyfikacja uczelni znajduje swoje odzwierciedlenie w obecnym porządku prawnym (Banyś, 2017)¹⁸. Ambitne cele w zakresie umiędzynarodowienia, których uczelnia nie jest w stanie zrealizować, mogą nie tylko demobilizować pracowników, ale również podważają wiarygodność organizacji w oczach partnerów zewnętrznych. z kolei poświęcenie niedostatecznej uwagi umiędzynarodowieniu w strategii uczelni może wskazywać na brak zainteresowania współpracą zagraniczną.

Wyniki badania percepcji internacjonalizacji według pracowników uczelni, zaprojektowane w celu weryfikacji hipotezy 2, w zakresie wpływu kultury akademickiej na internacjonalizację uczelni, nie wskazują na potrzebę jej odrzucenia. Należy przy tym zwrócić uwagę na ograniczone możliwości wnioskowania na podstawie próby badawczej.

Niemniej jednak, na podstawie wyników można ostrożnie wnioskować, iż badanie percepcji internacjonalizacji pracowników badanych uczelni nie odzwierciedla różnic poziomu ich umiędzynarodowienia. Wyniki ankiet wskazały na bardzo podobną percepcję internacjonalizacji wśród pracowników badanych uczelni, niezależnie od poziomu umiędzynarodowienia. Jeśli więc uznać to za 'miarę' relacji kultury akademickiej do internacjonalizacji, nie można określić jej ani jako pozytywnej ani negatywnej.

Należy zaznaczyć, że obraz postaw pracowników uczelni wobec internacjonalizacji, wyłaniający się na podstawie przeprowadzonych ankiet, nie wydaje się potwierdzać negatywnego wpływu cech kultury akademickiej wskazywanych przez Sułkowskiego i Kościelniaka (Kościelniak, 2015; Sułkowski, 2017). Jest on „standardowo poprawny”. Nie widać ani wyraźnego sprzeciwu wobec internacjonalizacji, ani braku świadomości jej oczywistych przejawów (Erasmus+, studenci zagraniczni, programy studiów w języku angielskim i publikacje międzynarodowe, czyli 4 z 20 wymienionych w ankiecie¹⁹). Warto podkreślić, że elementy internacjonalizacji wskazywane najczęściej są wynikiem bezpośredniego wpływu instytucji zewnętrznych - funduszy europejskich czy regulacji prawnych, określających sposób finansowania przejawów internacjonalizacji w algorytm finansowania uczelni. Po pierwsze, pod względem świadomości, ujawniają się braki wielu elementów internacjonalizacji. Do tych najmniej rozpowszechnionych lub uświadomionych przez respondentów należą m.in. międzynarodowe oznakowanie kampusu, strategia internacjonalizacji, wspólne programy studiów czy wsparcie dydaktyczne i szkoleniowe. Co ciekawe, większość uczelni deklaruje istnienie tych elementów w swoich strategiach. Sygnalizuje to z jednej strony niespójność między strategią a percepcją internacjonalizacji, zaś problemy w komunikacji wewnętrznej uczelni – z drugiej.

Po drugie, na podstawie wyników ankiety, internacjonalizacja wydaje się być domeną dydaktyków i badaczy, w dużym stopniu oderwaną od rzeczywistości administracyjnej. Wyraźnie niedostrzegane jest powiązanie kwestii administracyjnych z internacjonalizacją. Warto zauważyć, że takie niedostrzeganie administracji jest przejawem, typowej dla polskiej kultury akademickiej, dominacji oligarchii naukowej (Sułkowski, 2016). Tymczasem procesowy i etapowy charakter internacjonalizacji, który akcentują

¹⁸ Por: Ustawa prawo o szkolnictwie wyższym i nauce z 20 lipca 2018 (Dz. U. 2018 poz. 1668),

¹⁹ Pytanie zawierało 20 elementów internacjonalizacji, których występowanie na własnej uczelni mieli potwierdzić interlokutorzy

współcześni badacze tematu (Altbach, Knight, 2007; de Wit et al., 2015; Knight, 2009) oraz potrzeba jej zanurzenia w organizacji (Hudzik, 2015), implikują potrzebę rozwoju administracji i organizacji uczelni pod kątem umiędzynarodowienia dla lepszego wsparcia działalności badawczej i edukacyjnej (Brandenburg, 2016a). Przeprowadzona analiza pokazuje, że zaangażowanie w internacjonalizację uczelni postrzegane jest głównie przez pryzmat kształcenia i badań. Administracja nie stanowi przedmiotu zaangażowania międzynarodowego.

Wyniki badania implikują też pewne różnice w postrzeganiu internacjonalizacji między pracownikami administracji a pracownikami akademickimi (większa świadomość i motywacja u pracowników administracji). Ponieważ jednak w badaniu nie zostały wyodrębnione jednostki organizacyjne, nie można określić, ilu respondentów ankiety deklarujących się jako pracownicy administracji jest pracownikami jednostek zajmujących się właśnie internacjonalizacją uczelni. Byłoby to bowiem jednoznaczne z ich wysoką świadomością i motywacją.

Kultura akademicka stanowiąca instytucjonalną podstawę kształtowania postaw pracowników uczelni oraz jedną z przyjętych w dysertacji wewnętrznych determinant internacjonalizacji, nie wydaje się więc wspierać jej rozwoju, pomimo iż poziom motywacji pracowników do rozwoju jej umiędzynarodowienia jest wysoki, a ankietowani, jakkolwiek rzadko posiadający doświadczenie międzynarodowe, potwierdzają świadomość internacjonalizacji – przynajmniej w zakresie jej korzyści.

Wkład do nauk o zarządzaniu i jakości

Na podstawie wyników badań, wewnętrzne determinanty odnoszące się do strategii i percepcji internacjonalizacji przez pracowników uczelni wykazują brak zgodności z rzeczywistym poziomem internacjonalizacji wyznaczonym rankingiem RIPUT i stanowiącym benchmark w badaniu. Stąd założenie, że właśnie na tych dwóch obszarach powinny opierać się rekomendacje dotyczące praktycznych usprawnień procesu internacjonalizacji.

W rozumieniu autorki, praca wpisuje się w coraz częściej poruszany aspekt praktyczny internacjonalizacji, dotyczący zarządzania uczelnią i jej administracji. Stąd jej wartość poznawcza – wieloaspektowość internacjonalizacji i jej determinant.

Zanurzona w organizacji internacjonalizacja (Hudzik, 2015), postrzegana z perspektywy procesów i działań na uczelni, przestaje być aspiracją i motywem (Knight, de Wit, 2018), a staje się elementem jej strategii rozwoju. Niestety, nie dzieje się to bez większego wysiłku organizacyjnego. Przeprowadzone badania i własne obserwacje autorki, wskazują na bardziej spontaniczne (Soliman i.in., 2019) niż strategiczne i bardziej bierne niż aktywne podejście do tego zagadnienia. Tymczasem doświadczenia artykułowane w międzynarodowej literaturze przedmiotu (Beelen, de Wit, 2012; Hudzik, 2015; Kristensen, Karlsen, 2018) dowodzą, że powinno być nie tylko bardziej strategiczne, ale i aktywne.

Opierając się na perspektywie neoinstytucjonalnej praca stanowi kolejne opracowanie traktujące o szkolnictwie wyższym, łącząc neoliberalne podejście do zarządzania uczelnią ze szczególną specyfiką instytucjonalną kultury akademickiej. Zjawiska i problemy związane z przyspieszającym rozwojem gospodarczym i technicznym współczesnych społeczeństw, oraz kreowane przez nie instytucje, pobudzają umiędzynarodowienie szkolnictwa wyższego. Jednakże to właśnie wewnętrzna specyfika instytucjonalna uczelni spowalnia tempo zmian i wymusza refleksję nad zarządzaniem uczelnią w zmiennym i niepewnym środowisku. Dostosowanie form współpracy i wewnętrznej organizacji generuje bowiem koszty transakcyjne polegające na dodatkowym wysiłku organizacyjnym.

Wkład do praktyki

W oparciu o wyniki badań oraz na podstawie doświadczeń uczelni zagranicznych opisanych w literaturze, a także informacji przekazywanych podczas konferencji i spotkań sieci międzynarodowych (m.in. konferencje EAIE 2014 - 2018), w pracy przedstawiono propozycje usprawnień w zakresie internacjonalizacji uczelni, sformułowane szczególnie w odniesieniu do obszaru strategii, organizacji i administracji. Autorka wychodzi jednak z założenia, że model organizacji, powinien obejmować i uwzględniać elementy kulturowe i specyfikę organizacji, jaką jest uczelnia akademicka (Leja, 2008).

Zaprezentowane w pracy rekomendacje oparte zostały na przyjętym przez autorkę modelu zależności organizacyjnych (patrz rys.9), którego kluczowymi elementami są: adekwatność strategiczna, pozycjonowanie internacjonalizacji w strategii uczelni i operacjonalizacja, rozwój i elastyczność organizacji, świadomość procesów internacjonalizacji oraz motywacja pracowników do zaangażowania międzynarodowego.



Rysunek 9. Model zależności organizacyjnych w internacjonalizacji uczelni (oprac. własne)

Adekwatność strategiczna to dopasowanie strategii internacjonalizacji do celów strategicznych uczelni. Pozycjonowanie organizacyjne internacjonalizacji to określenie bezpośredniej odpowiedzialności za procesy internacjonalizacji (np. w jednostce organizacyjnej) oraz jej umiejscowienie w strukturze zależności od władz uczelni. Operacjonalizacja to wskazanie działań, odpowiedzialności oraz systemu pomiaru realizacji celów. Stopień umiędzynarodowienia, jak również obszary jego rozwoju powinny

odpowiadać celom wyartykułowanym w strategii uczelni. Oznacza to, że nie każda uczelnia musi być uczelnią międzynarodową, ale każda powinna mieć sprecyzowany zakres swojego zaangażowania międzynarodowego w zależności od celów strategicznych. Niezależnie od priorytetu (strategiczny lub nie) oraz obszaru (badania, dydaktyka lub oba), internacjonalizacja wymaga operacjonalizacji w ramach strategii uczelni lub poprzez stworzenie strategii internacjonalizacji.

Określenie relacji jednostki (lub jednostek) odpowiedzialnej za internacjonalizację uczelni w stosunku do innych jednostek organizacyjnych uczelni w procesie jej internacjonalizacji ma kluczowe znaczenie dla powodzenia tego procesu. Przykładowe relacje w działaniach w obszarze internacjonalizacji, które powinny być uregulowane, obejmują m.in. zawieranie umów międzynarodowych (odpowiedzialność za formalną i merytoryczną stronę umowy) – obsługa prawna, kwestie przetargów i zamówień publicznych, obsługę finansowania (granty, programy międzynarodowe), komunikację i przepływ informacji (promocja, social media, strony www, aplikacje) oraz procedury kadrowe wobec pracowników zagranicznych.

Coraz wyższa zmienność uwarunkowań zewnętrznych zmusza uczelnie do szybkiej reakcji – szczególnie w kontekście międzynarodowym. Stoi to w sprzeczności z charakterem strategii celowościowej (Soliman i in., 2019). z drugiej jednak strony współpraca międzynarodowa uczelni wymaga konsekwencji i stabilności, a gwałtowne zmiany polityki międzynarodowej uczelni temu nie sprzyjają. Rozwiązaniem jest uelastycznienie permanentnego w swej naturze procesu strategicznego (Pucciarelli i Kaplan, 2016), co w przypadku internacjonalizacji można osiągnąć np. poprzez opracowanie strategii internacjonalizacji, która stanowiąc odrębny akt normatywny na poziomie wewnątrzuczelnianym, nie musi być zmieniana, w przypadku zmian władz uczelni i tworzenia nowej strategii uczelni²⁰.

Inne elementy wskazane jako istotne podczas wdrażania strategii internacjonalizacji to :

- Odpowiedni dobór zespołu autorów dokumentu.
- Zaangażowanie władz uczelni oraz jak najszerszego grona interesariuszy – również z jej otoczenia.
- Zaangażowanie pracowników jednostki organizacyjnej zajmującej się internacjonalizacją oraz obecność w zespole przedstawicieli zarówno środowiska akademickiego, jak i administracji.
- Konsultacyjna rola przedstawicieli studentów (np. samorząd studencki czy organizacje takie jak Erasmus Student Network), a przede wszystkim – studentów zagranicznych.
- Organizowanie spotkań o charakterze eventów z przedstawicielami różnych środowisk, zbieranie opinii pracowników (np. w formie krótkich ankiet) lub organizowanie konsultacji w kwestiach szczególnie spornych lub wrażliwych w trakcie tworzenia strategii.
- Utrzymanie ciągłości procesu planowania strategicznego, o różnym stopniu natężenia działań w różnych grupach realizujących strategię (Kristensen, Karlsen, 2018).
- Bieżąca analiza czynników wewnętrznych i zewnętrznych wpływających na rozwój umiędzynarodowienia²¹.
- Zwięzły i zoperacjonalizowany charakter dokumentu (wskazane mierniki realizacji, odpowiedzialność, okresy kontroli).

²⁰ O ile nie jest z nią sprzeczna (przyp. aut.)

²¹ Przy czym ewentualne analizy uwarunkowań zewnętrznych i wewnętrznych, jakkolwiek istotne z perspektywy tworzenia strategii, powinny stanowić odrębne opracowania lub załączniki.

W zakresie weryfikacji i aktualizacji strategii pojawia się pytanie, do kogo powinna należeć decyzja o ewentualnych zmianach, czy modyfikacji kierunku (Czarniawska, 2018).

Przeprowadzone w ramach dysertacji badania wykazały wśród pracowników uczelni wysoką świadomość takich przejawów internacjonalizacji jak mobilność międzynarodowa (Program Erasmus+), obecność studentów zagranicznych, czy rozwój programów studiów w języku angielskim. Niższa jest świadomość takich przejawów internacjonalizacji jak wspólne programy studiów, a niemal całkowicie niedostrzegane wydają się być aspekty administracji i zarządzania internacjonalizacją. Tymczasem internacjonalizacja jest zbiorem procesów realizowanych na różnych szczeblach hierarchii naukowej i organizacyjnej. w odróżnieniu od typowych procesów organizacyjnych, takich jak rozliczenia i gospodarka finansami czy organizacja procesu kształcenia, internacjonalizacja sięga swoimi procesami daleko głębiej – bo aż do poziomu kultury organizacji (Bedenlier, Zawacki-Richter, 2015; Sułkowski, 2016).

W zakresie rozwijania świadomości internacjonalizacji na uczelni, na podstawie przeprowadzonych badań autorka dysertacji stwierdza, że istotne znaczenie mają:

- Proces tworzenia strategii internacjonalizacji oraz zaangażowanie w niego jak najszerszego grona interesariuszy;
- Promocja wewnętrzna realizowana poprzez postawy na szczeblach kierowniczych. Począwszy od poruszania kwestii międzynarodowych w wystąpieniach władz uczelni, a skończywszy na postawach kierowników średniego szczebla wobec swoich pracowników;
- Poprawa przepływu informacji na uczelni w celu wykorzystania potencjału promocyjnego ukrytego w mobilności pracowników²²;
- Rozwój kompetencji interpersonalnych w dziale międzynarodowym, takich jak nawiązywanie kontaktu, prowadzenie negocjacji, rozwiązywanie konfliktów i wywieranie wpływu.
- Uwzględnienie kompetencji naukowych w pracy działu międzynarodowego (np. poprzez szkolenia lub zatrudnianie w takich jednostkach absolwentów uczelni lub pracowników naukowych, którzy z różnych względów nie chcą kontynuować aktywności akademickiej).

Wzbudzenie zainteresowania i rozwój świadomości międzynarodowej jest ważnym krokiem na drodze budowy na uczelni akademickiej kultury internacjonalizacji.

Motywacja do zaangażowania międzynarodowego powinna być domeną wszystkich pracowników uczelni. Jak wykazało badanie ankietowe, tylko niewielka ich część posiada jakiegokolwiek doświadczenie zagraniczne, wykraczające poza wakacyjne wyjazdy, a jednocześnie – że respondenci postrzegają internacjonalizację jako szansę na rozwój. Nie widzą też sprzeczności między internacjonalizacją a kulturą akademicką. Często przyczyny niedostatecznego zaangażowania międzynarodowego są prozaiczne – niepewność językowa lub nieznamość obcej kultury.

Jako elementy zwiększania zaangażowania pracowników uczelni w jej internacjonalizację, można wskazać:

- Podniesienie rangi umiędzynarodowienia.
- Podnoszenie kompetencji językowych, międzynarodowych i międzykulturowych, w postaci szkoleń w ramach czasu pracy i na koszt uczelni.

²² Każda wizyta i każdy wyjazd pracownika uczelni stanowią okazję dla jej promocji. Nie tylko międzynarodowe konferencje naukowe, ale nawet mobilność krótkoterminowa może przynieść kontakty, które zaowocują dalszym rozwojem współpracy. Być może nawet w zupełnie innej, niepowiązanej dziedzinie nauki (przyp. aut.)

- Ułatwianie i umożliwianie mobilności międzynarodowej (system pracy uwzględniający tzw. okna mobilnościowe).
- Pomoc językowa w redakcji tekstu czy w przygotowaniu zajęć dla pracowników akademickich publikujących w języku angielskim lub prowadzących zajęcia z cudzoziemcami.
- Wsparcie organizacyjne w tworzeniu grup samopomocowych (np. poprzez łączenie kompetencji obecnych na różnych wydziałach i motywację do współpracy).
- Wprowadzenie elementów pobudzających aktywność międzynarodową pracowników do systemu motywacyjnego funkcjonującego na uczelni z rozróżnieniem na pracowników akademickich i pracowników administracji.
- Stypendia dla doktorantów zagranicznych.

Kierunki dalszych badań

Internacjonalizacja uczelni jako zbiór procesów i działań oraz kierunek rozwoju strategicznego, może być badana z wielu innych perspektyw. Interesującym kierunkiem z perspektywy relacji organizacyjnych w dużych i skomplikowanych organizacjach jest badanie jakościowe w oparciu o teorię ugruntowaną (Ćwiklicki, 2010; Wiogórska, 2012)²³. Podejście indukcyjne w tego typu badaniach wydaje się adekwatne w odniesieniu do organizacji funkcjonujących w zmiennym otoczeniu. z tej perspektywy warto byłoby kontynuować badanie kultury akademickiej w perspektywie międzynarodowej.

Innym aspektem badań, wyłaniającym się z wyników dysertacji, jest rozwój i doskonalenie administracji uczelnianej jako nośnika procesów organizacyjnych – również w kontekście internacjonalizacji. Rozdziwisk między środowiskiem akademickim a administracją, wydaje się mieć wpływ na współpracę tych dwóch grup pracowników uczelni. Tymczasem doświadczenia międzynarodowe wskazują na rosnące znaczenie wyspecjalizowanej i wykwalifikowanej kadry administracyjnej w pracy uczelni (Brandenburg, 2016b; Sahlin, Eriksson-Zetterquist, 2016).

Perspektywa praktyczna i procesowe podejście do internacjonalizacji uwydatniają różnice w internacjonalizacji „po polsku” i „po angielsku”²⁴. Badania literaturowe przeprowadzone w ramach pracy nie wykazały zainteresowania badawczego różnicami procesowymi tych dwóch podejść i ich implikacjami dla zarządzania internacjonalizacją uczelni. Podobnie jest w przypadku różnic procesów internacjonalizacji w obszarach dydaktyki i badań naukowych. Wydaje się więc, że dalsze badania internacjonalizacji jako procesu zarządczego powinny uwzględniać te dychotomie.

²³ Metodologia teorii ugruntowanej polega na budowaniu teorii [średniego zasięgu] w oparciu o systematycznie zbierane dane empiryczne. Za jej twórców przyjmuje się B.Glasera i A.Straussa.

²⁴ Robocze określenia wykorzystywane przez autorkę

Bibliografia

- Aktas, F., Pitts, K., Richards, J. C., Silova, I. (2016). Institutionalizing Global Citizenship. *Journal of Studies in International Education*, 21(1), 65–80.
- Al-Zoubi, A., Polak, M., Savior, R. (2018). A Mature Institutional Management Model of Internationalisation in MENA Universities. *Journal of Education and Human Development*, 7(3), 28–38.
- Altbach, P. G., Knight, J. (2007). The internationalization of higher education: Motivations and realities. *Journal of Studies in International Education*, 11(3–4), 290–305.
- Antonowicz, D. (2016). Internacjonalizacja jako źródło legitymizacji reform szkolnictwa wyższego w Polsce (2007–2012). *Przegląd Socjologiczny*, 65(3), 131–155.
- Antonowicz, D. (2020). Umiędzynarodowienie Szkolnictwa Wyższego i Nauki w Polsce (1989 – 2019)
- Bamberger, A., Morris, P., Yemini, M. (2019). Neoliberalism, internationalisation and higher education: connections, contradictions and alternatives. *Discourse*, 40(2), 203–216.
- Banyś, W. (2017). Dywersyfikacja instytucjonalna i autonomia uczelni oraz ich miary. *Nauka i Szkolnictwo Wyższe*, 2(50), 189–202.
- Bauman, Z. (2000). *Globalizacja i co z tego dla ludzi wynika*. Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa.
- Bedenlier, S., Zawacki-Richter, O. (2015). Internationalization of higher education and the impacts on academic faculty members. *Research in Comparative and International Education*, 10(2), 185–201.
- Beelen, J., de Wit, H. (eds.) . (2012). *Internationalisation Revisited: New Dimensions in the Internationalisation of Higher Education*.
- Bradford, H., Guzmán, A., & Trujillo, M. (2017). Determinants of successful internationalisation processes in business schools. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 39(4), 435–452.
- Brandenburg, U. (2016a). Germany: The value of administrative staff for internationalisation. *International Higher Education* .
- Brandenburg, U. (2016b). The Value of Administrative Staff for Internationalization. *International Higher Education*, (85), 15–17.
- Brandenburg, U. (2020). Internationalisation in higher education for society – IHES in the times of corona. *Sociální Pedagogika / Social Education*, 8(1), 11–24.
- Brandenburg, U., & Federkeil, G. (2007). *How to measure internationality and internationalisation of Higher Education institutions! Indicators and key figures*. Gütersloh.
- Brańka, P. (2011). *Internacjonalizacja gospodarki jako czynnik rozwoju regionalnego*. Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie.
- Buckner, E. (2019). The Internationalization of Higher Education : National Interpretations of a Global Model, 63(3).

- Buckner, E., Stein, S. (2020). What Counts as Internationalization? Deconstructing the Internationalization Imperative. *Journal of Studies in International Education*, 24(2), 151–166.
- Creswell, J. W., Gilewicz, J. (2013). *Projektowanie badań naukowych: metody jakościowe, ilościowe i mieszane*. Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Ćwiklicki, M. (2010). Przesłanki stosowania teorii ugruntowanej w naukach o zarządzaniu. *Acta Universitatis Lodzianensis. Folia Oeconomica, Acta Unive*, 243–253.
- Czarniawska, B. (2018). Reflexivity versus rigor. *Management Learning*, (August 2016).
- Daszkiewicz, N. (2014). Przedsiębiorczość międzynarodowa jako nowy obszar badań w teorii internacjonalizacji1. *Journal of Intercultural Management*, 6(4), 207–219.
- Daszkiewicz, N. (2017). Tradycyjna versus przyspieszona internacjonalizacja przedsiębiorstw z branż high-tech. Wyniki badań empirycznych, 15(1(65)), 164–175.
- Daszkiewicz, N., Wach, K. (2012). *Internacionalization of SME's, context, models and implementation*. Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej.
- Daszkiewicz, N., Wach, K. (2014). Motives for Going International and Entry Modes of Family Firms in Poland. *Journal of Intercultural Management*, 6(2), 5–18.
- de Wit, H., Hunter, F., Howard, L., & Egron-Polak, E. (2015). *Internationalisation of Higher Education*, Brussels.
- Drabek, A. (2017). Publikacje polskich naukowców indeksowane w Social Sciences Citation Index w latach 2009–2015. *Nauka i Szkolnictwo Wyższe*, 49(1(49)), s. 169.
- Flick, U. (2004). Triangulation in Qualitative Research. In U. Flick, E. von Kardorff, & I. Steinke (Eds.), *a companion to qualitative research* (pp. 178–183).
- Giddens, A. (2018). *Globalization*. In *Sociology of Globalization* (pp. 19–26). Routledge.
- Górak-Sosnowska, K., Kacperczyk, K. (2020). *Umiejdzynarodowienie Szkolnictwa Wyższego. Strategie, wyzwania i dobre praktyki*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.
- Gorynia, M., Jankowska, B. (2007). Teorie internacjonalizacji. *Gospodarka Narodowa*, 10(2007), 21–44.
- Held, D., McGrew, A. (2000). *The global transformations reader* (Vol. 13). Cambridge: Polity Press.
- Hampson, F. O., Held, D., McGrew, A., Goldblatt, D., Perraton, J. (1999). *Global Transformations: Politics, Economics, and Culture*. *International Journal*, 54(4).
- Hazelkorn, E. (2011). Globalization and the Reputation Race. In *Rankings and the Reshaping of Higher Education: The Battle for World-Class Excellence* (pp. 1–259). Palgrave MacMillan.
- Hazelkorn, E. (2014). Reflections on a Decade of Global Rankings: What We've Learned and Outstanding Issues. *Articles Centre for Social and Educational Research*, 49(1).
- Hazelkorn, E., & Gibson, A. (2016). Another Year, Another Methodology: Are Rankings Telling Us Anything New? *International Higher Education*, (84)..
- Hazelkorn, H. (2017). *Global Rankings and the Geopolitics of Higher Education*. Routledge.
- Hudzik, J. K. (2015). *Comprehensive Internationalization*. Routledge.

- Jooste, N., Heleta, S. (2015). Changing the mindset in internationalisation research. In Mihut & de Wit (eds.), *Understanding Higher Education Internationalization - Insights from Key Publications* (CIHE, Vol. 39, pp. 5–7). Rotterdam: Sense Publishers.
- Kehm, B. M. (2011). Research on internationalisation in higher education – exploratory analysis. *Perspectives: Policy and Practice in Higher Education*, 20(2–3), 90–98.
- Knight, J. (2012). Five truths about internationalization. In Mihut & de Wit (Eds.), *Understanding Higher Education Internationalization - Insights from Key Publications* (CIHE, Vol. 39, pp. 13–15). Rotterdam: Sense Publishers.
- Knight, J. (2009). Internationalization: Unintended consequences? *International Higher Education*, 54, 8–9.
- Knight, J., De Wit, H. (2018). Internationalization of higher education: Past and future. *International Higher Education*, 95, 9–11.
- Kristensen, K., Karlsen, J. (2018). Strategies for internationalisation at technical universities in the Nordic countries, 24(1), 19–33.
- Krzeski, J., Szadkowski, K. (2018). Między autonomią a podporządkowaniem. Problemy metodologiczne analizy (pół) peryferyjnych systemów nauki. *Nauka i Szkolnictwo Wyższe*, (1 (51)), 163–173.
- Kwiek, M. (2012). The growing complexity of the academic enterprise in Europe: a panoramic view. *European Journal of Higher Education*, 2(2–3), 112–131.
- Kwiek, M. (2015). *Uniwersytet w dobie przemian: instytucje i kadra akademicka w warunkach rosnącej konkurencji*. Marek Kwiek.
- Kwiek, M. (2016). The European research elite: a cross-national study of highly productive academics in 11 countries. *Higher Education*, 71(3), 379–397.
- Kwiek, M. (2019). *The international collaboration of EU research a bibliometric stocktaking study*.
- Leja, K. (2008). Społeczna odpowiedzialność uczelni. Wydział Zarządzania i Ekonomii Politechniki Gdańskiej i Instytut Społeczeństwa Wiedzy.
- Leja, K. (2013). *Zarządzanie uczelniami - koncepcje i współczesne wyzwania*. Oficyna Wolters Kluwer.
- Marginson, S. (2000). Rethinking Academic Work in the Global Era. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 22(1), 23–35. <https://doi.org/10.1080/713678133>
- Marginson, S., van der Wende, M. (2008). Higher education to 2030. In *Higher Education to 2030 Volume 2: Globalisation* (Vol. 2, pp. 17–62).
- Marginson, S., van der Wende, M (2016). *Globalisation and Higher Education Reforms*.
- Mccaffery, P. (2019). *The Higher Education Manager 's Handbook*. Routledge.
- Meyer, H.-D., Rowan, B. (2006). Institutional analysis and the study of education. In *The New Institutionalism in Education* (pp. 1–14).
- North, D. C. (1991). Institutions. *Journal of Economic Perspectives*, 5(1), 97–112.
- North, D. C. (1993). Institutional Theory and credible commitment. *Journal of Institutional and Theoretical*

- Economics*, 141(1), 11–23.
- Ozoliņš, M., Stensaker, B., Gaile-Sarkane, E., Ivanova, L., Lapiņa, I., Ozoliņa-Ozola, I., Straujuma, A. (2018). Institutional attention to European policy agendas: exploring the relevance of instrumental and neo-institutional explanations. *Tertiary Education and Management*, 24(4), 338–350.
- Pucciarelli, F., Kaplan, A. (2016). Competition and strategy in higher education: Managing complexity and uncertainty. *Business Horizons*, 59(3), 311–320.
- Sadowski, J. (2014). Współczesne spojrzenie na instytucje: ewolucja pojęć, problem modelu aktora i poziomy analizy instytucjonalnej. *Przegląd Socjologiczny*, 63(3), 89–114.
- Sadowski, I., Mach, B. (2014). Parametryzacja i kategoryzacja jednostek naukowych w roku 2013 jako praktyka ewaluacyjna i proces instytucjonalny – przypadek nauk humanistycznych i społecznych. *Nauka*, 2, s. 67–104.
- Sahlin, K., Eriksson-Zetterquist, U. (2016). Collegiality in modern universities – the composition of governance ideals and practices. *Nordic Journal of Studies in Educational Policy*, 2016(2–3).
- Scott, P. (2016). International Higher Education And The “Neo-Liberal Turn.” In Mihut & de Wit (Eds.), *Understanding Higher Education Internationalization - Insights from Key Publications* (CIHE, Vol. 39). Rotterdam: Sense Publishers.
- Seeber, M., Cattaneo, M., Huisman, J., Paleari, S. (2016). Why do higher education institutions internationalize? An investigation of the multilevel determinants of internationalization rationales. *Higher Education*, 72(5), 685–702.
- Sejm RP. Ustawa PSW Dz. U. 2005 Nr 164 poz. 1365 (2005). Kancelaria Sejmu.
- Sejm RP (2018). Ustawa prawo o szkolnictwie wyższym i nauce z 20 lipca 2018 (Dz. U. 2018 poz. 1668), <http://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20180001668/U/D20181668Lj.pdf>, (dostęp 13.06.2019)
- Shapiro, S. (2015). Globalization and education. In *Second International Handbook on Globalisation, Education and Policy Research*.
- Sin, C., Antonowicz, D., Wiers-Jenssen, J. (2019). Attracting International Students to Semi-peripheral Countries: a Comparative Study of Norway, Poland and Portugal. *Higher Education Policy*.
- Socha, M. W. (2011). Proces Boloński : Perspektywa Jakości Kształcenia.
- Soliman, S., Anchor, J., Taylor, D. (2019). The international strategies of universities: deliberate or emergent? *Studies in Higher Education*, 44(8).
- Stromquist, N. P. (2007). Internationalization as a response to globalization: Radical shifts in university environments. *Higher Education*, 53(1), 81–105.
- Sułkowski, Ł. (2016). *Kultura akademicka - koniec utopii?* Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Szreder, M. (2004). *Metody i techniki sondażowych badań opinii*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Teichler, U. (1999). Internationalisation as a challenge for higher education in Europe. *Tertiary Education and Management*, 5(1), 5–23.

- Thornton, P. H., Ocasio, W. (2008). Institutional logics. *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism*, 840, 99–128.
- Urbanek, P. (2020). The Evolution of Institutional Logic in Poland's Higher Education System under Reform. *Gospodarka Narodowa*, 302(2), 95–122
- van der Wende, M. (2007). Internationalization of higher education in the OECD countries: Challenges and opportunities for the coming decade. *Journal of Studies in International Education*, 11(3–4), 274–289.
- Wach, K. (2016a). Otoczenie międzynarodowe jako czynnik internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw. *Prace Komisji Geografii Przemysłu Polskiego Towarzystwa Geograficznego*, 30(1), 7–20.
- Wach, K. (2016b). Pomiar internacjonalizacji przedsiębiorstwa z perspektywy przedsiębiorczości międzynarodowej. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, XVII(10), 109–126.
- Watts, R. (2016). *Public universities, managerialism and the value of higher education*. Prometheus (Vol. 34).
- Wiorogórska, z. (2012). Teoria ugruntowana i jej wybrane zastosowania w badaniach z zakresu informacji naukowej i bibliotekoznawstwa. *Przegląd biblioteczny*, (1).
- Wit, Hans De. (2000). The Sorbonne and Bologna Declarations on European Higher Education. *International Higher Education*, 18, 8–9.
- Yemini, M. (2015). Internationalisation discourse hits the tipping point: a new definition is needed. *Perspectives: Policy and Practice in Higher Education*, 19(1), 19–22.
- Yemini, M., Sagie, N. (2016). Research on internationalisation in higher education – exploratory analysis. *Perspectives: Policy and Practice in Higher Education*, 20(2–3), 90–98.
- Zapp, M., Ramirez, F. O. (2019). Beyond internationalisation and isomorphism—the construction of a global higher education regime. *Comparative Education*, 55(4), 473–493.
- Żyłkiewicz-Płońska, E. (2017). Europejska polityka edukacyjna wobec szkolnictwa wyższego. *Pogranicze. Studia Społeczne*, 30, 95–112.