

## Jaki uniwersytet taka internacjonalizacja

---

...czyli o tym jak i dlaczego kwestia modelu uniwersytetu ma wpływ na internacjonalizację

Karolina Wysocka, lipiec 2016

---

### Wstęp

Internacjonalizacja (bądź też umiędzynarodowienie) uniwersytetu to (w wielkim uproszczeniu) wszystko co stanowi o jego dostosowaniu do współpracy międzynarodowej a także uwzględnienie aspektów międzynarodowych w jego działalności. Internacjonalizacja jest pochodną globalizacji, postępu technicznego i otwarcia politycznego. Jest też zbiorem różnych działań i procesów przebiegających w ramach organizacji – uniwersytetu.

Obserwując uniwersytety w Europie i na świecie można stwierdzić, że te najbardziej uznane, są też silnie umiędzynarodowione. W Polsce umiędzynarodowienie, zarówno w zakresie kształcenia (udział studentów zagranicznych w liczbie studentów ogółem) jak i badań, mierzone liczbą publikacji międzynarodowych, jest na niskim poziomie w stosunku do innych krajów europejskich.

Przyczyn takiego stanu rzeczy jest wiele i nie jest ambicją autorki artykułu omówienie ich wszystkich. Możliwe jednak, że niektóre z nich leżą w obszarze tak zasadniczym jak model funkcjonowania uniwersytetu, rozumianym tu jako kombinacja modelu zarządzania (z ang. *Governance*), organizacji i administracji.

Współczesne uniwersytety w Polsce zmagają się w mniejszym lub większym stopniu z dylematem: czy pozostać tradycyjnymi świątyniami nauki lub tzw. *Ivory tower* (wg. Wilhelma von Humboldta – twórcy XIX wiecznej idei uniwersytetu tradycyjnego), czy poddać się presji społecznej i służyć jako inhibitory rozwoju technologicznego i społecznego bliższe koncepcji uniwersytetu przedsiębiorczego Burtona Clarka.

Na tle trwającego w środowisku akademickim dyskursu o modelu uniwersytetu w Polsce, poddano analizie niektóre elementy charakterystyczne dla funkcjonowania polskich uczelni. Skupiając się na sposobie sprawowania władzy, organizacji uczelni oraz funkcjonowaniu administracji uczelnianej, omówiono ich wpływ na internacjonalizację.

Dwie pierwsze części artykułu stanowią opis: internacjonalizacji uniwersytetów w Polsce oraz dyskursu o modelu uniwersytetu prowadzonego w polskim środowisku naukowym. Trzecią część stanowi określenie jaki wpływ mają poszczególne elementy modelu uniwersytetu na rozwój internacjonalizacji. W czwartej części prowadzone są rozważania praktyczne jakie rozwiązania w zakresie zarządzania i organizacji uczelni mogą korzystnie wpływać na rozwój internacjonalizacji. Piąta część to podsumowanie.

## 1. Internacjonalizacja uczelni wyższych – opis zjawiska i jego polska charakterystyka

### Definicja

Internacjonalizacja – według definicji w słowniku j. polskiego pod redakcją W. Doroszewskiego - to «uznanie czegoś za międzynarodowe lub stanie się międzynarodowym». W świecie biznesu jest ona czymś naturalnym i odbywa się bez większego rozgłosu. Jest po prostu konsekwencją i odpowiedzią na procesy zachodzące we współczesnym świecie, takie jak globalizacja, postęp techniczny i technologiczny czy rozwój komunikacji i transportu.

Wraz z możliwością komunikacji w czasie rzeczywistym z najbardziej odległymi zakątkami świata upowszechnia się pojęcie „globalnej wioski”, a znaczne skrócenie czasu podróży pomiędzy różnymi częściami globu oraz idące za tym obniżenie kosztów transportu ułatwia lub umożliwia wszelkiego rodzaju globalną mobilność. Ludzie przemieszczają się w celach turystycznych, biznesowo, w poszukiwaniu pracy czy też aby się uczyć. Nie można też nie wspomnieć o migracjach ludności wymuszonych sytuacjami konfliktów zbrojnych. Konsekwencją są zmiany społeczne i demograficzne.

Uniwersytety jako element systemu szkolnictwa, funkcjonującego w ramach społeczeństwa, podlegają takim samym wpływom.

Internacjonalizacja w tym wymiarze, to z jednej strony proces społeczny wpływający na uniwersytet od zewnątrz, sama decyzja o skierowaniu uczelni na tory międzynarodowe, ale także wszystkie procesy i działania z tym związane. W dzisiejszym szkolnictwie wyższym pojęcie internacjonalizacji stało się wspólnym mianownikiem dla wielu różnorodnych wymiarów, elementów, podejść i działań mających kontekst międzynarodowy.

Jak pokazuje długa lista naukowców i badaczy, zajmujących się tematem i usiłujących go okiełznać za pomocą definicji <sup>1</sup>– nie jest to łatwe zadanie.

Jedną z bardziej rozpowszechnionych i znanych jest definicja internacjonalizacji zaproponowana przez Jane Knight. Knight definiuje internacjonalizację jako inkorporację wymiaru międzynarodowego, międzykulturowego i globalnego w cele, funkcjonowanie (działania) i wyniki pracy szkolnictwa wyższego (z ang. 'the process of integrating an international, intercultural, or global dimension into the purpose, functions or delivery of post-secondary education' (Knight, 2008, p. 21). Definicja ta wskazuje na kompleksowość zagadnienia oraz jego ciągły charakter.

### Znaczenie internacjonalizacji dla rozwoju współczesnych uniwersytetów

Internacjonalizacja umożliwia uniwersytetom szeroko pojętą współpracę międzynarodową. Ułatwia i wspomaga wymianę idei i tworzenie sieci wzajemnego wsparcia tak w obszarze kształcenia jak i badań.

Różne są przyczyny internacjonalizacji w szkolnictwie wyższym na świecie. Począwszy od motywacji finansowej (duża część instytucji nie ukrywa, że działa dla zysków), poprzez motywy częściowo

---

<sup>1</sup> Altbach, Reisberg and Rumbley, 2009; Kehm and de Wit, 2005; Knight, 2008; Maringe and Foskett, 2010; Scott, 1998; Teichler, 2004

finansowe (wykorzystanie treści programowych, programów międzynarodowych w kształceniu) aż po czysto niefinansowe dążenie do wzrostu potencjału wiedzy dla badań oraz rozwój zrozumienia wielokulturowego (Altbach, Knight, 2007). Wolny rynek światowy stymuluje internacjonalizację a państwa stopniowo wycofują się z finansowania kształcenia na poziomie wyższym. Edukacja stała się w pewnym sensie dobrem dostępnym na rynku międzynarodowym i to dobrem osobistym a nie publicznym (Altbach 2007). Trzeba jednak pamiętać, że światowy rynek to też międzynarodowa konkurencja.

Internacjonalizacja nie jest więc modą czy trendem, lecz koniecznością. Widać to gołym okiem. Międzynarodowo prowadzone są badania i projekty badawcze. Wielokulturowe staje się życie studenckie. Otwarte granice państw, różnego rodzaju unie międzynarodowe oraz łatwość przemieszczania się powodują masowe migracje ludzi.

Intensywny rozwój gospodarczy obszarów mniej rozwiniętych tworzy bezprecedensową sytuację różnicy potencjałów w kształceniu i popycie na kształcenie (Altbach 2007). Europa ze swoim wielowiekowym doświadczeniem w szkolnictwie wyższym stała się Mekką dla ogromnej liczby studentów z krajów rozwijających się, gdzie obecnie potencjał sektora uniwersyteckiego jest niższy.

To dobrze, bo zmiany demograficzne, a ściślej starzenie się społeczeństwa europejskiego wymuszają konieczność uzupełniania ubytków w grupach wiekowych i pozyskania ich z zewnątrz. Systemy szkolnictwa w Europie mają ogromny potencjał edukacyjny. Jednocześnie duża liczba uczelni wyższych (powstałych w epoce wyżu demograficznego), w dobie zmniejszającego się przyrostu naturalnego w Europie, nie miałyby racji bytu.

Uczelnie mają jeszcze jeden powód, by zwiększać liczbę studentów zagranicznych związany z tym, że jest ona jednym z parametrów oceny uniwersytetu widocznym nie tylko w rankingach lecz również algorytmach przyznawania środków finansowych dla uczelni.

Państwa, będące w okresie powojennym głównymi źródłami finansowania szkolnictwa wyższego w obszarze europejskim, wycofują się stopniowo z jego finansowania (Kwiek 2015). W miejsce środków z dotacji państwowej, w budżetach uniwersytetów stopniowo pojawiają się środki z projektów i programów międzynarodowych oraz z chesnego.

Nie można też nie wspomnieć o naukowym prestiżu międzynarodowym. Wybory partnerów do współpracy międzynarodowej w obszarze badawczym uzależnione są od tego czy dany partner jest ujęty w rankingach międzynarodowych. Uczestnictwo w sieciach międzyuczelnianych, wspólne programy badawcze, pozyskiwanie wspólnych grantów międzynarodowych na badania – wszystko to leży w obszarze internacjonalizacji i jest bez niej niemożliwe.

W zakresie badań internacjonalizacja wpisana jest w codzienność większości dziedzin naukowych. Badania M. Kwieka (2015) pokazują skalę zaangażowania międzynarodowego wśród naukowców z 11 krajów UE (w tym z Polski). M. Kwiek dowodzi, że współpraca międzynarodowa jest pozytywnie skorelowana z efektywnością badań naukowych oraz liczbą publikacji.

Niewiele jest obszarów, w których nauka może się obejść bez wymiany myśli z badaczami zza granicy. Różny jest jednak stopień zaangażowania międzynarodowego w zależności od dyscypliny naukowej. Najbardziej uzależnione od otwartości międzynarodowej są dyscypliny nazwane przez M. Kwieka „twardymi” („hard”) czyli nauki ścisłe i medyczne. Dyscypliny humanistyczne w różnym stopniu i

zakresie wykorzystują kontakty międzynarodowe, począwszy od przodujących w zakresie umiędzynarodowienia nauk ekonomicznych a skończywszy na naukach prawniczych, które w znacznie mniejszym stopniu podlegają temu procesowi.

Międzynarodowa współpraca badawcza umożliwia nie tylko wymianę myśli, doświadczeń i wykorzystywanie bardziej zaawansowanej infrastruktury badawczej. Jest to także wspólne pozyskiwanie finansowania na badania naukowe (granty, projekty międzynarodowe).

### Oblicza / Obszary internacjonalizacji

Internacjonalizacja uczelni wyższej dotyczy w równym stopniu kształcenia jak i badań naukowych. Procesy z nią związane mają wpływ na organizację i zarządzanie uczelnią (Knight 2015).

Internacjonalizacja w kształceniu przejawia się w obecności cudzoziemców na uczelni oraz w przystosowaniu treści i programów nauczania do kontekstów międzynarodowych. Dzieje się to zarówno dzięki mobilności międzynarodowej studentów, tworzeniu programów w językach obcych, czy też wspólnych programów nauczania z uczelniami zagranicznymi, jak i poprzez międzynarodową mobilność kadry naukowej.

Najbardziej wyraźnym przejawem internacjonalizacji w obszarze kształcenia na uczelniach wyższych w Polsce jest mobilność międzynarodowa sponsorowana przez fundusze UE w formie programów LLP i Erasmus+ oraz wielu innych projektów stypendialnych (CEEPUS, Erasmus Mundus).

Mobilność międzynarodowa dotyczy w przeważającej mierze studentów, którym umożliwia odbycie części studiów na uczelni zagranicznej. Studenci pogłębiają swoją wiedzę w wybranej dziedzinie, uczą się języka, nawiązują kontakty oraz oswiają się z pracą w międzynarodowym środowisku. Dzięki funduszom unijnym rozwija się jednak również mobilność kadry akademickiej. Uczestniczący w programie przedstawiciele kadry poznają nowe metody nauczania, poszerzają swoje horyzonty, nawiązują nowe kontakty i budują sieci akademickie.

Programy w językach obcych (szczególnie w j. angielskim) ułatwiają międzynarodowe studiowanie. Język angielski stał się podstawą komunikacji w większości cywilizowanego świata, szczególnie w zakresie naukowym (Waechter, 2014). Zdecydowana większość opracowań naukowych o implikacjach międzynarodowych powstaje w tym właśnie języku. Nie jest to zjawisko nowe i nieznanne. Tak jest po prostu łatwiej i efektywniej. W epokach poprzedzających oświecenie nauka europejska opierała się na jednym języku – łacinie. Obecnie funkcję „lingua franca” przejął język angielski (Neave, 2002, Altbach 2007).

Programy typu joint lub double degree stanowią kolejny już widoczny krok w rozwijaniu współpracy międzyuczelnianej oraz pozyskiwaniu studentów zagranicznych. Wymagają one większego otwarcia na partnera i ściślejszej współpracy aniżeli mobilność. Są też związane z większymi kosztami (mapowanie programów, tłumaczenia, konsultacje prawne) i ryzykiem prawnym (różne systemy prawne) i finansowym (np. gdy podjęte przez partnera zobowiązania nie zostaną zrealizowane).

Uzupełnieniem internacjonalizacji zewnętrznej jest tzw. Internacjonalizacja „at home”, którą dla uproszczenia nazwałabym wewnętrzną. Umożliwia ona kontakt z otoczeniem międzynarodowym studentom, którzy nie uczestniczą w mobilności. Internacjonalizacja wewnętrzna to treści

międzynarodowe w programach nauczania, uczestnictwo w procesie nauczania wykładowców zagranicznych oraz obecność studentów zagranicznych na kampusie (Waechter, 2000).

W tym miejscu należałoby zwrócić uwagę na organizację internacjonalizacji. Wychodząc z definicji zaproponowanej przez J. Knight można powiedzieć, że internacjonalizacja jest elementem obecnym we wszystkich procesach zachodzących na uczelni.

Internacjonalizacja angażuje wiele (jeśli nie wszystkie) spośród obszarów administracji uczelnianej. Mobilność studentów i pracowników, przyjmowanie na studia cudzoziemców, obsługa studentów zagranicznych, tworzenie wspólnych programów studiów angażuje zarówno administrację wydziałową jak i centralną. Począwszy od zapewnienia ram formalnych (regulacje dotyczące rekrutacji studentów, wynagradzania nauczycieli zagranicznych, sposobu studiowania), zapewnienia obsługi osób przyjeżdżających (mieszkanie, przyjęcie, informacja, warunki bytowe) po obsługę finansową i szeroko pojętą promocję.

Zawieranie umów międzynarodowych – nieodzownych w nawiązywaniu współpracy i pozyskiwaniu środków w projektach wymaga wyspecjalizowanej obsługi prawnej, nie mówiąc już o tłumaczeniach oraz zasadach i procedurach zawierania tych umów.

Internacjonalizacja wkracza też w dziedziny tradycyjnie uznawane za lokalne. Przykładem jest księgowość. Międzynarodowe projekty i pozyskiwane w nich środki muszą być skonsolidowane z funduszami lokalnymi. Rozliczenia finansowe z osobami przyjeżdżającymi zza granicy wymagają nie tylko zapewnienia bieżącej obsługi w języku angielskim ale też nierzadko specjalnych rozstrzygnięć podatkowych opartych na prawie międzynarodowym.

Międzynarodowe są więc projekty, grono studentów i wykładowców, międzynarodowe stają się również programy kształcenia. Uczelnie poddają się międzynarodowej certyfikacji i biorą udział w klasyfikacji międzynarodowych rankingów. Wszystko to mieści się w określeniu 'internacjonalizacja'. W konsekwencji wszystkie komórki organizacyjne uczelni zaangażowane w jakikolwiek sposób w powyższe działania, biorą udział w internacjonalizacji.

#### Poziom Internacjonalizacji (uczelni) w Polsce

Pomimo wyraźnego wzrostu liczby studentów zagranicznych w Polsce w ciągu minionego dziesięciolecia (Perspektywy, 2016), polskie uczelnie nadal są jednymi z najmniej zinternacjonalizowanych w Europie i krajach OECD. Odsetek studentów zagranicznych w relacji do studentów ogółem wynosi nieco ponad 3% (w tym ok połowy to Ukraińcy).

Można polemizować czy odsetek studentów zagranicznych bądź poziom mobilności jest miarodajnym wskaźnikiem internacjonalizacji. Okazuje się jednak, że nie tylko pod tym względem polskie uczelnie są słabo zinternacjonalizowane. Również analiza efektywności naukowej na podstawie publikacji międzynarodowych przeprowadzona przez M. Kwieka potwierdza niskie umiędzynarodowienie. Tylko 51% polskich naukowców współpracuje międzynarodowo. Jest to najniższy wynik spośród 11 badanych krajów. Europejska średnia wynosi tu 71% (Kwiek, 2015)<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> Ciekawe, że podobnie niski wynik mają uczelnie niemieckie. W obu przypadkach wyjątkowo słabo wypadają dyscypliny inżynierskie, które w badaniu M. Kwieka stanowią oddzielną podgrupę. Autor badania sugeruje, że

Tymczasem wskaźnik produktywności badawczej naukowców umiędzynarodowionych jest wyższy niż nieumiędzynarodowionych (Kwiek, 2015).

Niski poziom internacjonalizacji kształcenia i badań nie idzie w parze z aktywnością w wykorzystywaniu środków tradycyjnie przeznaczonych na rozwój umiędzynarodowienia. Spośród ponad 400 publicznych i niepublicznych uczelni w Polsce aż 61% korzysta z programów mobilności międzynarodowej<sup>3</sup>. Polska jest też liderem w wykorzystywaniu funduszy mobilności międzynarodowej dla pracowników. W okresie od 1998 do 2014 roku w ramach wymiany akademickiej za granicę wyjechało 46,4 tys. pracowników akademickich. Pod względem liczby wyjazdów Polska od lat zajmuje czołowe miejsca wśród wszystkich krajów uczestniczących w programach Erasmus<sup>4</sup>.

## 2. Dyskurs w polskim szkolnictwie wyższym – *quo vadis academia?*

Rozwój i przyszłość szkolnictwa wyższego w Polsce na tle zmian współczesnego świata budzi emocje i kontrowersje. Instytucje akademickie i system szkolnictwa wyższego opornie dostosowują się do politycznych, ekonomicznych, społecznych i demograficznych zmian otoczenia zewnętrznego. Podobnie dzieje się na całym świecie. Ze względu uwarunkowania polityczne okresu powojennego, w podzielonej Europie tempo i kierunki kształtowania się systemów szkolnictwa wyższego były różne (Ruegg, 2016). Państwa przyjęte do UE w 2004 r. mają możliwość korzystania z doświadczeń wspólnotowych ale też nauki na popełnionych błędach. Tym wyjaśnić można krytyczne podejście do zastosowanych tam rozwiązań.

### Uwarunkowania historyczne rozwoju szkolnictwa wyższego w Polsce

Jeśli za miarę rozwoju systemów szkolnictwa wyższego przyjmą liczbę uczelni wyższych, to wyraźnie widoczne jest przesunięcie w czasie dynamiki wzrostu tego wskaźnika dla Europy Zachodniej i Wschodniej. Liczba uniwersytetów w Europie Zachodniej zwiększała się w latach 50 i później w latach 70. W Polsce (podobnie jak w całej Europie Wschodniej) wzrost liczby uczelni wyższych w okresie powojennym do początku lat 90 był niewielki (Ruegg, 2010, 44-45). Wraz ze zmianami systemowymi po 1989 w Polsce nastąpił gwałtowny wzrost liczby uczelni wyższych – głównie za sprawą zmian w ustawie „Prawo o Szkolnictwie Wyższym”. Od 1991 roku w Polsce powstało (i nadal istnieje) ponad 300 wyższych uczelni prywatnych (zwanymi niepublicznymi). Tym samym Polska za swoimi 424 uczelniami znalazła się na 10 miejscu na świecie pod względem liczby uczelni wyższych.<sup>5</sup>

Po przystąpieniu do UE i podpisaniu Deklaracji Bolońskiej, polskie szkolnictwo wyższe stało się elementem Europejskiego Obszaru Szkolnictwa Wyższego (EHEA). Wprowadzono spójny, europejski - dwustopniowy system studiów i spójne Krajowe Ramy Kwalifikacji. Uczestnicząc w EHEA polskie

---

może to mieć związek z kulturą uniwersytetu w Niemczech, podobnie jak w Polsce opartą o model uniwersytetu humboldtowskiego.

<sup>3</sup> Źródła: POLon,

Fundacja Rozwoju Systemów Edukacyjnych, [http://czytelnia.frse.org.pl/media/Erasmus\\_w\\_Polsce\\_2013-14.pdf](http://czytelnia.frse.org.pl/media/Erasmus_w_Polsce_2013-14.pdf), [http://ec.europa.eu/education/library/statistics/erasmus-plus-facts-figures\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/education/library/statistics/erasmus-plus-facts-figures_en.pdf)

<sup>4</sup> [http://ec.europa.eu/education/library/statistics/2014/poland\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/education/library/statistics/2014/poland_en.pdf)

<sup>5</sup> Webometrics 2015, Ranking of World Web Universities 2015, <http://www.webometrics.info/en/node/54>

szkolnictwo zbliżyło się do europejskich systemów szkolnictwa wyższego na niespotykaną dotąd skalę.

Jednocześnie, wraz z nastaniem gospodarki rynkowej i wzrostem liczby uczelni w Polsce, wzrosła też liczba studentów. Zjawisko to określane jest mianem umasowienia szkolnictwa wyższego i obserwowane jest na całym świecie. Wykształcenie wyższe nabrało znamion usługi oferowanej na rynku międzynarodowym (Altbach 2007). Polskie szkolnictwo wyższe jest elementem tego rynku, a co za tym idzie podlega zasadom konkurencji na nim panującym.

Współczesne polskie uczelnie, choć liczne, są słabo widoczne na rynku międzynarodowym. Liczba jednostek nie przekłada się na jakość i prestiż. Pod względem zestawień typu „TOP” polskie uczelnie pojawiają się dopiero na poziomie 500 i 1000<sup>6</sup>. Można wskazywać wiele problemów leżących u gruntu takiego stanu rzeczy. Część z nich - takich jak spadająca liczba studentów, ograniczone środki finansowe, rosnąca konkurencja - dotyczy wielu krajów. Inne - a wśród nich wieloletowość kadry, obniżanie się jakości kształcenia, słaba aktywność naukowa - są cechami lokalnymi.

Polscy uczeni przez ostatnie 20 lat stali przed dylematem: nauka czy nauczanie. Nauczanie nagradzane było finansowaniem (w myśl zasady „pieniądze idą za studentem”) a badania naukowe dawały bardziej mgliste perspektywy. De facto więc polski uniwersytet, historycznie oparty na idei uniwersytetu humboldowskiego, wkroczył na drogę nauczania masowego, nie będąc do niego przygotowany instytucjonalnie (Kobylarek, 2016). Polskie uniwersytety zorganizowane są bowiem według wzoru uniwersytetu niemieckiego, w którym wartością nadrzędną była nauka, a kształcenie odbywało się niejako „przy okazji” i nosiło znamiona elitarności i wyjątkowości.

Kształcenie masowe stoi w sprzeczności z efektywnością nauki (nie mówiąc już o elitarności). Konsekwencją jest więc podział opinii w polskim środowisku naukowym dotyczący przyszłości i kierunków rozwoju szkolnictwa wyższego i roli samego uniwersytetu.

#### Dyskurs i o co w nim właściwie chodzi

W dyskursie na temat przyszłego (i docelowego?) kształtu szkolnictwa wyższego mamy do czynienia z dwoma obozami – pragmatyczno-rynkowym wg. koncepcji Burtona Clarka i idealistyczno-kulturowym, popularnie zwanym uniwersytetem tradycyjnym lub humboldtowskim. Jest on prowadzony na różnych poziomach, przez naukowców z różnych dziedzin i z perspektywy różnych dyscyplin naukowych, przez co przybiera różne formy. Często stanowisko przez nich reprezentowane jest pochodną paradygmatów nauk jakie reprezentują. (Dziedziczak-Fołtyn, 2015).

Poniżej podsumowane zostały podstawowe elementy obu pozycji w dyskursie.

<b>Nurt</b>	<b>Krytyczny intelektualno-etyczny zachowawczy konserwatywny</b>	<b>Techniczny ekonomiczno-technologiczny postępowy emancypacyjny</b>
<b>zasady i wartości</b>	ideały, prawda jako wartość uniwersalna, etyka naukowca, autonomia uniwersytetu/nauki,	racjonalizm, użyteczność, efektywność, mierzalność, rozliczalność, elastyczność,

<sup>6</sup> Webometrics 2015, Ranking of World Web Universities 2015, <http://www.webometrics.info/en/node/54>



	wolność i naukowy krytycyzm	innowacyjność
<b>uniwersytet</b>	instytucja społeczna, kontynuująca tradycję kształtowania osobowości i jej wielowymiarowego rozwoju	ekonomiczna, oparta na wiedzy, usługowa, „uczelnia”
<b>misja uniwersytetu</b>	zgłębianie wiedzy	kształtowanie społeczeństwa (tzw. Trzecia misja) – zaangażowanie w rozwój społeczno-ekonomiczny
<b>wiedza</b>	czysta, wiedza dla wiedzy	użyteczna
<b>status naukowca</b>	dążący do prawdy, celem jest zrozumienie natury i ludzkości	producent wiedzy i innowacji potrzebnej społeczeństwu
<b>cele studentów</b>	zdobywanie wiedzy i rozwój osobisty	zdobywanie kwalifikacji, podnoszenie własnej wartości „rynkowej”
<b>metafory opisujące</b>	świątynia wiedzy, wieża z kości słoniowej	fabryka absolwentów, Supermarket wiedzy
<b>organizacja uczelni</b>	kolegialna, społeczność naukowców (community of scholars)	korporacyjny, przedsiębiorstwo usługowe na rynku konkurencyjnym

Oprac. Własne na podst. A. Dziedziczak-Fołtyn, 2014; M. Kwiek, 2015; K. Leja, 2012

Dyskusja przybiera formę obrony etosu akademickiego opartego na normach nazwanych przez R.K. Mertona w latach 40 XX w. (komunalizm, bezinteresowność, zorganizowany sceptycyzm, uniwersalizm) przeciw tzw. menedżeryzmowi, urynkowaniu i komercjalizacji nauki. Co ciekawe, oba obozy teoretycznie jako swój cel deklarują dobro uniwersytetu.

Nie sposób oprzeć się refleksji, że orędownicy uniwersytetu tradycyjnego opierają się głównie na przeszłości (tradycji), natomiast zwolennicy nurtu technicznego – na przyszłości instytucji uniwersytetu w kontekście odpowiedzi na wyzwania współczesnego otoczenia. Kolejnym spostrzeżeniem rozdzielałym te dwa podejścia jest to, że jedno jest bardziej filozoficzno-ideowe, a drugie pragmatyczno-techniczne (Dziedziczak-Fołtyn, 2014).

Orędownicy uniwersytetu tradycyjnego podkreślają, że biznesowe (zorientowane na utylitaryzm) podejście do nauki oznacza brak motywacji (finansowania) dla rozwoju nauk podstawowych, które z natury nie niosą bezpośrednich korzyści dla gospodarki. Podporządkowanie nauki potrzebom społecznym ma być sprzeczne z wolnością akademicką i naruszać etos naukowca.

Można zapytać czy etos naukowca przez ostatnie 20 lat utrzymywania zasady finansowania według liczby studentów, nie został już skutecznie nadwyrężony.

Polskie uniwersytety bardzo silnie przywiązane są do idei „społeczności naukowców”, w której podstawowymi wartościami są kolegalność (silny wpływ gremiów kolegalnych na wszystkie aspekty funkcjonowania uczelni) oraz autonomia (a raczej wolność akademicka – „freedom”). Porównując z innymi systemami edukacji wyższej w Europie, wpływ akademickich seniorów (tytułarnych) aniżeli juniorów (młodych naukowców) na kształtowanie uniwersytetu i decyzje zarządcze jest znacznie większy. Oznacza to silną hierarchizację naukową (zwaną też hegemonią akademicką) i organizacyjną uczelni (Kwiek, 2015).

Głównym źródłem finansowania polskich uczelni publicznych są środki pochodzące z budżetu państwa (dotacja). Wartości wyznawane przez polską kadrę akademicką nie idą w parze z



oczekiwaniami ze strony państwa. Uniwersytety nie są skłonne realizować założeń politycznych kolejnych rządów co było wyraźne podczas prób reformowania szkolnictwa wyższego w latach 2010-2013. Autonomia akademicka często manifestowana jest nie tylko poprzez ograniczony wpływ państwa na funkcjonowanie uczelni ale też oderwanie od oczekiwań innych grup społecznych – np. biznesu. (Kwiek, 2015).

Inaczej ma się sprawa z uczelniami prywatnymi. Pozbawione państwowego dofinansowania są one zmuszone do przyjęcia rynkowych reguł gry. Uczelnie prywatne bez większego oporu i problemu stosują zasady zarządzania zbliżone do organizacji biznesowych. Trzeba tu jednak podkreślić, że polskie uczelnie prywatne nie dorównują ani wielkością ani zakresem prowadzonych dziedzin naukowych, uniwersytetom publicznym. Ponadto ich działalność w głównej mierze skupia się na kształceniu. W konsekwencji zarówno skala i kompleksowość zagadnień i problemów jest inna.

Konsekwencją dyskursu jest podział wśród badaczy szkolnictwa wyższego i naukowców w ogóle, co z punktu widzenia nauki nie jest negatywne. Jedną z podstawowych wartości w etosie akademickim R. Mertona jest bowiem konstruktywny krytycyzm.

W praktyce jednak w środowisku naukowym powstaje pewien dysonans, który bywa blokujący i utrudnia podejmowanie decyzji na uczelniach. Brak spójnej wizji rozwoju staje się często wymówką dla niskiej jakości kształcenia, słabej produktywności naukowej czy niechęci do innowacji lub nowoczesnych rozwiązań organizacyjnych (w tym tych związanych z internacjonalizacją).

Obserwując przemiany w systemach szkolnictwa wyższego w Europie i na świecie, uniwersytet przedsiębiorczy wydaje się przeważać jako forma organizacji i funkcjonowania szkolnictwa wyższego bardziej odpowiadająca na wyzwania współczesnych społeczeństw. Przyjęcie przez uniwersytety większej odpowiedzialności społecznej i bardziej przejrzystych i uniwersalnych zasad funkcjonowania (bliższych światu biznesu), wcale nie musi oznaczać zaniedbania podstawowej idei uniwersytetu jaką jest zgłębianie nauki (nie-produktywnej). Mamy do czynienia z powstaniem nowego rodzaju nauki – potocznie zwaną *post-academic science* (Ziman J. 2003).

---

### 3. Model funkcjonowania uniwersytetu i jego konsekwencje dla internacjonalizacji

Internacjonalizacja nie leży w centrum wyżej opisanego dyskursu. Nie można powiedzieć aby koncepcja uniwersytetu tradycyjnego internacjonalizację jako taką odrzucała. Jest ona jednak w obecnym kształcie, zjawiskiem stosunkowo nowym, nieznanym w XIX wieku, gdy kształtowały się założenia instytucji uniwersytetu tradycyjnego. Współczesne otoczenie zewnętrzne uniwersytetu wykracza poza granice państwa narodowego.

Wiele bardziej, jako zjawisko towarzyszące globalizacji, zmianom demograficznym i rozwojowi współpracy międzynarodowej, internacjonalizacja wpisuje się w rzeczywistość uniwersytetu przedsiębiorczego. Współpraca z uczelniami zagranicznymi i mobilność międzynarodowa wymagają rozwiązań systemowych w sferze organizacji i zarządzania uczelnią, idących raczej w kierunku proponowanym przez nurt techniczny.

Badania przeprowadzone przez M. Kwieka w 2015 roku na grupie uczelni polskich i zagranicznych (11 krajów UE), pokazują ujemną korelację między przywiązaniem do tradycji na polskich uniwersytetach

a internacjonalizacją w obszarze badań. Jednym z ważniejszych przejawów umiędzynarodowienia jest liczba publikacji powstałych we współpracy międzynarodowej. Wyniki badań M. Kwieka wskazują na słabą produktywność badawczą polskich naukowców. Wskazują też, że jej przyczyną może być niska aktywność międzynarodowa. Innymi słowy – kto nie współpracuje międzynarodowo, ten publikuje znacznie mniej (Kwiek, 2015).

Internacjonalizacja idzie jednak często w parze ze zjawiskami trudnymi do zaakceptowania z punktu widzenia wartości akademickich uniwersytetu humboldtowskiego (konkurencja międzynarodowa o fundusze i studentów, międzynarodowe rankingi wprowadzające wskaźniki, czy też tak nie lubiane normy jakościowe).

Warto więc przeanalizować stopień dostosowania niektórych elementów charakterystycznych dla funkcjonowania uniwersytetów w Polsce do realizacji idei internacjonalizacji. Może się bowiem okazać, że podobnie jak nieprzystosowane instytucjonalnie były polskie uniwersytety do umasowienia edukacji (Kobylarek, 2016), tak nieprzystosowane są do internacjonalizacji.

#### Model zarządzania w uniwersytecie typu tradycyjnego (kolegialność i kadencyjność) a internacjonalizacja

Wybieralność władz na uczelni, stanowiąca jeden z najważniejszych elementów kultury akademickiej, opartej na modelu społeczności naukowców, stanowi istotne uwarunkowanie funkcjonowania polskich uczelni publicznych (M.Kwiek 2015). Tym samym – wpływa na ich internacjonalizację.

Rozwój uczelni w danym kierunku zależy od tego jak silnie ten kierunek popierany jest przez aktualnie wybrane władze uczelniane i wydziałowe. W zależności od tego, jak aktualnie wybrane władze uczelni podchodzą do internacjonalizacji i jaką wagę uzyska to zagadnienie w kształtowaniu strategii uczelni (np. czy ma reprezentanta we władzach i na wydziałach), tak kształtuje się jej rozwój.

Kolejne kadencje mogą się różnić w swoim podejściu do realizacji procesu internacjonalizacji (np. uznawać za ważne inne rejony geograficzne, inne organizacje międzynarodowe, inne kierunki działań). W ten sposób, z kadencji na kadencję, zmiany ulegają strategię (o ile takie są opracowywane) oraz sposoby organizacji internacjonalizacji (zmienić się może struktura organizacyjna, zakres odpowiedzialności, jednostki administracyjne).

Tymczasem rozwój współpracy międzynarodowej wymaga konsekwencji w działaniach. Kontakty nawiązywane z uczelniami i innymi podmiotami rynku edukacyjnego muszą być pielęgnowane aby owocować rozwojem wzajemnego zaufania. Nie wystarczy wymienić się wizytówkami podczas spotkania. Trzeba potem nawiązać kontakt, zaproponować i dopracować szczegóły współpracy, doprowadzić do zawarcia umowy. Nie wystarczy podpisać umowy międzynarodowej, trzeba ją realizować. Nie wystarczy podjąć decyzji o współpracy w ramach sieci współpracy międzynarodowej. Trzeba wskazać osoby odpowiedzialne i wyposażyć je w odpowiednie narzędzia.

Współpraca międzynarodowa rozwija się wolno i jakiegokolwiek inwestycje w tym zakresie powinny być rozpatrywane jako długoterminowe. Zmiany założeń i priorytetów (np. w kierunkach ekspansji), mogą całkowicie zniwelować wysiłki (i koszty) poniesione w ciągu lat ubiegłych.

Ryzyko dla internacjonalizacji związane z kadencyjnością spotęgowane jest faktem, iż zmianie ulega nie tylko władza centralna uczelni, ale także władze jednostek podstawowych (wydziałów).

Liderami internacjonalizacji wśród polskich uczelni są uczelnie prywatne (Kozłowski, Vistula)<sup>7</sup>, w których model zarządzania bardziej przypomina model korporacyjny, a władze uczelni nie są wybierane kolegiąlnie.

#### Organizacja uczelni a internacjonalizacja

Realizacja strategii i celów w ramach internacjonalizacji wymaga stworzenia (i utrzymania przez dłuższy czas) jednolitej infrastruktury formalnej (zasady, procedury, dokumentacja) i ram organizacyjnych (podział kompetencji i obowiązków), obejmujących całą uczelnię.

Organizacja tradycyjnego uniwersytetu oparta jest o wydziały (jednostki podstawowe) z częścią wspólną w postaci administracji centralnej. Stopień autonomii wydziałów jest wysoki i w efekcie wymaga tworzenia równoległej administracji na poziomie wydziału – zależnej od władz wydziału i nie podlegającej administracji centralnej lub podlegającej jej w niewielkim stopniu. Sposób organizacji wydziałów jest różny nawet w ramach jednej uczelni. Granice decyzyjności i odpowiedzialności w ramach jednostek centralnych oraz pomiędzy centralą a jednostkami – bywają różne i zmienne (co potęguje kadencyjność).

Problemem bywa często przepływ informacji między wydziałami oraz w relacjach wydziału- centrala. Przekazywanie niespójnych lub różniących się edycyjnie informacji na zewnątrz na temat uczelni nie sprzyja budowaniu jej marki międzynarodowej. Brak informacji o działaniach centralnych lub działaniach innych jednostek podstawowych może doprowadzić do dublowania działań czy też powstawania różnych przekazów na temat uczelni. To z kolei narusza jej wiarygodność i prestiż.

Rozproszenie i brak przepływu informacji nie sprzyja dobrej koordynacji działań międzynarodowych. Najbardziej prozaiczną przyczyną są tu koszty. Pomijając dublowanie działań, niektóre działania w obszarze promocji międzynarodowej uczelni, czy współpracy w ramach sieci międzyuczelnianych wymagają potężnych nakładów finansowych (np. obecność na targach, kampanie międzynarodowe, zakup oprogramowania do rekrutacji studentów, współpraca z rekruterami). Jednostki podstawowe mogą po prostu takimi nakładami nie dysponować.

Jest jeszcze inny element związany z organizacją uczelni mający duży wpływ na kształtowanie się jej polityki (nie tylko w zakresie internacjonalizacji). Otóż polskie uniwersytety są szczególnie silnie przywiązane do hierarchii naukowej, co jest charakterystyczne w uniwersytetach tradycyjnych. Jednocześnie warto pamiętać, że hierarchia ta swego czasu zastępowała hierarchię organizacyjną tej instytucji<sup>8</sup>. Naukowcy pełnili bowiem równoległe funkcje administracyjne. Dzisiejszy uniwersytet funkcjonuje na większą skalę (poprzez wymienione już zjawisko umasowienia szkolnictwa), a jego powiązania ze światem zewnętrznym są znacznie bardziej rozbudowane (globalizacja, komercjalizacja wyników badań naukowych, wymogi sprawozdawcze). Aby sprostać tym zadaniom, oprócz administracji akademickiej potrzeba okazuje się być sporych rozmiarów administracja profesjonalna<sup>9</sup> Tą zaś trzeba również odpowiednio zorganizować.

<sup>7</sup> Ranking Uczelni Wyższych Perspektywy 2016, <http://www.perspektywy.pl/RSW2016/ranking-uczelni-akademickich/ranking-wg-grup-kryteriow/umiedzynarodowienie>

<sup>8</sup> w badaniach nad szkolnictwem wyższym nazywa się to zjawisko prymatem władzy uczonych

<sup>9</sup> Współczesne uniwersytety polskie mają po kilkuset pracowników administracyjnych

W konsekwencji powstają równoległe funkcjonujące hierarchie – hierarchia tytułarna pracowników akademickich (jako odzwierciedlenie uznania dla osiągnięć naukowych) oraz hierarchia organizacyjna uczelni i jej jednostek podstawowych (wynikająca z konieczności zarządzania uczelnią oraz koordynacji działań administracji uczelnianej). Trudne (jeśli nie niemożliwe) jest takie określenie zakresów decyzyjności i odpowiedzialności, aby nie powstawały przy tym konflikty i nieporozumienia.

Obserwacje polskich uczelni dowodzą, że internacjonalizacja realizowana jest tam w bardzo różny sposób (głównie centralne - mniej na wydziałach). Różne jednostki odpowiadają za różne zadania. Przykładem dużego zróżnicowania jest rekrutacja cudzoziemców prowadzona przez działy kształcenia, działy międzynarodowe lub przez jednostki specjalnie w tym celu tworzone.

Bez bliższej analizy trudno ocenić czy organizacja na polskich uczelniach wpływa na internacjonalizację hamująco czy też jej sprzyja. Można poczynić jednak przypuszczenie, że wraz z wielkością uczelni wzrasta kompleksowość jej organizacji, a im bardziej złożona organizacja tym trudniej zarządzać w niej procesami obejmującymi wszystkie jednostki a takim procesem jest właśnie internacjonalizacja.

#### Wpływ administracji uczelnianej na internacjonalizację

Administracja z definicji jest wykonawcza (z łac. *Ministrare* - kierować, służyć, pomagać, wykonywać). Tradycyjnie w administracji uczelnianej typu humboldtowskiego decyzje podejmowane są przez gremia składające się z pracowników akademickich, a administracja wykonuje ich polecenia. W praktyce współczesnej uczelni wyższej z jej rozmiarem i kompleksowością realizowanych zagadnień, gremia akademickie nie są w stanie podjąć wszystkich decyzji. Nadmierne obciążanie pracowników naukowych decyzjami i zadaniami administracyjnymi, których we współpracy międzynarodowej jest bardzo dużo, musi odbywać się kosztem efektywności naukowej i/lub internacjonalizacji (Granitzka, 1998).

Uczelniana administracja centralna średniego stopnia, okazuje się być głównym motorem internacjonalizacji na polskich uczelniach (Internationalization of Higher Education 2015, 147-151) Ma ona jednak w społeczności naukowców pozycję służebną wobec ciał kolegialnych (Kwiek / McNay, 1995, p.109; Birnbaum 1988, pp.86-97). Oznacza to, często brak decyzyjności i wpływu na kształtowanie polityki uczelni w tym zakresie.

---

#### **4. Uwarunkowania korzystne internacjonalizacji, czyli jaki model uniwersytetu sprzyja sukcesom na rynku międzynarodowym**

Trudno jest wskazać niezawodne czynniki sukcesu dla internacjonalizacji uczelni wyższych ponieważ nie jest to grupa jednolita ani pod względem rozmiaru ani konstytucji (organizacji, ustroju, struktury właścicielskiej, dyscyplin naukowych). Inne są elementy i czynniki sukcesu internacjonalizacji państwowej uczelni technicznej, a inne prywatnej szkoły biznesu. Znaczenie ma nie tylko rodzaj uczelni czy jej wielkość (mierzona np. liczbą studentów, wydziałów, kadry akademickiej). Kluczowe bywa położenie geograficzne (uczelnie przygraniczne/uczelnie centralne) czy w końcu motywacja leżąca u podstaw całego procesu (po co internacjonalizujemy uczelnię?) (M. Frankowicz).

Warto jednak zastanowić się nad tym jakie uwarunkowania organizacyjne generalnie sprzyjają rozwojowi internacjonalizacji uczelni.

Z punktu widzenia uczelni – wewnątrznie – żeby internacjonalizacja miała pozytywny wpływ na jej funkcjonowanie musi być zgodna z założeniami rozwoju strategicznego i dopasowana do charakteru uczelni.

#### Model zarządzania uczelnią

Trudno jest zapewnić długofalowość strategii w tym internacjonalizacji przy zmienności władzy akademickiej. Pewnym zabezpieczeniem długofalowości działań jest ustalenie (i zatwierdzenie przez gremia akademickie) strategii internacjonalizacji.

Nie jest ambicją tego artykułu wskazanie jak powinna być skonstruowana strategia internacjonalizacji. W dużym skrócie i na podstawie własnych doświadczeń autorki można posilić się o wskazanie jej kluczowych elementów.

Najważniejsze chyba z punktu widzenia (każdej) strategii jest jej jasne i wyraźne umocowanie w strukturze organizacji oraz uzyskanie dla niej poparcia zarówno na szczeblu centralnym jak i wydziałowym. Przy zmienności władzy tylko zaangażowanie wszystkich jednostek w tworzenie spójnej strategii może to zagwarantować.

Strategia internacjonalizacji powinna obejmować wszystkie aspekty umiędzynarodowienia, a tym samym uwzględniać zadania szczebla centralnego i wydziałowego uczelni. Zbyt ogólnie sformułowana strategia nie daje konkretnego oparcia dla działań lub powoduje, że działania nie spełnią oczekiwań (celów). Z kolei nadmierne uszczegółowienie strategii ogranicza jej elastyczność w odpowiedzi na zmiany uwarunkowań zewnętrznych i zabija inicjatywę oddolną.

Uniwersytet przedsiębiorczy zakłada konsultację społeczną swojej działalności. Wynika ona z uwzględnienia wpływu interesariuszy zewnętrznych na funkcjonowanie uczelni (tzw. Trzecia misja lub *Triple helix*) (H. Etzkowitz et.al, 2000). Jest to uwarunkowanie korzystne dla budowania długofalowej strategii internacjonalizacji. Gwarantem jej stabilności jest bowiem konsensus uzyskany pomiędzy uczelnią a interesariuszami zewnętrznymi (np. samorządem czy biznesem) w realizacji wyraźnie określonych, wspólnych celów. Tak określona strategia ma większe szanse na wsparcie ze strony partnerów porozumienia. Znacznie ułatwia to również pozyskiwanie wsparcia zewnętrznego (np. zaangażowanie miasta w kampanię reklamową czy biznesu w organizację konferencji międzynarodowych).

Nowoczesne metody zarządzania kompleksowymi przedsięwzięciami zakładają współpracę interdyscyplinarną na zasadzie projektowej. Przykładem takiego interdyscyplinarnego i jednocześnie łagodzącego różnice hierarchiczne podejścia może być Idealized Design Planning wg. R.L Ackoff.

#### Jaka organizacja sprzyja internacjonalizacji

Uczelnia wyższa w zakresie kompleksowości i rozmiaru może zostać porównana do dużego przedsiębiorstwa o szerokim zakresie usług a internacjonalizacja jest dobrym przykładem działania ponad podziałami organizacyjnymi. Rozbudowana hierarchia uniwersytetu tradycyjnego nie jest tu przydatna ponieważ ogranicza i utrudnia współpracę (jednym z założeń pracy projektowej jest

funkcjonowanie poza ustaloną hierarchią organizacji). Należałoby więc wyprowadzić internacjonalizację poza istniejące struktury poprzez nadanie jej charakteru projektu ogólnouczelnianego.

Internacjonalizacja odbywa się zarówno w wymiarze centralnym (ogólnouczelnianym) jak i na wydziałach. Niektóre elementy internacjonalizacji, takie jak zapewnienie infrastruktury ogólnouczelnianej poprzez odpowiednie regulacje formalno-prawne, obsługa finansowa, wsparcie techniczne, akademiki, promocja, czy w końcu wsparcie językowe ( tłumaczenia, szkolenia) są w dużym stopniu wspólne dla całej uczelni. Mogą być więc realizowane centralnie. Duża część internacjonalizacji odbywa się jednak głównie na wydziałach. Tam właśnie powstaje oferta edukacyjna uczelni (programy nauczania) i odbywa się bezpośrednia współpraca międzynarodowa naukowców. Obecność studentów zagranicznych na kampusie (czy to w ramach odbywania pełnego cyklu studiów czy mobilności) wymaga szeregu działań przygotowawczych i obsługowych (rekrutacja i nominacje, obsługa studentów przyjeżdżających). Zadania te realizowane są zarówno centralnie jak i na wydziałach.

Wskazane a właściwie krytyczne z punktu widzenia sprawnego funkcjonowania uczelni jest wyraźne wyznaczenie zakresu działań i odpowiedzialności w podziale na centralę i wydziały. Istotne znaczenie ma też ciągłość współpracy i przepływ informacji pomiędzy jednostkami.

#### Jaka administracja wspiera internacjonalizację ?

W procesach towarzyszących internacjonalizacji potrzebna jest inicjatywa i samodzielność a także otwartość. Wymusza to charakter współpracy z partnerami w środowisku międzynarodowym.

Administracja profesjonalna musi więc posiadać spory zakres swobody i inicjatywy. Tak jest w przypadku *strengthened administrative core* uniwersytetu przedsiębiorczego (B. Clark,1998). Nie ogranicza się do wykonywania decyzji kolegium naukowców ale sama określa sposoby osiągania celów strategicznych. Szeroki zakres internacjonalizacji wpływający na wszystkie obszary funkcjonowania uczelni wymaga takiego właśnie podejścia menedżerskiego, otwartego na problemy wszystkich jednostek.

Rozwój internacjonalizacji wymaga aktywności intelektualnej w administracji, rozumianej jako reakcja na zmieniające się uwarunkowania wewnętrzne i zewnętrzne na poziomie operacyjnym. Aktywność administracji zależy w głównej mierze od roli jaka została jej przypisana w strategii, ale również od tego jak prowadzony jest nabór i selekcja pracowników oraz w jaki sposób się tymi pracownikami zarządza.

---

## **5. Podsumowanie**

Dyskurs w szkolnictwie wyższym na temat modelu uniwersytetu nie odnosi się bezpośrednio do internacjonalizacji, jednakże rola i postrzeganie umiędzynarodowienia w środowisku akademickim jest różne.



W środowisku wspierającym tradycyjny model uczelni internacjonalizacja traktowana jest *implicite*. Wynika z wolności nauki i badań oraz dążeniu do zgłębiania i zdobywania wiedzy (nauka nie ma narodowości, L. Pasteur). Jako taka nie jest jednak celem uniwersytetu.

Uniwersytet tradycyjny – co widać na przykładzie Polski - nie jest instytucjonalnie przystosowany do radzenia sobie z wyzwaniami internacjonalizacji.

Polskie uniwersytety zorganizowane są wokół idei społeczności naukowców (*community of scholars*) gdzie silna autonomia (samorządność, wolność akademicka) idzie w parze z silną hierarchizacją naukową i słabą (służebną) pozycją administracji. Jakkolwiek więc chętnie korzystają z programów wymiany międzynarodowej, ich poziom internacjonalizacji zarówno mierzony liczbą studentów zagranicznych (edukacja) jak i publikacji (nauka) pozostaje słaby.

W uniwersytecie przedsiębiorczym internacjonalizacja uzyskuje zarówno odpowiednią wagę (podejście strategiczne) jak i uwarunkowania wewnętrzne (organizacja, administracja profesjonalna). Akceptacja pewnego rodzaju urynkowienia i uspołecznienia szkolnictwa wyższego powoduje, iż internacjonalizacja staje się formą odpowiedzi na wyzwania współczesnego otoczenia rynkowego (globalizacja, postęp techniczny, rozwój komunikacji, mobilność międzynarodowa).

Łatwiej jest realizować internacjonalizację na uniwersytecie typu przedsiębiorczego, ponieważ jest on do tego przygotowany ideowo i organizacyjnie. Poniżej podsumowane zostały elementy przystosowania do internacjonalizacji w uniwersytecie tradycyjnym i przedsiębiorczym.

**Tabela 2.** Przystosowania ideowe i organizacyjne do internacjonalizacji w uniwersytecie tradycyjnym i przedsiębiorczym

Element	Uniwersytet tradycyjny	Uniwersytet przedsiębiorczy
<b>Idea</b>	koncepcja społeczności naukowców kultywująca wiedzę samą dla siebie Nauka nie ma narodowości (L. Pasteur), więc neutralne	instytucja użyteczna społecznie – internacjonalizacja jest odpowiedzią na problemy społeczne
<b>Ustrój</b>	władza kadencyjna (administracja stopnia wyższego – akademicka); zmiennosc założeń podstawowych nie sprzyja budowaniu współpracy międzynarodowej – wpływ zależny od decyzji władz uczelni.	wpływ interesariuszy (środowisko akademickie, samorząd, otoczenie biznesowe) – podejście wieloaspektowe, strategiczne - strategia internacjonalizacji.
<b>Organizacja</b>	silna hierarchia naukowa (hegemonia tytułów), połączona z hierarchią instytucjonalną. Blokuję elastyczność, szybkość decyzji i inicjatywę.	oparta o strategię ustaloną przez interesariuszy i realizowaną przez administrację profesjonalną sprzyja zarządzaniu zadaniowemu. Projektowa organizacja internacjonalizacji oraz podejście menedżerskie (wg. Nowoczesnych modeli)
<b>Rola administracji</b>	służebna, pozbawiona decyzyjności brak siły przebicia jeśli nie ma wyraźnego sygnału ze strony władz.	profesjonalna, elastyczna, wielozadaniowa, projektowa (projekty interdyscyplinarne, międzynarodowe)

Opracowanie własne



Źródła

**Ackoff, R.L.** Projektowanie ideału: kształtowanie przyszłości organizacji, Wharton School Publishing - Koźmiński Przedsiębiorczość i Zarządzanie, 2007

**Altbach, P.G., Knight, J.** "The internationalization of higher education: Motivations and realities." *Journal of studies in international education* 11.3-4 (2007): 290-305.

**Coelen, R. , J.Bo,** Breathtaking scale of higher education internationalization, *University World News*, 15 July 2016 Issue No:422

**Dziedziczak-Foltyn, A. ,** Percepcja przemian instytucji szkoły wyższej – szkic o dwóch formacjach w dyskursie naukowym, „NiSW”, nr 1-2/43-44/2014

**Etzkowitz, H. et al,** The future of the university and the university of the future: evolution of ivory tower to entrepreneurial paradigm, Elsevier, *Research Policy* 29 2000. 313–330.

**Granitzka, A et al,** The Bureaucraitsation of Universities, *Minerva* 36:27-41, Kulver Academic publishers, 1998

**Knight, J.** Updated definition of internationalization. *International higher education*, (33) (2015).

**Kobylarek, A.** Uniwersytet wobec konieczności paradygmatycznej zmiany, 2016

**Kwiek, M.,** The internationalisation of academic profession in Europe. A quantitative study of 11 nations, *Educational Studies – Voprosy Obrazowania*, Moscow 2015

**Kwiek, M.,** The unfading power of collegiality? University governance in Poland in European comparative and quantitative perspective, *International Journal of Educational Development* 43 (2015) 77-89, Elsevier Ltd.

**Kwiek, M.,** Umiędzynarodowienie badań naukowych – polska kadra akademicka z perspektywy europejskiej, *NiSW*, 1(45)/2015

**Leja, K.** Normy akademickie wyznacznikami tworzenia strategii uniwersytetu?, *Prace Naukowe WSZiP* nr 17 (1)2012

**Enders J. , Fulton O.** (eds.), *Higher Education in Globalising World*, Springer Science+Business Media B.V. 2002

**Neave, G.** The stakeholder perspective historically explored, Springer Science+Business Media B.V. 2002

**Rüegg, W.** *A History of the University in Europe: Volume 4, Universities since 1945*, Cambridge University Press, 16.12.2010 – 635

**Wächter, B.** "Internationalisation at home—the context." Crowther, P./Joris, M./Otten, M./Nilsson, B./Teekens, J./Wächter, B.: *Internationalisation at home. A Position Paper*. European Association for International Education EAIE (Hg). Amsterdam (2000): 5-13.

**Waechter B., Maiworm F.** (eds.) , *English Taught Programmes in European Higher Education*, ACA Paper on International Cooperation in Education, Lemmens 2014

**Ziman, J.** Non-instrumental roles of science, *Science and Engineering Ethics* 9 (2003), 17-27

Pozostałe źródła:

W opracowaniu zostały wykorzystane elementy wywiad z **dr hab. Markiem Frankowiczem**, Z-cą Kierownika Centrum Badań nad Szkolnictwem Wyższym UJ (2008-15), ekspertem Bolońskim (przez cały okres funkcjonowania Zespołu Promotorów/Ekspertów Bolońskich), ekspertem MNiSW oraz MEN w pracach nad Krajowymi Ramami Kwalifikacji.

**EAIE Forum Magazine**, Discussing International Education, Summer 2016

Trends 2015: Learning and Teaching in European Universities, EUA publications 2015

Internationalisation of Higher Education, 2015, DIRECTORATE-GENERAL FOR INTERNAL POLICIES, POLICY DEPARTMENT B: STRUCTURAL AND COHESION POLICIES, CULTURE AND EDUCATION

Education at a Glance 2015, OECD Indicators, OECD Publishing 2015