

# e-mentor

DWUMIESIĘCZNIK SZKOŁY GŁÓWNEJ HANDLOWEJ W WARSZAWIE  
WSPÓŁWYDAWCA: FUNDACJA PROMOCJI I AKREDYTACJI KIERUNKÓW EKONOMICZNYCH

2018, nr 1 (73)



Nowoczesna edukacja  
Trendy w zarządzaniu  
Technologie w biznesie  
Uczenie się przez całe życie  
Metody, formy i programy kształcenia

Krzysztof Leja, Karolina Wysocka, *Dekalog internacjonalizacji szkolnictwa wyższego w Polsce*, „e-mentor” 2018, nr 1(73), s. 4–9, <http://dx.doi.org/10.15219/em73.1333>.



Karolina  
Wysocka

## Dekalog internacjonalizacji szkolnictwa wyższego w Polsce



Krzysztof  
Leja

*Rozwój internacjonalizacji, obok doskonalenia zarządzania i dywersyfikacji misji jest jednym z najważniejszych zadań stojących przed współczesnymi polskimi szkołami wyższymi. Dostrzeżono to w projekcie ustawy Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce. W literaturze światowej można znaleźć liczne opracowania naukowe dotyczące internacjonalizacji kształcenia i badań naukowych. Brakuje natomiast publikacji, podejmujących tematykę implementacji szeroko pojętej internacjonalizacji w obszarze uczelnianej administracji. Autorzy podjęli próbę wypełnienia tej luki poznawczej, wskazując dziesięć głównych obszarów decydujących o jakości obsługi administracyjnej procesu internacjonalizacji, nazywając je dekalogiem internacjonalizacji ze względu na ich istotność. W artykule pokrótce omówiono każdy z tych obszarów. W podsumowaniu stwierdzono, że internacjonalizacja w różnym stopniu dotyczy wszystkich obszarów funkcjonowania uczelni, ale także, że jako zjawisko kulturowe jest nierozzerwalnie związana z tradycją akademicką.*

### Wprowadzenie

Szkoły wyższe w Polsce stoją u progu nowych regulacji związanych z tzw. Ustawą 2.0. Globalizacja, masowość kształcenia na poziomie wyższym, a także komercjalizacja uczelni i wzrost znaczenia rankingów instytucji akademickich, mają istotny wpływ na ich transformację (Frost i in., 2016, s. 1–15). Dotyczy to zarówno organizacji i zarządzania uczelnią, jak i kształtowania postaw jej interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych. Jednym z najczęściej wymienianych filarów zmian jest internacjonalizacja, rozumiana jako całokształt procesów i działań, których celem jest wprowadzenie aspektu międzynarodowego do wszystkich obszarów funkcjonowania uczelni (Altbach, Knight, 2007, s. 290–305; Altbach, 2015b, s. 6–8) i dostosowanie uczelni do funkcjonowania w globalnych warunkach (Hudzik, 2014, s. 8–35).

Jak się okazuje na przykładzie Polski, dostosowanie to jest złożonym i długotrwałym procesem<sup>1</sup>. Nie powinno się przeceniać przytoczonych w przypisie danych liczbowych dotyczących wzrostu liczby studentów obcokrajowców – w latach 2000–2016, gdyż punktem wyjścia w 2000 r. było zaledwie 0,4% studentów-obcokrajowców. Wzrostowi liczby studentów obcokrajowców nie towarzyszył wzrost liczby profesorów wizytujących w latach 2008<sup>2</sup>–2016 (211 w 2008 i 213 w 2016 roku). Stosunkowo uboga jest też oferta polskich uczelni w zakresie programów studiów w języku angielskim (Wächter and Maiworm, 2014, s. 25–62). Należy jednak zauważyć, że jest ona zróżnicowana w zależności od: typu własności uczelni, reprezentowanych dyscyplin naukowych oraz kierunków i stopni kształcenia. Szczegółowe analizy w tym zakresie przekraczają ramy artykułu.

Biorąc pod uwagę rosnące znaczenie internacjonalizacji, autorzy artykułu uznali za celowe podjęcie próby diagnozy jej niskiego poziomu na polskich uczelniach. W konsekwencji wskazane zostały kluczowe obszary sfery administracyjnej uczelni, której efektywność wspomaga rozwój internacjonalizacji zarówno w obszarze dydaktyki, jak i badań. W ten sposób podjęto próbę wypełnienia dostrzegalnej w literaturze luki poznawczej w zakresie znaczenia profesjonalnej administracji akademickiej na uczelni dla procesu jej internacjonalizacji.

### Polskie szkolnictwo wyższe a internacjonalizacja

Polski system szkolnictwa wyższego, w którym kształcą się obecnie ok. 1,35 mln studentów (Szkoły wyższe, 2017, s. 57), a zatrudnionych jest ok. 92 tys. nauczycieli akademickich (Szkoły wyższe, 2017, s. 162), cechuje wielowiekowa tradycja i wyjątkowo duża liczba instytucji. Jest on też niestety jednym

<sup>1</sup> Liczba studentów obcokrajowców w Polsce w 2016 r. wyniosła ok. 66 tys. (ok. 5% ogółu studiujących), z czego 36 tys. osób na uczelniach publicznych; ponad połowa studentów pochodziła z Ukrainy. Oznacza to ponad trzykrotny wzrost liczby studentów-obcokrajowców w stosunku do 2010 r. i dziesięciokrotny wzrost od 2000 r. – Szkoły wyższe i ich finanse w 2000 r., GUS, Warszawa 2001; Szkoły wyższe i ich finanse w 2010 r., GUS, Warszawa 2011 r.; Szkoły wyższe i ich finanse w 2016 r., GUS, Warszawa 2017.

<sup>2</sup> Wydawnictwa GUS nie podawały tych danych przed 2008 rokiem.



# Dekalog internacjonalizacji szkolnictwa wyższego w Polsce

z najsłabiej zinternacjonalizowanych systemów szkolnictwa wyższego w Europie. Przyczyną tego stanu są złożone i leżą głównie poza tym systemem. Należą do nich zdarzenia polityczne ubiegłego stulecia i ich konsekwencje dla rozwoju społecznego i gospodarczego kraju (Rüegg, 2010; Antonowicz, 2016, s. 131–155). Warto zdać sobie sprawę z wpływu, jaki miały one na szkolnictwo wyższe oraz stopnia, w jakim przyczyniły się do słabej otwartości środowiska akademickiego, a także niskiej aktywności w kwestii internacjonalizacji nauki i kształcenia na poziomie wyższym. Poza czynnikami o podłożu historycznym, rzutującymi na obecny poziom internacjonalizacji, wyraźnymi barierami jej rozwoju są również: niskie finansowanie nauki i szkolnictwa wyższego<sup>3</sup>, niewystarczająca znajomość języka angielskiego wśród kadry akademickiej i administracyjnej, zróżnicowana otwartość międzykulturowa kadry akademickiej, niewystarczające przygotowanie administracji uczelni do obsługi internacjonalizacji, a także relatywnie niewielka publikacyjna aktywność międzynarodowa znacznej części polskich naukowców (Kwiek, 2015, s. 1–74). Biorąc pod uwagę zarówno uwarunkowania historyczne, jak i obecne bariery, trudno mówić o efektywnych rozwiązaniach wyłącznie na poziomie instytucjonalnym. Mając jednak na uwadze dążenie do zmian systemowych w polskim szkolnictwie wyższym, którego dowodem są prace nad nową ustawą o szkolnictwie wyższym, oraz potrzebę otwarcia międzynarodowego (por. np. Antonowicz, 2016, s. 131–155), zasadne jest podejmowanie działań wyprzedzających.

## Interesariusze internacjonalizacji

Interesariuszami (Freeman, 2006, s. 25) są wszyscy, którzy mogą wpływać na organizację lub na których wpływa organizacja (Marić, 2013, s. 6). Ze względu na zasygnalizowane wcześniej ograniczenie rozważań do sfery administracyjnej wewnątrz uczelni, w artykule skoncentrowano się na studentach i pracownikach, w tym w szczególności na władzach

uczelni, bowiem te grupy zarówno kształtują internacjonalizację uczelni, jak i podlegają jej wpływowi. Władze uczelni tworzą wizję, określają misję a także strategię internacjonalizacji, później zaś kontrolują jej realizację. Poprzez wzrost konkurencji międzynarodowej w systemie szkolnictwa wyższego, jak również otwarcie polityczne (Proces Boloński, Europejski Obszar Szkolnictwa Wyższego), zarządzanie uczelniami staje się umiędzynarodowione. Pracownicy tradycyjnie powinni realizować strategię i wraz ze studentami wypełniać ją treścią, tworząc międzynarodową społeczność akademicką. Warto zauważyć, że chociaż wyniki internacjonalizacji znajdują wyraźne odzwierciedlenie w rankingach krajowych i międzynarodowych. W praktyce jednak często pomiędzy strategią a rzeczywistością występuje luka (Hudzik, 2014, s. 58–63).

## Co robić, aby rozwijać internacjonalizację polskich uczelni

Abstrahując od uwarunkowań zewnętrznych, takich jak ramy formalno-prawne na poziomie systemu szkolnictwa wyższego czy konieczność przeznaczania odpowiednich środków finansowych na wsparcie internacjonalizacji, warto zastanowić się nad tym, jak w obecnych realiach uczelnie mogą wpływać na rozwój różnych form internacjonalizacji. Światowa literatura przedmiotu dostarcza szeregu wskazówek i opisów dobrych praktyk (Hudzik, 2014, s.133–247; De Wit, s. 5–33, 2015; Kok, McDonald, 2017, s. 210–231), które mogą być pomocne; jednak równie bogatymi doświadczeniami mogą pochwalić się polskie uczelnie. Motorem do zmian w przyszłości jest umieszczenie internacjonalizacji w centrum uwagi władz uczelni – tak, by społeczność akademicka zrozumiała, na czym internacjonalizacja polega i dlaczego jest potrzebna.

W opracowaniu opisano pokrótce najważniejsze, zdaniem autorów, czynniki wpływające na poziom internacjonalizacji, nazwane dekalogiem

Rysunek 1. Dekalog internacjonalizacji



Źródło: opracowanie własne.

<sup>3</sup> W 2016 r. wydatki publiczne na szkolnictwo wyższe stanowiły 0,7% PKB, a wydatki na naukę ok. 0,4% PKB.

internacjonalizacji (rys. 1). Podzielono je na dwie grupy. Pierwszą, nazwaną kulturą internacjonalizacji, tworzą: poziom świadomości znaczenia internacjonalizacji wśród społeczności uczelni, motywowanie jej do rozwoju internacjonalizacji oraz zaangażowanie. Pozostałe składowe dekalogu (rys. 1) są istotne na poziomie operacyjnym, a strategia internacjonalizacji jest elementem łączącym obie grupy. Poszczególne elementy dekalogu internacjonalizacji mogą mieć różne wagi oraz postaci w zależności od uwarunkowań wewnętrznych i zewnętrznych uczelni. Istotne jest dostrzeżenie ich wzajemnych powiązań.

### 1. Świadomość internacjonalizacji

Autorzy opracowania rozumieją przez świadomość internacjonalizacji uświadomienie pracownikom i studentom jej znaczenia oraz sensu jej wprowadzenia (Knight, 1994, s. 1–14). Internacjonalizacja może być postrzegana w różny sposób, w zależności od tego, do jakiej grupy interesariuszy uczelni jest adresowana (De Wit, 1995, s. 5–33). Inicjatorem internacjonalizacji powinny być władze uczelni, gdyż bez impulsu i konsekwentnego poparcia z ich strony nie jest możliwe przeprowadzenie żadnej gruntownej zmiany. Niemniej ważna dla internacjonalizacji jest świadomość jej znaczenia i zrozumienie, na czym ona polega, wśród pracowników uczelni i studentów. Świadomość wśród pracowników oznacza nie tylko przyjęcie internacjonalizacji do wiadomości, ale również liczenie się z trudnościami, jakie mogą się pojawić podczas procesu jej wdrażania, np. w trakcie opracowywania anglojęzycznej oferty dydaktycznej lub prowadzenia zajęć w tym języku. Przekonanie, że studenci będą zainteresowani mobilnością i różnorodnością kulturową w uczelnianym kampusie, nie zawsze znajduje potwierdzenie w praktyce. Świadomość pojęcia i korzyści płynących z mobilności międzynarodowej trzeba dopiero w studentach obudzić. Naturalnymi adwokatami internacjonalizacji stają się natomiast studenci zagraniczni.

### 2. Motywacja do internacjonalizacji

Z perspektywy władz uczelni internacjonalizacja prowadzi do wzrostu prestiżu i pozycji w rankingach, jak również poprawy jakości i rozwoju działalności naukowo-badawczej. Obecnie polskie uczelnie nie są w stanie efektywnie konkurować z czołowymi światowymi instytucjami akademickimi nie tylko ze względu na niski poziom finansowania, lecz również nieefektywnie wykorzystany potencjał w zakresie współpracy międzynarodowej (Kwiek, 2015, 40–74.). Z perspektywy pracowników akademickich, w przypadku większości dziedzin nauki, internacjonalizacja wydaje się oczywistym kierunkiem rozwoju. Dla pracowników administracyjnych motywacja do internacjonalizacji nie jest już tak oczywista, jednak i w tym wypadku sytuacja się zmienia. Konieczne jest więc zadbanie o odpowiednią motywację pracowników uczelni z rozróżnieniem specyfiki ich pracy. Internacjonalizacja sama w sobie może być nośnikiem motywacji, bowiem umożliwienie pracownikom mobilności

międzynarodowej przyczynia się do ich rozwoju osobistego (Kwiek, 2015, s. 40–74). Innym elementem, ważnym z punktu widzenia rozwoju osobistego i jakości pracy, jest zapewnienie możliwości udziału pracowników w szkoleniach, których celem jest doskonalenie warsztatu naukowego, udział w kursach językowych, a także szkoleniach pozwalających lepiej zrozumieć problematykę międzykulturową.

### 3. Zaangażowanie

Kolejnym elementem wpływającym na rozwój internacjonalizacji jest utożsamianie się z nią pracowników i akceptowanie przez nich zwiększonego wysiłku związanego z wprowadzaniem jej w życie. Partycypacja jak największej grupy interesariuszy w procesie powstawania strategii internacjonalizacji stanowi element motywujący do jej realizacji, a także umożliwia rozszerzenie internacjonalizacji na możliwie nowe obszary funkcjonowania uczelni. Ponadto zwiększa świadomość pracowników uczelni, dzięki czemu niektóre problemy mogą zostać wyartykułowane i odpowiednio zaadresowane przed pojawieniem się ich negatywnych skutków. Formą zwiększania zaangażowania interesariuszy może być powoływanie ambasadorów internacjonalizacji w różnych grupach interesariuszy i obszarach funkcjonowania uczelni.

### 4. Strategia

Na fundamentach, ukształtowanych przez świadomość, motywację oraz zaangażowanie wszystkich interesariuszy, może zostać osadzona strategia internacjonalizacji. Badanie *EAIE Barometer* wykazało, iż wśród uczelni o wysokim poziomie internacjonalizacji dominują takie, które mają wypracowaną strategię (Engel i in., 2014, s. 5–6.). Strategia internacjonalizacji powinna być spójna ze strategią rozwoju uczelni: określać cele, działania i – w miarę możliwości – mierniki ich realizacji. Zarówno cel internacjonalizacji, jak i obszary funkcjonalne, których ona dotyka, a także wymagania wobec pracowników uczelni wszystkich szczebli powinny być precyzyjnie sformułowane. Kształtowanie świadomości pracowników ułatwia ich zaangażowanie w tworzenie strategii, co z kolei ułatwia jej wprowadzanie. Analiza dokumentów polskich uczelni pozwala na stwierdzenie, że już ich podstawowe formy powinny zawierać elementy strategii internacjonalizacji. Należy także zauważyć, że specyfika działań w kontekście międzynarodowym często wymaga dłuższej perspektywy aniżeli relatywnie krótka kadencja władz uczelni. Najlepszym przykładem takiej długofalowości są relacje z partnerami strategicznymi – często budowane latami zanim przyniosą oczekiwane efekty. Strategia internacjonalizacji powinna obejmować wszystkie obszary aktywności uczelni. Wymaga to sprawnego – przygotowanego merytorycznie i językowo – zaplecza administracyjnego, obejmującego wszystkie poziomy organizacji uczelni (Leisyte, Westerheijden, 2014, s. 83–97; Kemp, 2016, s. 13–15). Hudzik (2014, s. 144–153) nazywa to zanurzoną (*embedded*) internacjonalizacją.



## 5. Centralizacja vs. decentralizacja obsługi administracyjnej internacjonalizacji

Dyskurs pomiędzy zwolennikami centralizacji i decentralizacji w organizowaniu internacjonalizacji doprowadził do powstania różnorodnych podejść w tym zakresie: począwszy od całkowitego scentralizowanego podejścia (najczęściej spotykanego we wczesnych fazach rozwoju internacjonalizacji uczelni), a skończywszy na całkowitej decentralizacji (Hudzik, 2014, s. 22). Najpopularniejszym rozwiązaniem wśród uczelni o wysokim poziomie internacjonalizacji jest utrzymywanie centralnego biura spraw międzynarodowych na poziomie administracji centralnej przy jednocześnie wyraźnej reprezentacji w jednostkach podstawowych. Zdarza się jednak, że likwidacja tego biura może prowadzić do wzmocnienia aktywności międzynarodowej pracowników administracji jednostek podstawowych (Hudzik, 2014, s. 242–243). Wybór scentralizowanego lub zdecentralizowanego podejścia zależy od specyfiki uczelni. Ważne jest jednak wyraźne określenie zakresu obowiązków i odpowiedzialności za wyniki i poszczególne elementy procesu internacjonalizacji, jaką ponoszą poszczególne jednostki.

## 6. Międzynarodowe curriculum

Nowoczesna oferta uczelni, obok programów w języku angielskim (Wächter i Maiworm, 2014, s. 25–62) obejmuje przedsięwzięcia typu *joint degree*, tworzone we współpracy z jednym lub wieloma partnerami zagranicznymi (Knight, 2015b, s. 3–5). Językiem komunikacji w takich przypadkach zazwyczaj jest angielski, a umowy zawierane są na podstawie międzynarodowych regulacji prawnych. Jednak nawet polskojęzyczne programy studiów mogą zostać umiędzynarodowione poprzez zawarte w nich treści i elementy (tzw. „okna mobilnościowe”). Program obejmujący okres obowiązkowych praktyk lub studiów za granicą wyraźnie zwiększa mobilność międzynarodową studentów. Wszystko to wymaga intensywnej i sprawnej obsługi prawnej, komunikacji z partnerami, determinacji z obu stron i zacieśnionej współpracy pomiędzy pracownikami naukowymi i administracją. Dzięki rozwojowi technologii i nowych metod nauczania (*distance learning*, MOOCs, *blended learning*), umiędzynarodowione curriculum może być rozwijane nawet bez fizycznej mobilności.

## 7. Przepływ informacji i wiedzy

Sprawną komunikacją, przepływ informacji i wiedzy są także warunkami rozwoju internacjonalizacji, wpływają bowiem na wzrost świadomości działań podejmowanych w ramach internacjonalizacji uczelni oraz na zaangażowanie pracowników i studentów. Przepływ informacji i wiedzy jest również istotny dla promocji międzynarodowej uczelni, ponieważ ułatwia kreowanie spójnego przekazu skierowanego do otoczenia. Ten z kolei, rozpowszechniany przy okazji wyjazdów studentów i pracowników, staje się elementem promowania uczelni.

## 8. Międzynarodowa jakość

Powiązanie internacjonalizacji z jakością nie zawsze jest oczywiste. Przyjęto, że internacjonalizacja przyczynia się do poprawy jakości, zarówno w zakresie kształcenia, jak i aktywności naukowo-badawczej (Knight, 2015a, s. 14–15.). Pojawiają się jednak elementy ryzyka – dla przykładu przyjmowanie studentów zza granicy bez znajomości języka angielskiego na wystarczającym poziomie czy podjęcie niekorzystnej współpracy międzynarodowej, co można ocenić dopiero w trakcie jej trwania. Bez wykorzystania narzędzi oceny jakości uczelnia jest narażona na obniżenie jej pozycji konkurencyjnej i naruszenie reputacji (Naidoo, Hollebeek, 2016, s. 3113–3121). Działania pro jakościowe na uczelni coraz częściej są wpisane w strategię internacjonalizacji, o przewadze konkurencyjnej decyduje bowiem posiadanie międzynarodowych akredytacji, a także tworzenie możliwości podwójnego dyplomowania. Wynika to z coraz wyraźniejszej potrzeby uporządkowania i transparentności rynku usług edukacyjnych w wymiarze globalnym. Instytucje zajmujące się oceną jakości i porównywaniem uczelni stają się obecnie animatorami rynku, oferując certyfikaty jakości, których uzyskanie zapewnia poprawę miejsca uczelni w rankingach. W efekcie przekłada się to na pozycję konkurencyjną uczelni, co może zapewnić jej lepszą rozpoznawalność wśród kandydatów na studia (Knight, 2009, s. 113–125).

## 9. Międzynarodowa promocja

Rozwój internacjonalizacji bez międzynarodowej promocji i marketingu uczelni nie jest możliwy. Wizerunek uczelni musi być spójny i adresowany zarówno do zagranicznych uczelni, jak i do studentów oraz kandydatów na studia. Uczelnie zagraniczne, poszukując partnerów do współpracy, biorą pod uwagę głównie osiągnięcia naukowo-badawcze, certyfikaty i akredytacje międzynarodowe oraz pozycje w rankingach (Altbach, 2015a, s. 2–3). Tymczasem studenci zagraniczni i kandydaci na studia oczekują także informacji o programach studiów, wymaganiach, warunkach bytowych oraz atrakcjach sportowych i kulturalnych. Kanałami przekazu promocyjnego w dzisiejszych czasach są głównie strony internetowe i media społecznościowe, które wykorzystuje coraz więcej polskich uczelni.

Istotne dla międzynarodowej promocji jest także utrzymywanie kontaktu z absolwentami zagranicznymi i wykorzystywanie okazji, jaką w tym zakresie stwarzają powroty studentów zagranicznych do ojczyzny. Studenci zagraniczni są również wiarygodnymi przedstawicielami uczelni na targach w kraju swojego zamieszkania i ciekawym źródłem wiedzy i inspiracji dla potencjalnych kandydatów na studia w Polsce.

## 10. Międzynarodowy kampus

Międzynarodowy kampus w rozumieniu autorów obejmuje rekrutację i obsługę studentów zagranicznych oraz wszelkie dostosowania techniczne i formalne na uczelni, które umożliwią cudzoziemcom studiowanie i współpracę naukowo-badawczą.

Innymi słowy, tak rozumiany rozwój kampusu uczelni wprost proporcjonalnie odzwierciedla jej internacjonalizację, co często jest sprawą podstawową, choć wciąż nieoczywistą na polskich uczelniach. O ile powszechne jest już funkcjonowanie punktów rekrutacji, obsługi i przyjęć studentów zagranicznych, zapewniających tzw. pozytywny „pierwszy kontakt”, o tyle później studenci zagraniczni często stają przed problemami braku dwujęzycznych informacji, regulaminów i innych dokumentów obowiązujących na uczelni. Jednymi z warunków *sine qua non* sukcesu internacjonalizacji uczelni są: anglojęzyczna obsługa administracyjna, odpowiednie opisy budynków oraz mapki sytuacyjne w języku angielskim. Ponadto przyjazny międzynarodowo kampus akademicki powinien zapewniać miejsce na integrację studentów oraz odpowiednio dostosowaną bazę mieszkaniową. Należy pamiętać, że w przypadku studentów zagranicznych (szczególnie tych, którzy przybywają z odległych geograficznie i kulturowo miejsc) zapewnienie mieszkania staje się często kluczowym elementem decyzji o podjęciu studiów w Polsce. Aby nie doprowadzać do konfliktów na tle kulturowym, zasady (w tym te niepisane) obowiązujące na terenie kampusu powinny być jasne dla wszystkich i odpowiednio regulowane.

### Podsumowanie

Ze względu na obszerność tematyki poszczególne elementy dekalogu opisane zostały jedynie skrótowo, podczas gdy każdy z dziesięciu elementów mógłby stać się tematem oddzielnego opracowania. Czy wprowadzenie w życie wszystkich elementów powyższego dekalogu zagwarantuje poprawę umiędzynarodowienia polskich uczelni? Z pewnością nie. Należy go raczej traktować jako próbę stworzenia mapy wspomagającej „nawigację” w niekończącym się procesie internacjonalizacji, która powinna wpisywać się w kulturę akademicką (Lumby, Foskett, 2014, s. 95–111). Niezależnie od trwającego od lat dyskursu pomiędzy zwolennikami uniwersytetu humboldtowskiego, opartego na tradycyjnych zasadach akademii (Merton, 1982, 579–589) i koncepcji uniwersytetu przedsiębiorczego Burtona Clarka (2001, s. 9–21), wskazującego na istnienie różnic w nastawieniu środowiska akademickiego do sposobu funkcjonowania uczelni wyższych (Dziedziczak-Foltyn, 2014, s. 30–45; Sułkowski, 2016, s. 13–24), rozwój internacjonalizacji powinien być istotnym elementem funkcjonowania uczelni. Internacjonalizacja bowiem to nie tylko proces nierozzerwalnie związany z tradycją akademicką, ale także zjawisko kulturowe (Bartell, 2003, s. 43–70). Tym samym jej rozwój wymaga nie tylko wysiłku organizacyjnego w sferze zarządzania uczelnią, ale również uwzględnienia jej siły kulturotwórczej oraz akceptacji przez środowisko akademickie. Zapropnowany w niniejszym opracowaniu dekalog jest próbą uwzględnienia tych aspektów.

### Bibliografia

- Altbach, P. (2015a). The dilemmas of ranking. *International higher education*, no. 42, 2–3. Pobrane z: <https://ejournals.bc.edu/ojs/index.php/ihe/article/view/7878/7029>, DOI: <https://doi.org/10.6017/ihe.2006.42.7878>.
- Altbach, P. (2015b). Perspectives on internationalizing higher education. *International higher education*, no. 27, 6–8. Pobrane z: <https://ejournals.bc.edu/ojs/index.php/ihe/article/view/6975/6192>. DOI: <https://doi.org/10.6017/ihe.2002.27.6975>.
- Altbach, P., Knight, J. (2007). The internationalization of higher education: Motivations and realities. *Journal of studies in international education*, 11(3–4), 290–305. DOI: <https://doi.org/10.1177/1028315307303542>.
- Antonowicz, D. (2016). Internacjonalizacja jako źródło legitymizacji reform szkolnictwa wyższego w Polsce (2007–2012). *Przegląd Socjologiczny*, 65(3), 131–155.
- Bartell, M. (2003). Internationalization of universities: A university culture-based framework. *Higher education*, 45(1), 43–70. DOI: <https://doi.org/10.1023/A:102122551>.
- Clark, B. (2001). The entrepreneurial university: New foundations for collegiality, autonomy, and achievement. *Higher Education Management*, 13(2), 9–24.
- De Wit, H. (1995). *Strategies for the Internationalisation of Higher Education. A Comparative Study of Australia, Canada, Europe and the United States of America*, 5–33. Amsterdam: ERIC.
- Dziedziczak-Foltyn, A. (2014). Recepcja przemian instytucji szkoły wyższej – szkic o dwóch formacjach w dyskursie naukowym. *Nauka i szkolnictwo wyższe*, 1–2(43–44), 30–45. Pobrane z: <http://pressto.amu.edu.pl/index.php/nsw/article/view/1598>.
- Engel, L., Sandström, A.M., van der Aa, R., Glass, A. (2014). *Eaie Barometer*. Pobrane z: <https://www.eaie.org/community/projects-advocacy/barometer.html>.
- Freeman, R.E. (2006). *Strategic management. A Stakeholder Approach*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Frost, J., Hattke, F., Reihlen, M. (2016). Multi-Level Governance in Universities: Strategy, Structure, Control. *Multi-Level Governance in Universities*. University of Hamburg: Springer, 1–15. DOI: <https://doi.org/10.1007/978-3-319-32678-8>.
- Hudzik, J.K. (2014). *Comprehensive internationalization. Institutional pathways to success*, Routledge.
- Kemp, N. (2016). The International Education Market: Some Emerging Trends. *International higher education*, no. 85, 13–15. Pobrane z: <https://ejournals.bc.edu/ojs/index.php/ihe/article/view/9238/8294>. DOI: <https://doi.org/10.6017/ihe.2016.85.9238>.
- Knight, J. (1994). Internationalization: Elements and Checkpoints. *CBIE Research*, no. 7, 1–14. ERIC. Pobrane z: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED549823.pdf>.
- Knight, J. (2009). New developments and unintended consequences: Whither thou goest, internationalization. W: Bhandari, R. Langhlin, S. (red.). *Higher education on the move: New developments in global mobility*. New York: Institute of International Education, 113–125.
- Knight, J. (2015a). Five myths about internationalization. *International higher education*, no. 62, 14–15. Pobrane z: <https://ejournals.bc.edu/ojs/index.php/ihe/article/view/8532/7666>. DOI: <https://doi.org/10.6017/ihe.2011.62.8532>.

# Dekalog internacjonalizacji szkolnictwa wyższego w Polsce

Knight, J. (2015b). New rationales driving internationalization. *International higher education*, no. 34, 3–5. Pobrane z: <https://ejournals.bc.edu/ojs/index.php/ihe/article/download/7404/6601>.

Kok, S.K., McDonald, C. (2017). Underpinning excellence in higher education – an investigation into the leadership, governance and management behaviours of high-performing academic departments. *Studies in Higher Education*, 42(2), 210–231. DOI: <https://doi.org/10.1080/03075079.2015.1036849>.

Kwiek, M. (2015). Umieędzynarodowienie badań naukowych. Polska kadra akademicka z perspektywy europejskiej. *Nauka i szkolnictwo wyższe*, 1(45), 40–74.

W: Leisyte, L., Westerheijden, D.F. (2014). Stakeholders and quality assurance in higher education. W: Eggins, H. (red.), *Drivers and Barriers to Achieving Quality in Higher Education*. Springer, 83–97. Pobrane z : <https://pressto.amu.edu.pl/index.php/nsw/article/view/4506/4609>. DOI: [https://doi.org/10.1007/978-94-6209-494-9\\_7](https://doi.org/10.1007/978-94-6209-494-9_7).

Lumby, J., Foskett, N. (2016). Internationalization and Culture in Higher Education. *Educational Management Administration & Leadership*, 44(1), 95–111. DOI: <https://doi.org/10.1177/1741143214549978>.

Merton, R.K. (1982). *Teoria socjologiczna i struktura społeczna*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Naukowe.

Marić, I. (2013). Stakeholder Analysis of Higher Education Institutions. *Interdisciplinary Description of Complex Systems*, 11(2), 217–226.

Naidoo, V., Hollebeek, L.D. (2016). Higher education brand alliances: Investigating consumers' dual-degree purchase intentions. *Journal of Business Research*, 69(8), 3113–3121. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.01.027>.

Rüegg, W. (2010). *A History of the University in Europe: Volume 4, Universities since 1945*. Cambridge: Cambridge University Press.

Sułkowski, Ł. (2016). *Kultura akademicka: koniec utopii?* Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

*Szkoły wyższe i ich finanse w 2016 r.* (2017). Warszawa: Główny Urząd Statystyczny.

Wächter, B., Maiworm, F. (2014). English-taught programmes in European higher education. *ACA Papers on International Cooperation in Education*. Bonn: Lemmens. Pobrane z: [http://www.aca-secretariat.be/fileadmin/aca\\_docs/images/members/ACA2015\\_English-Taught\\_01.pdf](http://www.aca-secretariat.be/fileadmin/aca_docs/images/members/ACA2015_English-Taught_01.pdf).

## Title Decalogue of internationalization of higher education in Poland

*Development of internationalization, just like the management improvement or mission diversification are currently the most important challenges to Polish higher education (HE) institutions. It was also visible in the course of works over the project of the new Polish higher education law. World-wide literature studies present a number of scientific papers dealing with the issue of internationalization of research and teaching in HE. However, the lack of an applied approach to the implementation of internationalization in the administrative sphere can be observed and that is why the Authors chose to contribute to that field. They distilled ten major areas of implementation crucial for the quality of internationalization, calling them a Decalogue of internationalization because of their significance. Those areas could be assemled in two groups: those relating to the culture of an internationalization, (awareness, motivation and engagement) and those with more operational character (strategy, placement, curriculum, information flow, promotion and image building as well as campus development). Each of these areas was discussed shortly in the article. In conclusion the Authors suggested that internationalization touches all areas of administrative and operational activities and that there is a close interrelatedness between the internationalization, as a cultural process, and the academic tradition.*

**Krzysztof Leja** jest absolwentem Wydziału Fizyki Technicznej i Matematyki Stosowanej Politechniki Gdańskiej, doktorem habilitowanym nauk o zarządzaniu. Obecnie prodziekan ds. nauki Wydziału Zarządzania i Ekonomii Politechniki Gdańskiej. Zainteresowania badawcze koncentrują się wokół problematyki doskonalenia organizacji i zarządzania współczesną uczelnią. Autor dwóch monografii i ponad 100 publikacji naukowych oraz popularno-naukowych dotyczących szkolnictwa wyższego. Profil ResearchGate: [https://www.researchgate.net/profile/Krzysztof\\_Leja](https://www.researchgate.net/profile/Krzysztof_Leja).

**Karolina Wysocka** jest absolwentką European Partnership of Business Schools (Reutlingen-Londyn). Doktorantka Wydziału Zarządzania i Ekonomii Politechniki Gdańskiej w dziedzinie Nauk o Zarządzaniu ze szczególnym zainteresowaniem w kierunku badań nad szkolnictwem wyższym oraz zarządzaniem uczelnią wyższą. Od 4 lat Kierownik Działu Międzynarodowej Współpracy Politechniki Gdańskiej. Posiada wieloletnie praktyczne doświadczenie biznesowe w consultingu i branży finansowej (rynkı kapitałowe, inwestycje) z uwzględnieniem współpracy międzynarodowej. Autorka publikacji naukowych oraz popularno-naukowych, dotyczących szkolnictwa wyższego i jego internacjonalizacji. Profil Research Gate: [https://www.researchgate.net/profile/Karolina\\_Wysocka](https://www.researchgate.net/profile/Karolina_Wysocka).