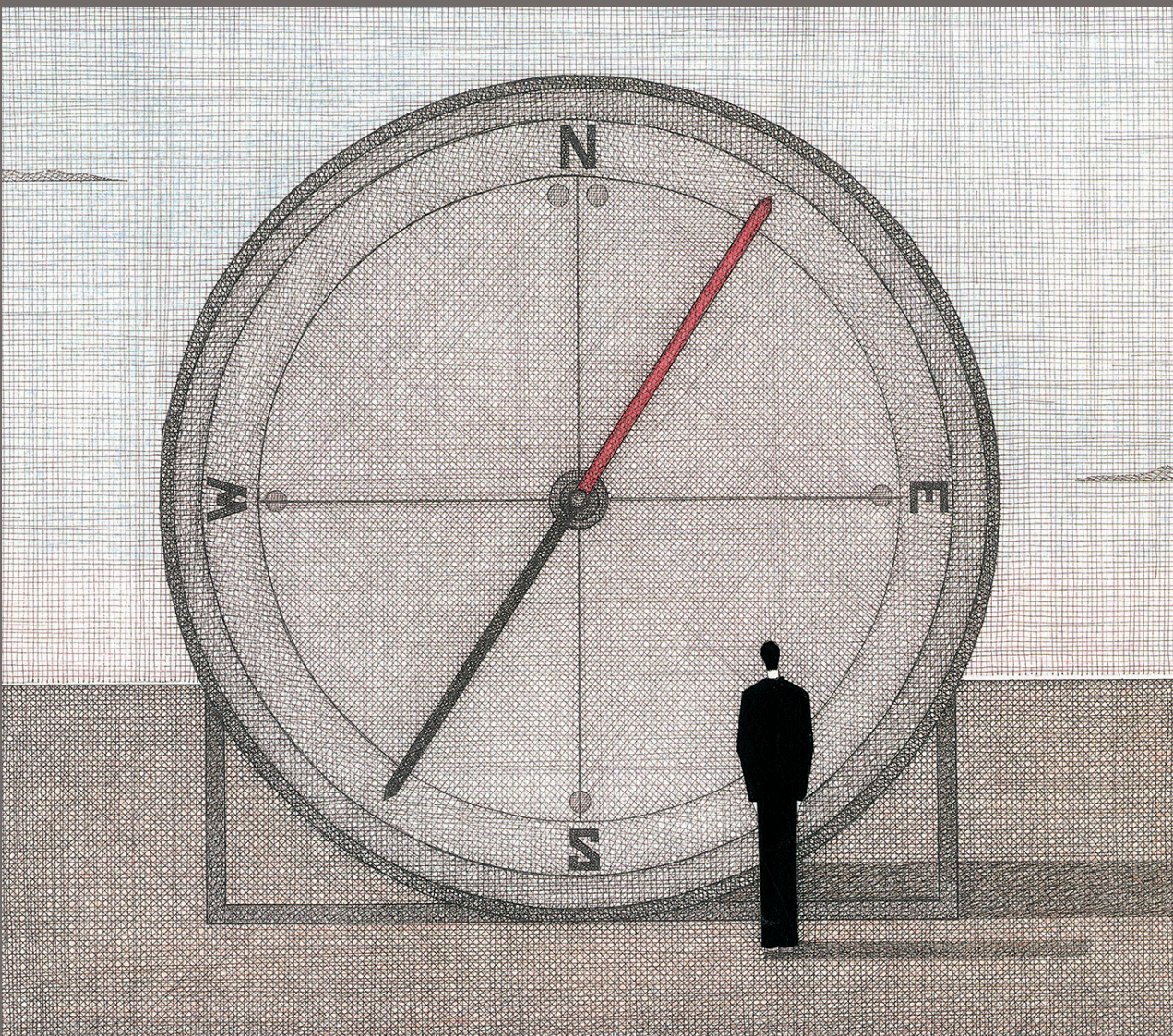


Międzynarodowe studia polityczne i kulturowe wobec wyzwań współczesności

pod redakcją Tomasza Domańskiego



prof. dr hab. Tomasz Domański, prof. zw. Uł

Uniwersytet Łódzki

Wydział Studiów Międzynarodowych i Politologicznych

Katedra Marketingu Międzynarodowego i Dystrybucji

Dziekan Wydziału

Strategie umiędzynarodowienia uczelni wyższych — wyzwania przyszłości Studium przypadku Wydziału Studiów Międzynarodowych i Politologicznych Uniwersytetu Łódzkiego

Wprowadzenie

Umiędzynarodowienie jest dla polskich uczelni wyższych — na początku XXI w. — jednym z kluczowych wyzwań strategicznych. Wyzwania globalizacji oraz wzrost konkurencji na międzynarodowym rynku edukacyjnym wymagać będą bowiem coraz większej otwartości na różne formy międzynarodowej wymiany studenckiej i naukowej. Dystans polskich uczelni w zakresie umiędzynarodowienia jest widoczny zarówno w relacji do uczelni europejskich, jak również anglosaskich (por. raporty OECD¹). W przyszłości polskie uczelnie publiczne będą konkurować na rynku edukacyjnym zarówno z uczelniami krajów Europy Środkowej (Czech, Słowacji, Węgier, Austrii), jak również Niemiec czy krajów skandynaw-

¹ OECD (2007), *Higher education and regions: Globally competitive, locally engaged*, OECD Publishing, Paris 2007; OECD (2006), *Education policy analysis: Focus on higher education*, Paris 2006.

skich². W ramach globalnej konkurencji należy także pamiętać o uczelniach brytyjskich, które — z uwagi na wieloletnie tradycje internacjonalizacji — zbudowały silną i trwałą przewagę konkurencyjną i dzięki temu przyciągają duże rzesze zagranicznych studentów³.

Polityki edukacyjne w wielu krajach stymulują wyższe uczelnie do rozwoju strategii zorientowanych rynkowo i nastawionych na pozyskiwanie zagranicznych studentów spoza UE, wnoszących wyższe opłaty za studia. Kształcenie wyższe przestaje być wyłącznie usługą publiczną, a staje się coraz bardziej produktem rynkowym generującym dodatkowe przychody⁴.

Podjęcie wyzwań związanych z internacjonalizacją wymagać będzie od polskich uczelni wyższych stworzenia, a następnie ciągłego doskonalenia, unikatowych programów edukacyjnych w języku angielskim oraz opracowania nowych konkurencyjnych strategii marketingowych. Strategie te powinny opierać się na silnej orientacji rynkowej oraz uwzględnianiu stale rosnących oczekiwań studentów zagranicznych co do wysokiej jakości świadczeń za płatne usługi edukacyjne.

Artykuł ten — obok międzynarodowych studiów literaturowych dotyczących polityki edukacyjnej oraz strategii internacjonalizacji uczelni wyższych — opiera się na własnych doświadczeniach autora, związanych z wieloletnim przygotowywaniem oraz wdrażaniem unikatowej strategii internacjonalizacji Wydziału Studiów Międzynarodowych i Politologicznych Uniwersytetu Łódzkiego. W pracy wykorzystano również wyniki badań empirycznych prowadzonych przez autora metodą wywiadów pogłębionych z zagranicznymi studentami Wydziału z anglojęzycznej specjalności biznesowej *International Marketing* (2015).

1. Pojęcie i uwarunkowania procesu umiędzynarodawiania uczelni wyższych

1.1. Definicja internacjonalizacji (kluczowe nurty badawcze)

Internacjonalizacja uczelni wyższych definiowana jest jako „**proces włączania wymiaru międzynarodowego, międzykulturowego oraz globalnego w koncepcję oraz proces świadczenia usług edukacyjnych na poziomie akademickim**”⁵. Motywy internacjonalizacji dzieli się na: poli-

² Y. Cai, J. Kivisto, *Tuition Fees for International Students in Finland: Where to Go From Here?*, „Journal of Studies in International Education”, luty 2013, vol. 17, nr 1, s. 55–78.

³ M. Toyoshima, *Integrational strategies of universities in England*, „London Review of Education”, vol. 5, nr 3, listopad 2007, s. 265–280.

⁴ Y. Cai, J. Kivisto, *op. cit.*, s. 55–78.

⁵ S.-J. Chan, *Internationalising higher education sectors: explaining the approaches in four Asian countries*, „Journal of Higher Education Policy and Management”, 2013, vol. 35,

tyczne, ekonomiczne, społeczno-kulturowe oraz akademickie⁶. Na proces internacjonalizacji można spojrzeć zarówno z perspektywy lokalnej, jak również ogólnokrajowej⁷. Czynniki ten ma szczególne znaczenie w warunkach polskich, gdzie istnieje silne zróżnicowanie strategii uczelni w zakresie tempa, form i strategicznego znaczenia internacjonalizacji.

Proces internacjonalizacji uczelni jest powiązany z procesem globalizacji i sprzyja na zasadach *konwergencji* promowaniu ujednoczonego modelu kształcenia w języku angielskim⁸. Proces internacjonalizacji może jednak także prowadzić do *zróżnicowania* programów i modeli kształcenia z uwagi na odrębne konteksty i różnice kulturowe. W praktyce można więc mówić o różnych modelach internacjonalizacji uczelni.

W wielu krajach proces internacjonalizacji jest także silnym projektem politycznym. Jego uwarunkowania mogą mieć charakter: *społeczno-kulturowy* (rozumienie różnych kultur, rozwój społeczny i kulturowy danej społeczności); *polityczny* (uwarunkowania polityki zagranicznej i bezpieczeństwa narodowego, tożsamość narodowa i regionalna, wzajemne zrozumienie); *ekonomiczny* (rozwój gospodarczy, rynek pracy, uwarunkowania finansowe) oraz *akademicki* (międzynarodowy wymiar badań oraz kształcenia studentów, rozwój danej uczelni, podnoszenie jakości kształcenia oraz innowacyjności)⁹.

Podejście zaproponowane przez kanadyjską badaczkę Jane Knight jest czasami krytykowane za swą nadmierną enumeratywność, niektórzy autorzy zatem proponują analizę internacjonalizacji na bazie konkretnych strategii uczelni wyższych oraz uwarunkowań tego procesu¹⁰. W tym nurcie badawczym wykorzystuje się szeroko metodę *studium przypadku*. W naszym podejściu staramy się dokonać syntezy obu tych stanowisk, analizując zarówno uwarunkowania tego procesu, jak i konkretne praktyki strategii internacjonalizacji.

nr 3, s. 316, cyt. za: J. Knight, *Updating the definition of internationalization*, „International Higher Education”, 2003, 33 (Fall), s. 2–3.

⁶ J. Knight, *Internationalisation of Higher Education*, [w:] *Quality and Internationalisation in Higher Education*, red. Organisation of Economic Cooperation and Development, OECD, Paris 1999, rozdział 1, s. 13–28.

⁷ J. Taylor, *The response of Governments and Universities to globalization and internationalization in higher education*, [w:] *Globalisation and internationalization in higher education*, red. F. Maringe, N. Foskett, Continuum, Londyn 2010.

⁸ M. Tadaki, Ch. Tremewan, *Reimagining internationalization in higher education: international consortia as a transformative space?*, „Studies in Higher Education”, 2013, vol. 38, nr 3, s. 369.

⁹ J. Knight, *Internationalization, concepts, complexities and challenges*. In *International handbook of higher education*, red. J.J.F. Forest, P.G. Altbach, Springer, Dordrecht 2007, s. 207–227; M. Tadaki, Ch. Tremewan, *Reimagining internationalization in higher education: international consortia as a transformative space?*, „Studies in Higher Education”, 2013, vol. 38, nr 3, s. 369.

¹⁰ S. Marginson, *Global perspectives and strategies of Asia-Pacific research universities*, [w:] *Paths to a world-class university: Lessons from practices and experiences*, red. N.C. Liu, Q. Wang, Y. Cheng, Sense Publishers, Rotterdam 2011, s. 3–27; X. Jiang, *A Probe into the Internationalisation of Higher Education in the New Zealand Context*, „Educational Philosophy and Theory”, 2010, vol. 42, nr 8, s. 881–897.

Ciekawe podejście zaproponował także S. Vincent-Lancrin¹¹, który wyróżnił cztery typy uwarunkowań i strategii internacjonalizacji, takie jak: 1) wzajemne zrozumienie między kulturami, 2) dążenie do doskonałości i konkurowanie o talenty, 3) generowanie dodatkowych przychodów, 4) rozwój uczelni.

W ujęciu historycznym proces internacjonalizacji uczelni wyższych jest dzielony na trzy etapy¹². Pierwszy — najbardziej odległy — dotyczył epoki średniowiecza i renesansu; drugi przypadał na wiek XIX i trwał do wybuchu II wojny światowej, a etap trzeci trwa aktualnie. W epoce renesansu mobilność studentów oraz wykładowców była zbliżona do obecnej, a łacina była wspólnym językiem wykładowym na wyższych uczelniach. Drugi etap (XIX w. i początek XX w.) miał charakter narodowy, gdyż dotyczył wyjazdów — do najbardziej renomowanych ośrodków akademickich¹³. Obecny proces internacjonalizacji wiązany jest z postępowaniem globalizacji oraz rozwojem modelu społeczeństwa opartego na wiedzy (*Knowledge Economy*). Globalizacja stworzyła zupełnie nowe warunki dla internacjonalizacji sektora edukacji oraz zdecydowanie przyspieszyła ten proces w różnych krajach. Uczelnie wyższe stają się również uczestnikami konkurencji prowadzonej na rynku globalnym. Konkurencja ta wymaga rozwoju nowych strategii¹⁴.

Generalnie, uwarunkowania umiędzynarodowienia uczelni można podzielić na *wewnętrzne* oraz *zewnętrzne*. Pierwsze są zależne od samych uczelni wyższych i wynikają z określonych decyzji strategicznych podejmowanych na podstawie diagnozy wyników finansowych. Drugie wiążą się z sytuacją na krajowym i zagranicznym rynku edukacyjnym oraz prawdopodobnymi scenariuszami zmian. Dotyczą one zmiennych rynkowych, niezależnych od uczelni wyższej, jak też szeroko rozumianych regulacji rządowych oraz międzynarodowych.

1.2. Uwarunkowania wewnętrzne

Spojrzenie na strategię oraz misję publicznej uczelni wyższej z perspektywy struktury przychodów finansowych, zwykle pobudza myślenie strategiczne związane z tworzeniem takiej oferty edukacyjnej, która stwarza szansę

¹¹ S. Vincent-Lancrin, *Cross-border higher education: trends and perspectives*, [w:] *Higher education to 2030*, część 2: *Globalisation*, red. Organization for Economic Cooperation Development, OECD Publications, Paryż 2009, s. 63–88.

¹² J. Knight, H. de Wit, *Strategies for Internationalisation of Higher Education: Historical and conceptual perspectives*, [w:] *Strategies for Internationalisation of Higher Education: A comparative study of Australia, Canada, Europe and the United States of America*, red. H. de Wit, EAIE, Amsterdam 1995, s. 33–65.

¹³ J. Knight, H. de Wit, *Strategies for Internationalisation of Higher Education: Historical and conceptual perspectives*, [w:] *Strategies for Internationalisation of Higher Education: A comparative study of Australia, Canada, Europe and the United States of America*, red. H. de Wit, EAIE, Amsterdam 1995, s. 8.

¹⁴ S.S. Bagley, L. M. Portnoi, *Setting the Stage: Global Competition in Higher Education*, „New Directions for Higher Education”, grudzień 2014, vol. 2014, nr 168, s. 5–11.

na dotarcie do nowych, bardziej opłacalnych segmentów rynku. Myślenie o uczelni publicznej w perspektywie rynkowej i marketingowej jest dla wielu polskich uczelni zupełnie nowym wyzwaniem¹⁵. Podejście to jest natomiast już dzisiaj standardem nie tylko dla uczelni anglosaskich¹⁶, lecz także dla wielu uczelni w Unii Europejskiej. W ujęciu neoliberalnym, internacjonalizacja uniwersytetów ma wymiar czysto ekonomiczny¹⁷. Ukończenie uczelni postrzegane jest przez zagranicznych studentów jako element osobistej strategii zwiększania własnej konkurencyjności na globalnym rynku pracy, co wpływa na gotowość do inwestowania w proces kształcenia na uczelniach zagranicznych.

Uwarunkowania budżetowe

Wśród najważniejszych uwarunkowań wewnętrznych internacjonalizacji należy wymienić sytuację finansową uczelni wyższych i konieczność poszukiwania nowych źródeł przychodów. Tendencje te są w pełni zgodne z motywami internacjonalizacji obserwowanymi wcześniej w innych krajach. Kluczowym wymiarem internacjonalizacji uczelni jest rosnąca komercjalizacja i zorientowanie rynkowe oraz marketingowe¹⁸. Dotyczy to zarówno uczelni amerykańskich i konkurującymi z nimi uczelni australijskich, nowozelandzkich, kanadyjskich czy brytyjskich, jak też coraz częściej uczelni europejskich. Ważnym ogniwem procesu internacjonalizacji staje się budowanie międzynarodowych sieci partnerskich i konsorcjów akademickich, sprzyjających różnym formom internacjonalizacji na bazie wzajemnych multilateralnych i bilateralnych kontaktów¹⁹.

¹⁵ T. Domański, *Marketing of Higher Education — Future Challenges. Marketing szkół wyższych — wyzwania przyszłości*, „Management and Business Administration. Central Europe”, vol. 22, nr 4(127), 2014, s. 118–132; T. Domański, *Marketing szkół wyższych — nowe wyzwania strategiczne*, [w:] *Marketing przyszłości. Trendy. Strategie. Instrumenty. Konkurencyjność i wizerunek podmiotów rynkowych*, pod red. G. Rosy, A. Smalec, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” nr 710, „Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu” nr 24, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2012, s. 173–183.

¹⁶ Chapman A., Pyvis D., *Quality, identity and practice in offshore university programmes: issues in the internationalization of Australian higher education*, „Teaching in Higher Education”, kwiecień 2006, vol. 11, nr 2, s. 233–245; Currie J., DeAngelis R., Boer H., Huisman J., Lacotte C., *Globalizing Practises and University Responses: European and Anglo-American differences*, Praeger, Westport, CT 2003; De Wit H., *Internationalization of higher education in the United States of America and Europe: A historical, comparative, and conceptual analysis*, Greenwood Press, Westport 2002; De Wit H., *Strategies for Internationalisation of Higher Education: A comparative study of Australia, Canada, Europe and the United States of America*, EAIE, Amsterdam 1995; Toyoshima M., *International strategies of universities in England*, „London Review of Education”, vol. 5, nr 3, listopad 2007, s. 265–280. DOI: 10.1080/14748460701661328; Warwick Ph., Moogan Y.J., *A comparative study of perceptions of internationalization strategies in UK universities*, „Journal of Comparative & International Education”, styczeń 2013, vol. 43, nr 1, s. 102–123. DOI: 10.1080/03057925.2013.746573.

¹⁷ J. Currie, R. DeAngelis, H. Boer, J. Huisman, C. Lacotte, *Globalizing Practises and University Responses: European and Anglo-American differences*, Praeger, Westport, CT 2003, s. 11.

¹⁸ S.E. Goddard, *Uncommon ground: Indivisible territory and the politics of legitimacy*, „International Organization”, 2006, 60, s. 35–59.

¹⁹ U. Teichler, *The changing debate on internationalization of higher education*, „Higher Education”, 2004, 48, s. 5–26.

Ograniczenia w finansowaniu centralnym wymagają nowego spojrzenia na rynek edukacyjny. Pogarszająca się sytuacja finansowa uczelni publicznych zmusza je będzie do dywersyfikacji źródeł przychodów i do poszukiwania zagranicznych — bardziej opłacalnych segmentów rynku. Opłaty za usługi edukacyjne wnoszone przez zagranicznych studentów mogą być dla wielu uczelni ważnym źródłem przychodów.²⁰ Przychody z czesnego studentów zagranicznych ułatwiają jednocześnie decentralizację systemu zarządzania uczelnią. Internacjonalizacja zwiększa tym samym elastyczność wydziałów w procesie kreowania nowych form kształcenia i wprowadzania innowacji w sferze usług edukacyjnych.

Orientacja międzynarodowa jako źródło przewagi konkurencyjnej uczelni wyższej

Silna orientacja międzynarodowa uczelni publicznej może być ważnym filarem jej strategii rozwoju. W takim ujęciu oferta edukacyjna uczelni uwzględnia jej nową orientację rynkową oraz nowe grupy potencjalnych adresatów tej oferty w kraju i za granicą. Budowanie przewagi konkurencyjnej na bazie orientacji międzynarodowej jest długotrwałym procesem i wymaga konsekwentnego działania, lecz jest jednocześnie ważnym wektorem rozwoju strategicznego uczelni. Wszystkie zasoby uczelni mogą i powinny być podporządkowane tej koncepcji strategicznej. Stworzenie takiej koncepcji wymaga nie tylko nowego spojrzenia na rynek, lecz również na oczekiwania zupełnie nowych grup studentów z nieznanymi nam wcześniej krajów.

Orientacja międzynarodowa jako źródło innowacji

W warunkach społeczeństwa opartego na wiedzy, orientacja międzynarodowa uczelni staje się jednocześnie ważnym źródłem stymulowania innowacji. Wynika to z konieczności przystosowania modelu funkcjonowania uczelni do zróżnicowanej zbiorowości studentów zagranicznych. Innowacje te zwiększają elastyczność działania uczelni wyższej oraz służą budowaniu większej otwartości na zmiany oraz na różne kultury i oczekiwania międzynarodowej zbiorowości studentów.

Uczelnia otwarta na kontakty zewnętrzne jest jednocześnie gotowa do szybszego przejmowania najlepszych praktyk wypracowanych przez zagranicznych partnerów oraz zagranicznych konkurentów. Ten rodzaj innowacji powinien być wprowadzany na wybranych — najbardziej umiędzynarodowionych — wydziałach oraz programach edukacyjnych. Wpro-

²⁰ T. Domański, *Marketing of Higher Education — Future Challenges. Marketing szkół wyższych — wyzwania przyszłości*, „Management and Business Administration. Central Europe”, vol. 22, nr 4(127), 2014, s. 118–132; T. Domański, *Marketing edukacyjny w warunkach globalizacji rynku*, [w:] *Marketing w szkole wyższej. Przemiany w orientacji marketingowej*, praca zbiorowa pod red. G. Nowaczyk, D. Sobolewskiego, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu, Poznań 2011, s. 23–30; Y. Cai, J. Kivisto, *Tuition Fees for International Students in Finland: Where to Go From Here?*, „Journal of Studies in International Education”, luty 2013, vol. 17, nr 1, s. 55–78. DOI: 10.1177/1028315311429001.

wadzenie określonych innowacji jest bowiem znacznie łatwiejsze w mniejszych i bardziej homogenicznych strukturach lub programach studiów (np. programy edukacyjne oferowane w językach obcych), aniżeli w skali całej uczelni. Orientacja międzynarodowa powinna być szybciej wdrażana przez wybrane jednostki organizacyjne o najbardziej rozbudowanej sieci kontaktów międzynarodowych i funkcjonujące w ramach międzynarodowych konsorcjów²¹.

1.3. Uwarunkowania zewnętrzne

W ostatnich latach następuje wyraźny wzrost roli czynników zewnętrznych w procesie generowania zmian na rynku edukacyjnym. Zmiany te są powiązane z procesami globalizacji, wzrostem mobilności studentów, jak również z oczekiwaniami pracodawców w zakresie znajomości przez absolwentów specyfiki rynku międzynarodowego. W kontekście uwarunkowań zewnętrznych należy pamiętać, że internacjonalizacja uczelni wyższych jest także ważnym instrumentem polityki państwa w wymiarze politycznym i ekonomicznym. Uniwersytety — choć dążą do zachowania swej autonomii — stają się także instrumentem określonej polityki edukacyjnej, międzynarodowej czy ekonomicznej — służącej interesom swych państw²².

Uwarunkowania kulturowe i społeczne internacjonalizacji ustępują dzisiaj zdecydowanie miejsca uwarunkowaniom ekonomicznym. Zagraniczni absolwenci uczelni wyższych stają się bowiem nie tylko konsumentami usług edukacyjnych, lecz także katalizatorami wymiany handlowej między swoimi macierzystymi krajami i krajem ich uczelni wyższej. Jest to bardzo widoczne w internacjonalizacji uczelni wyższych w USA, Australii, Kanadzie czy Nowej Zelandii. Ponadto, opłaty wnoszone za studia przez cudzoziemców są zwykle znacznie wyższe od opłat ponoszonych przez studentów krajowych. Przykładowo, w Nowej Zelandii są one trzykrotnie wyższe²³. Nowa Zelandia, Australia i Kanada pozycjonują się na globalnym rynku edukacyjnym jako alternatywne miejsca do studiowania w odniesieniu do tradycyjnie wybieranych anglojęzycznych uczelni w Stanach Zjednoczonych i Wielkiej Brytanii²⁴. Internacjonalizacja jest także coraz

²¹ M. Tadaki, Ch. Tremewan, *Reimagining internationalization in higher education: international consortia as a transformative space?*, „Studies in Higher Education”, 2013, vol. 38, nr 3, s. 367–387.

²² J. Knight, *Internationalisation of Higher Education: A conceptual framework*, [w:] *Internationalisation of Higher Education in Asia Pacific Countries* (s. 5–20), red. J. Knight, H. de Wit, *European Association for International Education*, Amsterdam 1997, s. 25–36; X. Jiang, *A Probe into the Internationalisation of Higher Education in the New Zealand Context*, „Educational Philosophy and Theory”, 2010, vol. 42, nr 8, s. 884.

²³ X. Jiang, *A Probe into the Internationalisation of Higher Education in the New Zealand Context*, „Educational Philosophy and Theory”, 2010, vol. 42, nr 8, s. 884.

²⁴ X.P. Jiang, *Impacts of Globalisation and the Knowledge Economy upon Higher Education in China and New Zealand: Internationalisation in the making*, Guangdong People's Publishing House, Guangzhou 2006.

częściej efektem rosnącej orientacji rynkowej uczelni wyższych. Czynnikiem ekonomiczny jest również bardzo widoczny w procesie internacjonalizacji uczelni europejskich²⁵.

Wyraźnym przykładem prymatu uwarunkowań politycznych są Chiny²⁶. Strategia internacjonalizacji uczelni chińskich świadczy o ewolucji tej polityki w ciągu ostatnich trzydziestu lat. Jest to przejście od fazy dostrzegania wagi internacjonalizacji (lata osiemdziesiąte), przez budowanie uczelni na poziomie światowym (lata dziewięćdziesiąte) w kierunku rozwoju międzynarodowej globalnej strategii internacjonalizacji *going global* — po 2000 r.

Międzynarodowa edukacja stała się ważnym instrumentem politycznym promowania Chin oraz ich systemu wartości i kultury. Internacjonalizacja edukacji służy doskonale ekspansji międzynarodowej Chin za pośrednictwem mechanizmów *soft power*. Koncepcja *soft power* stała się ostatnio bardzo popularna dzięki serii publikacji Josepha Neya Jr.²⁷ Jest to trzeci wymiar przewagi poszczególnych krajów obok przewagi wojskowej oraz ekonomicznej (*military and economic power*)²⁸. Wymiana edukacyjna jest tym samym szczególnie inwestycją na przyszłość, której efekty polityczne, ekonomiczne i kulturowe są przesunięte i rozłożone w czasie.

Wprowadzenie po roku 2000 pewnych reform neoliberalnych w sferze edukacji umożliwiło wzrost orientacji rynkowej części uczelni wyższych, ich prywatyzację oraz decentralizację²⁹. Międzynarodowy ranking uczelni wyższych, obejmujący także uczelnie chińskie, sprzyja niewątpliwie procesom ich internacjonalizacji. Rząd chiński bardzo mocno wspiera promocję kultury i wartości chińskich na całym świecie, z naciskiem na ważne rynki zagraniczne. Globalna ekspansja systemu chińskiej edukacji jest nowym zjawiskiem. Jest ona związana z bardzo silną promocją nauki języka chińskiego jako *języka globalnego*. Działania te mają służyć lepszemu poznaniu się i wzajemnemu zrozumieniu (the Chinese Bridge Project — *han yu giao*)³⁰. Działania te są zbieżne z dążeniem chińskich uczelni wyższych do ubiegania się o najwyższe standardy światowe. Polityce internacjonalizacji uczelni wyższych służą Instytuty Konfucjusza obecne już w blisko stu krajach świata, co pokazuje skalę i zakres tej

²⁵ H. de Wit, *Strategies for Internationalisation of Higher Education: A comparative study of Australia, Canada, Europe and the United States of America*, EALIE, Amsterdam 1995.

²⁶ L. Wang, *Going global: the changing strategy of internationalization of education in China*, „Journal of Higher Education Policy and Management”, 2013, vol. 35, nr 3, s. 305–315.

²⁷ J.S. Jr Nye, *The information revolution and American soft power*, „Asia Pacific Review”, 2002, 9, s. 60–76; Nye J.S. Jr, *Soft power: The means to success in world politics*, Public Affairs, Nowy Jork 2004; Nye J.S. Jr, *Public diplomacy and soft power*, „The Annals of the American Academy of Political and Social Science”, 2008, 616, s. 94–109.

²⁸ J.S. Jr Nye, *Bound to lead: The changing nature of America power*, Basic Books, New York 1990.

²⁹ L. Wang, *Higher Education governance and university autonomy in China*, „Globalisation, Societies and Education”, 2010, 8, s. 477–495.

³⁰ L. Wang, *Going global: the changing strategy of internationalization of education in China*, „Journal of Higher Education Policy and Management”, 2013, vol. 35, nr 3, s. 308.

globalnej polityki. Celem strategicznym międzynarodowej sieci instytutów było nauczenie języka chińskiego ok. 100 mln osób w ciągu pięciu lat. Obecnie nauka języka chińskiego oferowana jest na dwóch tysiącach trzystu uniwersytetach na świecie w około stu krajach³¹. Analiza roli Instytutów Konfucjusza pokazuje ich udział w chińskiej polityce *soft power*, czyli w miękkim oddziaływaniu na otoczenie i w budowaniu określonych — pożądaných politycznie, ekonomicznie i kulturowo postaw wobec Chin³². Polityka internacjonalizacji uczelni wyższych jest szczególnie widoczna w relacjach Chin z krajami Afryki, gdzie po obu stronach wybrano dwadzieścia uniwersytetów do wzajemnej współpracy międzynarodowej. Bardzo mocno rozwinięto również programy stypendialne, umożliwiające studentom z Afryki studia w Chinach.

Podobne modele promowania międzynarodowej edukacji są obecnie tworzone w Japonii (The Japan Foundation) oraz w Korei Południowej (The Korea Foundation). Wszystkie one korzystają z doświadczeń instytucji zachodnioeuropejskich, takich jak: British Council, Alliance Française czy Goethe-Institut.

2. Specyfika polskiego rynku uczelni wyższych

2.1. Wzrost konkurencji na polskim rynku uczelni wyższych

Polski rynek edukacyjny stał się w ciągu ostatnich dwudziestu lat (1995–2015) bardzo konkurencyjny. Polityka liberalizacji doprowadziła do szybkiego wzrostu liczby prywatnych uczelni i do umasowienia studiów. Mamy więc do czynienia z nadmiarem podmiotów edukacyjnych, z których wiele będzie musiało w przyszłości zniknąć z rynku. Dla najlepszych z nich strategia umiędzynarodowienia uczelni będzie podstawą budowania trwałej przewagi konkurencyjnej i zagwarantowania sobie przetrwania na rynku. Jak wskazują badania wielu rynków zagranicznych, stopień umiędzynarodowienia uczelni wyższej staje się często wyznacznikiem jakości oferowanych usług oraz pozycji rynkowej i prestiżu uczelni wyższej³³.

³¹ *Ibidem*, s. 310.

³² D. Starr, *Chinese language education in Europe: The Confucius institutes*, „European Journal of Education”, 2009, 44, 65–82.

³³ T. Domański, *International Model of Higher Education*, „Outsourcing and More”, nr 4 (5), July/August 2012, s. 88–87; T. Domański, *Marketing of Higher Education — Future Challenges. Marketing szkół wyższych — wyzwania przyszłości*, „Management and Business Administration. Central Europe”, vol. 22, nr 4(127), 2014, s. 118–132; T. Domański, *Marketing edukacyjny w warunkach globalizacji rynku*, [w:] *Marketing w szkole wyższej. Przemiany w orientacji marketingowej*, praca zbiorowa pod red. G. Nowaczyk, D. Sobolewskiego, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu, Poznań 2011, s. 23–30.

3. Wzrost konkurencji na rynku międzynarodowym

Polskie uczelnie uczestniczą w procesie internacjonalizacji głównie na bazie europejskich programów wymiany studenckiej i pracowniczej Erasmus. W przyszłości będą musiały stawić czoła zarówno uczelniom Europy Środkowej, Skandynawii czy Niemiec, jak też Wielkiej Brytanii. Proces internacjonalizacji uczelni wyższych — zwłaszcza niemieckich — jest często efektem polityki ogólnokrajowej na rzecz otwarcia gospodarczego oraz społecznego. Spójna polityka rządu Niemiec na rzecz internacjonalizacji społeczeństw ułatwia jednocześnie proces internacjonalizacji uczelni wyższych.

W Polsce natomiast brak jest wyrazistej polityki internacjonalizacji, zwłaszcza w stosunku do studentów spoza Unii Europejskiej. Można wręcz odnieść wrażenie, iż internacjonalizacja uczelni wyższych jest spowalniana polityką imigracyjną i wizową silnie ograniczającą napływ cudzoziemców. Wzrost mobilności wymaga więc nowego spojrzenia na zasady polskiej polityki zagranicznej w stosunku do tego bardzo opłacalnego segmentu rynku. Wydaje się, iż polityka ta powinna być bardziej otwarta, także z uwagi na przyszłe korzyści dla polskiej gospodarki kształcenia w naszym kraju cudzoziemców. Ważnym priorytetem powinna być tutaj dywersyfikacja zbiorowości zagranicznych studentów z krajów o znaczeniu strategicznym dla rozwoju gospodarczego Polski oraz wybranych miast i regionów. Odnosi się bowiem wrażenie, iż działania te nie są często do końca skoordynowane i podporządkowane wyrazistym celom strategicznym (polityka edukacyjna, polityka zagraniczna, polityka gospodarcza, polityki rozwoju regionalnego). Kluczowym wyzwaniem dla Polski pozostanie koordynacja polityki naboru cudzoziemców na uczelnie wyższe z celami ekonomicznymi państwa. W kontekście strategii internacjonalizacji uczelni wyższych ogromną rolę mogą odegrać zasady polityki zagranicznej państwa³⁴.

Strategia internacjonalizacji uczelni wyższych jest więc bardzo silnie zależna od uwarunkowań zewnętrznych. Najbardziej otwarta oraz innowacyjna strategia internacjonalizacji uczelni wyższej nie będzie mogła być realizowana przy bardzo restrykcyjnej polityce wizowej, praktykowanej przez państwo lub jego placówki konsularne działające na różnych rynkach zagranicznych. Potrzebna jest tutaj koordynacja celów i programów strategicznych. Czynniki ten pokazuje raz jeszcze bardzo silną zależność uczelni od zmiennych zewnętrznych i świadczy o trudności podejmowania działań zdecentralizowanych. Wskazuje także na konieczność budowania strategii internacjonalizacji we współpracy z kluczowymi partnerami strategicznymi, takimi jak Ministerstwo Spraw Zagranicznych, Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego czy też przedstawiciele zagranicznych i krajowych władz regionalnych, zainteresowani różnymi formami synergii między biznesem, rozwojem regionalnym oraz edukacją w ramach uczelni wyższych.

³⁴ C. Berry, J. Taylor, *Internationalisation in higher education in Latin America: policies and practice in Colombia and Mexico*, „Higher Education”, 2014, 67, s. 585–601.

4. Uwarunkowania demograficzne — spadek liczby potencjalnych studentów

W Polsce bardzo wyraźny spadek liczby krajowych studentów powinien skłaniać uczelnie wyższe do aktywnej penetracji rynków zagranicznych. Wśród najbliższych potencjalnych rynków rozwojowych należy wymienić: Ukrainę, Białoruś, Kazachstan, Azerbejdżan czy Gruzję. Potencjał wymienionych rynków wynika także z czynników politycznych, które zachęcają potencjalnych studentów do poszukiwania stabilnych rynków edukacyjnych, gwarantujących im w przyszłości dostęp do szeroko rozumianego rynku pracy Unii Europejskiej. Polska staje się dla nich pierwszym wyborem, zarówno z uwagi na bliskość geograficzną, jaki i kulturową (zwłaszcza Ukraina czy Białoruś). Polskie uczelnie wyższe stają się jednocześnie dla nich najbardziej dostępnym cenowo produktem edukacyjnym. Dotyczy to zarówno ceny usług edukacyjnych, jak również cen usług komplementarnych, związanych z kosztami życia i utrzymania studenta w trakcie studiów.

Z krajów leżących na styku Europy i Azji szczególne zainteresowanie studiami w Polsce wykazują Turcy. Wynika to zarówno z uwarunkowań politycznych, jak i ekonomicznych — otwierających absolwentom szeroki dostęp do rynku Unii Europejskiej, w tym zwłaszcza — *via* Polska — do rynku niemieckiego. Wydaje się, iż popyt ze strony studentów tureckich będzie podlegał ciągłemu wzrostowi. Korzystając z tych tendencji, należy jednocześnie mocniej kontrolować poziom edukacji potencjalnych studentów, w tym także poziom znajomości języka angielskiego. Wśród krajów azjatyckich potencjalny popyt może dotyczyć głównie Chin, Wietnamu, Indii. Kluczową rolę odegrają tutaj czynniki związane z uzyskaniem koniecznych zezwoleń wizowych, jak również naborem najlepszych studentów (procedura preselekcyjna).

W przypadku Ameryki Łacińskiej mobilność zagraniczna studentów zależeć będzie głównie od skali zagranicznej rządowej pomocy stypendialnej oraz od znajomości przez kandydatów języka angielskiego³⁵.

W kontekście Unii Europejskiej warto zastanowić się także poważnie nad budowaniem atrakcyjnej oferty edukacyjnej w języku angielskim dla studentów z Niemiec, Francji, Włoch, Hiszpanii, Grecji czy Portugalii. Rozwój tego typu oferty programowej jest szczególnie ważny z uwagi na skalę inwestycji zagranicznych zrealizowanych w Polsce.

Myśląc o strategii internacjonalizacji uczelni wyższych, warto zastanowić się również nad strategią zatrzymania zagranicznych absolwentów w naszym kraju po zakończeniu studiów. Strategia internacjonalizacji

³⁵ *Ibidem* (C. Berry, J. Taylor, *Internationalisation in higher education in Latin America: policies and practice in Colombia and Mexico*, „Higher Education”, 2014, 67, s. 585–601).

uczelni powinna być tutaj skorelowana ze strategią internacjonalizacji określonych miast i regionów³⁶.

Ograniczenia popytu wewnętrznego, obok stymulowania internacjonalizacji, powinny pobudzać także dywersyfikację oferty edukacyjnej publicznych uczelni wyższych. Proces ten powinien sprzyjać kreowaniu usług komplementarnych — adresowanych głównie do studentów zagranicznych, podnoszeniu jakości kształcenia i jego daleko idącej personalizacji. Personalizacja kształcenia oznaczać będzie jego dostosowywanie do specyfiki potrzeb studentów zagranicznych. Będzie to możliwe jedynie na tych wydziałach i w ramach programów kształcenia, gdzie stopień umiędzynarodowienia jest najwyższy i przekracza 50% wszystkich studentów. Dotyczy to w szczególności programów specjalistycznych anglojęzycznych, adresowanych głównie do studentów zagranicznych.

5. Modele umiędzynarodowienia uczelni

Model umiędzynarodowienia uczelni wyższej jest w dużym stopniu uwarunkowany kontekstem kulturowym, cywilizacyjnym i gospodarczym. Z uwagi na postępujące procesy globalizacji mamy dzisiaj do czynienia głównie z modelem opartym na znajomości języka angielskiego. Z badań prowadzonych przez międzynarodowe stowarzyszenie uczelni wyższych (IAU — *The International Association of Universities*) wynika, iż dla 87% uczelni internacjonalizacja stanowi ważny element strategii, a w przypadku 78% procent znaczenie tego czynnika wyraźnie wzrosło w ciągu ostatnich trzech lat. Badaniami objęto 745 uczelni wyższych ze 115 krajów świata³⁷. W przypadku uczelni europejskich i północnoamerykańskich waga tego czynnika dla strategii uczelni wyniosła odpowiednio: 71% oraz 68%, a dla uczelni latynoamerykańskich — jedynie 51%. Dane te świadczą o odmienności w podejściu do tego wyzwania na różnych kontynentach.

5.1. Model anglojęzyczny w krajach anglojęzycznych

Kraje te mają naturalną i względnie trwałą przewagę konkurencyjną (USA, Wielka Brytania, Australia, Kanada, Nowa Zelandia) nad resztą świata. Silna pozycja uczelni anglosaskich wynika także z wieloletniego trakto-

³⁶ T. Domański, *Lodz — a University Town*, [w:] *The role of universities in promotion of cities and regions*, red. T. Domański, Katedra Marketingu Międzynarodowego i Dystrybucji UŁ, Łódź 2015, s. 139–197.

³⁷ Por. *Internationalization of higher education: Global trends, regional perspectives*, red. E. Egron-Polak, R. Hudson, IAU 3rd global survey report, International Association of Universities, Paryż 2010. Cyt. za: C. Berry, J. Taylor, *op. cit.*, s. 585.

wania usług edukacyjnych jako ważnego produktu eksportowego. Proces internacjonalizacji wymagał przeformułowania roli uczelni wyższych i był powiązany liberalizacją międzynarodowego rynku usług edukacyjnych — stymulowaną przez światowe organizacje handlowe, finansowe i gospodarcze (*World Trade Organization* — WTO, *World Bank* — WB, (*Organisation for Economic Co-operation and Development* — OECD)³⁸. W opisywanych strategiach chodzi zarówno o przyciąganie zagranicznych studentów do uczelni wyższych, jak i o eksport programów tych uczelni za granicę.

Strategie przyciągania zagranicznych studentów na uniwersytety w krajach anglojęzycznych

Interesującym obiektem analiz są tutaj kraje konkurujące z Wielką Brytanią i USA, takie jak: Australia, Nowa Zelandia czy Kanada. Wszystkie one rozpoczęły tę politykę już w latach dziewięćdziesiątych XX w. W przypadku Nowej Zelandii urynkowanie edukacji wyższej stało się punktem wyjścia do przyciągania studentów zagranicznych na pełne cykle studiów już w latach 1999–2003. Po wprowadzeniu nowych regulacji liczba zagranicznych studentów wzrosła czterokrotnie do poziomu 35 tys.³⁹ Stymulatorem był spadek dotacji państwowych, wymuszający poszukiwanie nowych źródeł przychodów. Duże znaczenie miał bardzo wysoki popyt na usługi edukacyjne oraz wzrost dochodów w azjatyckich krajach tego regionu świata (Chiny, Tajlandia, Malezja, Tajwan, Singapur itd.). Po stronie podaży nowozelandzka oferta edukacyjna — na tle ofert uczelni amerykańskich oraz brytyjskich — została oceniona pozytywnie także od strony cenowej (efekt substytucyjny). Postępujący proces internacjonalizacji uczelni wyższych rodzi jednocześnie pytanie: w jakim stopniu poszczególne uniwersytety oraz kraje są przygotowane na budowanie przyjaznej atmosfery wobec cudzoziemców, która może skutkować zachęceniem znacznej części zagranicznych studentów do pozostania w kraju, w którym odbywali studia. Potrzebne jest tutaj harmonijne działanie władz uczelni, władz lokalnych i regionalnych oraz regulacji na poziomie krajowym.

W Europie interesującym przykładem internacjonalizacji są uczelnie brytyjskie. Były one przedmiotem wielu analiz, opartych na studiach przypadku⁴⁰. Pozyskiwanie studentów zagranicznych przez angielskie uczelnie wyższe wynika głównie z motywów finansowych. Opłaty zagranicznych studentów stanowią kluczowe źródło przychodów uczelni⁴¹.

³⁸ M. Czinkota, D. Grossman, R. Javalagi, N. Nugent, *Foreign market entry mode of service firms: the case of US MBA programs*, „Journal of World Business”, 2009, 44 (3), s. 274–286.

³⁹ X.P. Jiang, *Impacts of Globalisation and the Knowledge Economy upon Higher Education in China and New Zealand: Internationalisation in the making*, Guangdong People's Publishing House, Guangzhou 2006.

⁴⁰ M. Toyoshima, *International strategies of universities in England*, „London Review of Education”, vol. 5, nr 3, listopad 2007, s. 265–280.

⁴¹ *Ibidem*, s. 269.

W 2006 r. koszt pozyskania studenta zagranicznego wynosił w Wielkiej Brytanii ok. 1500 funtów, a w Australii — 1300 funtów. Opłaty wnoszone przez studentów zagranicznych na rzecz angielskich uczelni wyższych wahały się wówczas w przedziale od 7000 do 12 150 funtów⁴².

Patrząc na poziom tych opłat z polskiej perspektywy roku 2015, należy zaznaczyć, iż na rynku europejskim istnieją nadal ogromne dysproporcje w czesnym dla cudzoziemców. Brytyjskie *koszty pozyskania* studenta zagranicznego spoza Unii Europejskiej są zbliżone do czesnego za studia w Polsce (2500 euro/2015 r.), co świadczy również o dysproporcjach w nakładach marketingowych. W uczelniach badanych w 2006 r.⁴³ łączna kwota tych nakładów w przeliczeniu na uczelnię wahała się w przedziale od 150 tys. do 1 mln funtów. W pozyskiwaniu studentów uczelnie posiłkują się zwykle siecią zagranicznych agentów działających na wybranych rynkach (Chiny, Indie, Tajwan, Korea, Japonia, Tajlandia, Malesja itd.). Każda z uczelni posiada własną sieć agentów, a w jednej z badanych uczelni stwierdzono wykorzystanie sieci osiemdziesięciu agentów na różnych rynkach docelowych. Agenci są okresowo wizytowani przez przedstawicieli uczelni, a w grupie docelowej studentów zagranicznych, zrekrutowanych na studia ocenia się, iż 40% z nich skorzystało z różnych form doradztwa agentów. Wynagrodzenie agentów ma zwykle formę prowizyjną i stanowi określony procent czesnego. Proces internacjonalizacji umożliwia pozyskanie najlepszych studentów oraz zagranicznych naukowców, co premiuje uczelnie wysokimi miejscami w światowych rankingach dydaktycznych i naukowych. Niektóre uczelnie podkreślają również powiązanie strategii internacjonalizacji z dobrym przygotowaniem absolwentów do działania na międzynarodowym — silnie konkurencyjnym rynku pracy.

Na tle uczelni europejskich, uczelnie brytyjskie mają silniejszą orientację marketingową oraz rynkową, zapoczątkowaną jeszcze za rządów Margaret Thatcher, na przełomie lat osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych XX w. Ówczesna polityka doprowadziła do urynkowania uniwersytetów i do ich orientacji przedsiębiorczej, co stymulowało także eksport usług edukacyjnych. Proces ten w oczywisty sposób przyczynił się do internacjonalizacji uczelni wyższych.

W przypadku uczelni brytyjskich mamy do czynienia ze sprzężeniem zachodzącym między polityką państwa, stymulującą określone strategie urynkowania uczelni wyższych i procesami urynkowania oraz internacjonalizacji zachodzącymi na tych uczelniach. W Polsce brak jest ciągle takiej zdecydowanej i jednoznacznej polityki, która stymulowałaby ten rodzaj strategii oraz prorynkowych zachowań.

Rola studentów zagranicznych w budżecie uczelni angielskich jest tak duża, że niektóre z nich deklarują, iż bez przychodów pochodzących od tej grupy odbiorców usług edukacyjnych nie mogłyby funkcjonować.

⁴² *Ibidem*, s. 272.

⁴³ *Ibidem*, s. 275.

W uczelniach angielskich odnotowano w okresie dziesięciu lat, to jest od roku akademickiego 1994/1995 do 2004/2005, bardzo duży wzrost liczby studentów zagranicznych. W grupie studentów zagranicznych z krajów spoza Unii Europejskiej wzrost ten był przeszło dwukrotny — ze 111 tys. do 218 tys. Natomiast w grupie studentów zagranicznych z krajów UE wzrost ten wyniósł z blisko 85 tys. do 100 tys., a mówimy tu przecież o okresie poprzedzającym największe rozszerzenie UE z udziałem Polski (2004)⁴⁴. W tym okresie studenci spoza Unii Europejskiej stanowili ok. 9,5%, studenci z UE ok. 4,4% wszystkich studentów na brytyjskich uczelniach. Za najważniejsze rynki docelowe uznawane są Chiny oraz Indie. We wszystkich badanych uczelniach bardzo mocno akcentowane jest dążenie do maksymalnej dywersyfikacji międzynarodowej zbiorowości studentów. Zagraniczni absolwenci są również uważani za najlepszych ambasadorów uczelni.

Na uczelniach angielskich obecne są dwa modele strategii internacjonalizacji. Pierwszy model wzoruje się na najlepszych praktykach konkurentów. Obok lokalnych liderów, takich jak University of Nottingham, oraz mających szerokie kontakty w Chinach i Malezji; wzorują się one często na strategiach zagranicznych konkurentów z Australii (Monash University i Melbourne University) i z Kanady (University of Toronto)⁴⁵. Drugi model opiera się na wypracowaniu własnych praktyk, powiązanych ze specyfiką danej uczelni. O wyborze uczelni brytyjskich, na tle ich konkurentów ze Stanów Zjednoczonych, Australii i Kanady, decydują przede wszystkim: wysokie standardy akademickie — potwierdzone procedurami akredytacyjnymi, relatywnie krótki czas trwania programów edukacyjnych (dzisiaj jest to już bardziej ujednolicone niż w 2006 r.) oraz pozycja i doświadczenie, a także prestiż uczelni.

Strategie eksportu usług uczelni wyższych (delokalizacja i strategie partnerskie)

Delokalizacja to strategia eksportu usług, wiążąca się z otwieraniem działalności edukacyjnej za granicą. Strategie internacjonalizacji są rozpatrywane głównie pod kątem opłacalności różnych zagranicznych rynków docelowych, jak też *poszukiwania maksymalizacji efektu prestiżowego*. Przykładowo, australijskie uczelnie publiczne preferują strategie oparte na niskim ryzyku wejścia na zagraniczny rynek, przy braku zaangażowania kapitału, co wynika z niechęci do podejmowania ryzyka⁴⁶. Decyzje o wyborze konkretnych rynków wynikają także z „regulacji dotyczących zasad prowadzenia działalności edukacyjnej przez podmioty zagraniczne” (ograniczenia prawne)⁴⁷. Z badań australijskich wynika, iż — obok celów

⁴⁴ Por. B. Ramsden, *Patterns of higher education institutions in the UK: sixth report*, Universities UK, Londyn 2006, cyt. za: Toyoshima M., *International strategies of universities in England*, „London Review of Education”, vol. 5, nr 3, listopad 2007, s. 271.

⁴⁵ M. Toyoshima, *International strategies of universities in England*, „London Review of Education”, vol. 5, nr 3, listopad 2007, s. 270.

⁴⁶ M. Tayar, R. Jack, *Prestige-oriented market entry strategy: the case of Australian universities*, „Journal of Higher Education Policy and Management”, 2013, vol. 35, nr 2, s. 155.

⁴⁷ *Ibidem*, s. 156.

finansowych — uczelnie przywiązują duże znaczenie do budowania swej reputacji za granicą.

W krajach, gdzie regulacje wewnętrzne wykluczały tworzenie zagranicznych uczelni (por. Chiny), preferowano różne formy aliansów z lokalnymi partnerami. Uniwersytety australijskie, po wypracowaniu określonego modelu działania na wybranym rynku (np. Singapur), dążyły następnie do jego powielenia na innych rynkach regionu (np. Hongkong). Uczelnie australijskie, nowozelandzkie, kanadyjskie czy brytyjskie stworzyły na rynkach azjatyckich oryginalne strategie eksportu usług edukacyjnych. Strategie te są elementem szeroko rozumianej polityki gospodarczej, która służy zarówno generowaniu doraźnie dużych przychodów, jak i budowaniu przyszłych relacji gospodarczych, politycznych i kulturowych z wybranymi krajami. Mamy tutaj do czynienia z bardzo silną synergią między celami krótko- i średniookresowymi oraz strategicznymi celami makroekonomicznymi w długim okresie.

Australijski model internacjonalizacji polegał głównie na tworzeniu zagranicznych filii i programów *offshore*, w takich krajach, jak: Singapur, Malezja czy Hong-Kong. Termin *offshore education* oznacza prowadzenie w innym kraju programów dla zagranicznych studentów, z możliwością uzyskania dyplomu zagranicznej uczelni⁴⁸. W 2003 r. liczba australijskich programów *offshore* wyniosła 1569, z czego ponad 70% na terenie Chin (włącznie z Hongkongiem). Zjawisko to miało dla uczelni australijskich charakter strategiczny i zarazem powszechny⁴⁹.

5.2. Model anglojęzyczny w krajach nieanglojęzycznych

Rozwój modelu anglojęzycznego w krajach z innych stref językowych jest próbą konkurencji z krajami anglosaskimi oraz z uczelniami w innych krajach nieanglojęzycznych. Zwiększaniu konkurencyjności tego modelu dobrze służą powiązania strategiczne z uczelniami anglosaskimi oraz pozyskiwanie wykładowców z tychże krajów. Model ten rozwija się coraz częściej w krajach nieanglojęzycznych, a jego siła wynika z dobrej znajomości rynku lokalnego oraz dobrych relacji z obecnymi na tym rynku zagranicznymi inwestorami oczekującymi na absolwentów tego typu studiów (dotyczy to zwłaszcza studiów biznesowych oraz menedżersko-inżynierskich).

W Polsce model internacjonalizacji uczelni wyższych realizowany jest głównie w ramach europejskich programów współpracy Erasmus, natomiast w niewielkim zakresie w ramach płatnych studiów przez cudzoziemców spoza UE. W Unii Europejskiej bardzo aktywne w tym zakresie

⁴⁸ A. Chapman, D. Pyvis, *Quality, identity and practice in offshore university programmes: issues in the internationalization of Australian higher education*, „Teaching in Higher Education”, kwiecień 2006, vol. 11, nr 2, s. 233–245.

⁴⁹ *Ibidem*, s. 235.

są kraje skandynawskie, m.in. Finlandia oraz Dania⁵⁰. Proces ten jest związany z komercjalizacją studiów wyższych. Przykładowo, fińska polityka edukacyjna stymuluje wyższe uczelnie do rozwoju strategii zorientowanych rynkowo i nastawionych na pozyskiwanie zagranicznych studentów spoza Unii Europejskiej, wnoszących wyższe opłaty za studia⁵¹.

Strategie internacjonalizacji w krajach azjatyckich

Kraje azjatyckie coraz bardziej otwierają się na internacjonalizację uczelni wyższych⁵². Na Tajwanie i w Japonii główny nacisk został położony na tworzenie bardziej przyjaznych warunków do studiowania dla studentów zagranicznych oraz na strategię eksportu rodzimych instytucji za granicę. Z kolei w Singapurze i Malezji większy nacisk położono na różne formy strategii partnerskich i aliansów strategicznych między lokalnymi uniwersytetami i zagranicznymi partnerami akademickimi. Kraje azjatyckie stawiają sobie bardzo konkretne cele w zakresie internacjonalizacji⁵³. Dotyczą one głównie pozyskania znaczących grup studentów zagranicznych. Rząd japoński w ramach programu *Global 30 Scheme* (2009) planuje napływ łączny studentów zagranicznych na poziomie 300 tys. do roku 2020⁵⁴. Z kolei rząd tajwański w planie przyjętym w roku 2011 zamierza uczynić ze swego kraju główne centrum kształcenia wyższego w południowo-wschodniej Azji (*Key Center of Higher Education in Southeast Asia*). Natomiast rządy Singapuru i Malezji od końca lat dziewięćdziesiątych konsekwentnie realizują politykę przekształcania swych krajów w nowoczesne gospodarki oparte na wiedzy we współpracy partnerskiej z zagranicznymi uczelniami⁵⁵. Każdy z tych krajów posiada odrębną politykę internacjonalizacji edukacji, wynikającą zarówno z jego historii, priorytetów oraz struktur politycznych i społecznych. We wszystkich tych krajach, z uwagi na trwałe tradycje Konfucjanizmu, dużą wagę przywiązuje się do edukacji⁵⁶. Japoński program rządowy (*Global 30 Scheme*) zakłada kontrolowany napływ do Japonii 300 tys. zagranicznych studentów, skierowanych do trzydziestu wyselekcjonowanych uniwersyteckich centrów internacjonalizacji (od 3 tys. do 8 tys. do

⁵⁰ A. Mosneaga, J. Agergaard, *Agents of internationalisation? Danish universities' practices for attracting international students*, „Globalisation, Societies & Education”, listopad 2012, vol. 10, nr 4, s. 519–538.

⁵¹ J. Kivisto, Y. Cai, *Tuition Fees for International Students in Finland: Where to Go From Here?*, „Journal of Studies in International Education”, Feb. 2013, vol. 17, Issue 1, s. 55–78.

⁵² S.-J. Chan, *Internationalising higher education sectors: explaining the approaches in four Asian countries*, „Journal of Higher Education Policy and Management”, 2013, vol. 35, nr 3, s. 316–329.

⁵³ F. Huang, *Challenges for higher education and research: a perspective from Japan*, „Studies in Higher Education”, wrzesień 2014, vol. 39, nr 8, s. 1428–1438.

⁵⁴ D.J. Rivers, *Ideologies of internationalization and the treatment of diversity within Japanese higher education*, „Journal of Higher Education Policy and Management”, 2010, 32, 441–454.

⁵⁵ S.-J. Chan, *Internationalising higher education sectors: explaining the approaches in four Asian countries*, „Journal of Higher Education Policy and Management”, 2013, vol. 35, nr 3, s. 316–329.

⁵⁶ *Ibidem*, s. 319.

każdego z nich). Program ten obejmuje szeroką ofertę zajęć w języku angielskim, naukę języka i poznawanie kultury japońskiej, promocję współpracy międzynarodowej⁵⁷. Przyjęte założenia świadczą o bardzo dużym wsparciu rządu japońskiego dla wybranych ośrodków akademickich, pełniących rolę kluczowych centrów internacjonalizacji.

Z kolei celem nowej polityki rządu tajwańskiego jest dążenie do zwiększenia konkurencyjności gospodarki, podniesienie znajomości języka angielskiego na uczelniach Tajwanu i wzrost liczby zagranicznych studentów. System ten opiera się na budowaniu przyjaznego otoczenia dla studentów zagranicznych przez zwiększenie oferty edukacyjnej dostępnej w języku angielskim, ułatwianie procedur związanych z podjęciem studiów oraz pozostaniem na Tajwanie po studiach. Wprowadzono również szereg działań marketingowych, związanych z prezentacją kraju potencjalnym studentom oraz ułatwiono procedury wizowo-administracyjne. Dodatkowym atutem jest możliwość nauki języka chińskiego.

W przypadku Singapuru, pod hasłem stworzenia „Bostonu Wschodu” (*Boston of the East*) polityka internacjonalizacji (Global Schoolhouse — 2002) stymuluje partnerską współpracę lokalnych uczelni z najbardziej renomowanymi ośrodkami akademickimi świata.

Z kolei coraz bardziej liberalna polityka Ministerstwa Szkolnictwa Wyższego Malezji stymuluje różne formy powiązań partnerskich między lokalnymi prywatnymi szkołami wyższymi i zagranicznymi uczelniami. System edukacji zyskał tym samym na różnorodności i uległ większej internacjonalizacji. Partnerami uczelni malezyjskich są najczęściej uczelnie brytyjskie i australijskie⁵⁸. Nowym kierunkiem są projekty tworzenia silnych regionalnych ośrodków akademickich z partnerami chińskimi (Educity w regionie Iskandar). Koncepcja ta opiera się na łączeniu internacjonalizacji kształcenia z szerszą współpracą z biznesem krajowym i zagranicznym.

Według ekspertów japońskich potrzeba internacjonalizacji uczelni wynika z konieczności poszukiwania nowych stymulatorów rozwoju, gdyż „ludzie będący częścią tej samej kultury i tego samego kręgu językowego nie mogą się dalej rozwijać intelektualnie”⁵⁹. Każde zróżnicowanie zbiorowości studenckiej owocuje twórczą refleksją i oryginalnymi ideami i nowymi talentami. Strategia ta dobrze służy budowaniu konkurencyjności danej instytucji akademickiej oraz jej międzynarodowego prestiżu.

Porównując strategie stosowane w opisywanych krajach azjatyckich, można zaobserwować dwa odmienne podejścia. Strategie stosowane w Japonii oraz na Tajwanie opierają się głównie na internacjonalizacji krajowych

⁵⁷ *Ibidem*, s. 320.

⁵⁸ *Ibidem*, s. 323.

⁵⁹ E.R. Howe, *The internationalization of higher education in East Asia: A comparative ethnographic narrative of Japanese universities*, „Research in Comparative and International Education”, 2009, 4, s. 384–392, cyt. za: Chan S.-J., *Internationalising higher education sectors: explaining the approaches in four Asian countries*, „Journal of Higher Education Policy and Management”, 2013, vol. 35, nr 3, s. 324.

instytucji. Wynika to przede wszystkim w reglamentacji zasad prowadzenia edukacji wyższej oraz wydawania dyplomów. Z kolei w Malezji oraz Singapurze obserwuje się silne wsparcie rządu dla międzynarodowych programów partnerskich oraz aliansów rodzimych instytucji akademickich i renomowanych uczelni zagranicznych. Strategie japońskie oraz tajwańskie określa się mianem niezależnych (*independent strategies*), a malezyjskie i singapurskie mianem kooperacyjnych (*cooperation strategies*)⁶⁰. Strategia japońska jest zorientowana głównie na eksport swoich usług, kultury i wartości. Z kolei podejście kooperacyjne wyraża gotowość instytucji akademickich na korzystanie z doświadczeń renomowanych uczelni zagranicznych⁶¹.

5.3. Model krajowy — nieanglojęzyczny czy hybrydowy lub mieszany

Do przeszłości przechodzi natomiast model internacjonalizacji uczelni wyższej oparty wyłącznie na języku danego kraju i na konieczności nauczenia się tego języka przez studenta zagranicznego. Model ten był szeroko rozpowszechniony w przeszłości i zakładał konieczność pełnego przystosowania się studenta zagranicznego do krajowego modelu kształcenia. Model ten był realizowany także w Polsce⁶². Student zagraniczny przed rozpoczęciem nauki w publicznej uczelni wyższej uczestniczył w rocznym kursie językowym, gdyż jego ukończenie było warunkiem podjęcia studiów wyższych. Model ten praktykowany jest ciągle na uczelniach, które nie oferują jeszcze pełnego kształcenia w języku angielskim. Wydaje się, iż model będzie podlegał stopniowemu wygaszaniu na rzecz rozwoju modeli anglojęzycznych. W okresie przejściowym możliwe jest stosowanie modelu hybrydowego w stosunku do wybranych grup studentów zagranicznych, znających język danego kraju.

Proces internacjonalizacji wymaga stworzenia pełnych programów studiów w języku angielskim oraz dobrej znajomości angielskiego wśród personelu administracyjnego oraz pomocniczego zajmującego się obsługą studentów zagranicznych. W przypadku niektórych języków istnieje możliwość łączenia programów anglojęzycznych z programami oferowanymi w rodzimym języku, np. portugalskim, hiszpańskim czy francuskim⁶³. Pojawia się tutaj dylemat, w jakim stopniu tworzyć nowe programy anglojęzyczne, a w jakim programy w języku macierzystym.

⁶⁰ S.-J. Chan, *Internationalising higher education sectors: explaining the approaches in four Asian countries*, „Journal of Higher Education Policy and Management”, 2013, vol. 35, nr 3, s. 326.

⁶¹ A. Tjeldvoll, *Change leadership in universities: The Confucian dimension*, „Journal of Higher Education Policy and Management”, 2011, 33, s. 219–230.

⁶² T. Domański, *Marketing miasta akademickiego. Rola uczelni wyższych w promocji Łodzi*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2014, ss. 276; *The role of universities in promotion of cities and regions*, red. T. Domański, Katedra Marketingu Międzynarodowego i Dystrybucji UŁ, Łódź 2015, ss. 292.

⁶³ V. Kerklaan, G. Moreira, K. Boersma, *The role of Language in the Internationalization of higher Education: an example from Portugal*, „European Journal of Education”, 2008, vol. 43, nr 2, s. 241–255.

6. Studium przypadku Wydziału Studiów Międzynarodowych i Politologicznych Uniwersytetu Łódzkiego (WSMiP UŁ)

Punktem wyjścia dla procesu internacjonalizacji uczelni jest stworzenie usługi edukacyjnej w pełni dostępnej dla każdego zagranicznego studenta znającego język angielski. Program ten powinien spełniać standardy kształcenia, wymagane w danej dziedzinie, oraz mieć przewagę konkurencyjną nad innymi programami międzynarodowymi.

W badaniach nad internacjonalizacją uczelni wyższych dominuje podejście analizujące *różne formy aktywności akademickiej*, takie jak: napływ zagranicznych studentów, wymianę zagraniczną własnych studentów i pracowników, międzynarodowe publikacje, programy studiów dostępne w języku angielskim, międzynarodowe programy badawcze, podwójne dyplomy z partnerami zagranicznymi, udział w międzynarodowych programach i sieciach partnerskich, otwieranie programów kształcenia za granicą⁶⁴. Na WSMiP UŁ realizowane są wszystkie te formy współpracy międzynarodowej.

Przypadek Wydziału Studiów Międzynarodowych i Politologicznych UŁ jest doskonałą ilustracją tezy, że budowanie strategii internacjonalizacji powinno opierać się na interdyscyplinarnych jednostkach organizacyjnych, otwartych na innowacje i współpracę międzynarodową. Koncepcja strategii marketingowej danej jednostki dydaktycznej musi być podporządkowana wymogom rynku międzynarodowego. Wymaga to wkomponowania internacjonalizacji we wszystkie ogniwa procesu świadczenia usługi edukacyjnej. Wdrażanie tej strategii jest więc łatwiejsze w nowych jednostkach organizacyjnych o wyrazistym pozycjonowaniu międzynarodowym aniżeli w skali całej uczelni, gdzie wiele procesów ulega „rozwodnieniu” (*myślenie procesowe*). Budowanie pozycjonowania międzynarodowego musi być jednocześnie powiązane z promocją różnorodności (*wielokulturowość*). Do budowania takiej strategii najlepiej predestynowane są wydziały interdyscyplinarne, zajmujące się szeroko rozumianą problematyką międzynarodową w wymiarze: biznesowym, politycznym, społecznym, kulturowym i medialnym.

Takim wydziałem *par excellence* jest Wydział Studiów Międzynarodowych i Politologicznych Uniwersytetu Łódzkiego. Wydział ten jest szczególnie predestynowany do prowadzenia studiów biznesowych o profilu międzynarodowym. Usytuowanie takich studiów na Wydziale o silnej orientacji międzynarodowej daje im znaczącą przewagę nad klasycznymi wydziałami monodyscyplinarnymi (Zarządzania, Ekonomii, Prawa i Administracji czy Filologicznym). Takie podejście pozwala studentom z różnych krajów na lepszą komunikację i współpracę w grupie międzynarodowej.

⁶⁴ H. de Wit, *Internationalization of higher education in the United States of America and Europe: A historical, comparative, and conceptual analysis*, Greenwood Press, Westport 2002.

Punktem wyjścia dla tej strategii jest zawsze stworzenie unikatowej oferty kształcenia w języku angielskim. Jej wyróżnikiem, obok treści programowych, powinna być również interaktywna forma kształcenia, akcentująca pracę w międzynarodowych zespołach projektowych.

Strategia internacjonalizacji na WSMiP pozwala zagranicznym i polskim studentom na studiowanie międzynarodowego biznesu i marketingu w języku angielskim na poziomie licencjackim (trzy lata), magisterskim (dwa lata) oraz studiach podyplomowych (jeden rok). W przyszłości planowane jest także stworzenie studiów doktoranckich w języku angielskim (cztery lata). Jest to rozwiązanie unikatowe w skali ogólnokrajowej oraz w międzynarodowej nieanglojęzycznej strefie regionalnej. Anglojęzyczne studia marketingowe są flagowym produktem międzynarodowej oferty edukacyjnej WSMiP.

6.1. Międzynarodowa kadra wykładowców

Programy anglojęzyczne powinny być stale doskonalone i wymagają coraz szerszego udziału w nich zagranicznych wykładowców. Dotyczy to zarówno wykładowców anglosaskich, jak i zagranicznych profesorów z innych krajów. Warunkiem powodzenia tej strategii jest także silna orientacja międzynarodowa lokalnej kadry wykładowców. Koncepcja strategiczna programu musi być dziełem liderów akademickich o wieloletnim doświadczeniu międzynarodowym. Warunkiem jej sukcesu powinna być stale rozbudowywana międzynarodowa sieć kontaktów akademickich.

6.2. Uczenie się pracy w międzynarodowym zespole studenckim

Ważnym atutem anglojęzycznej specjalności biznesowej *International Marketing* jest stwarzanie studentom unikatowej okazji pracy w międzynarodowej grupie studenckiej. Młodzi polscy i zagraniczni studenci, już w wieku 18–19 lat mają szansę rozpocząć naukę w silnie zróżnicowanym otoczeniu międzynarodowym. Brak dominacji jednej grupy kulturowej owocuje silną różnorodnością studentów zagranicznych. Udział studentów polskich w grupie studenckiej wynosi ok. 35%. Studenci zagraniczni, wybierający specjalność biznesową, pochodzą zwykle z dziesięciu–piętnastu różnych krajów, co pozwala wszystkim uczestnikom programu w pełni odczuwać korzyści internacjonalizacji (pozytywny efekt *pracy w międzynarodowej grupie studenckiej*). Tak zróżnicowana kulturowo grupa staje się doskonałym punktem wyjścia do przygotowania studentów do pracy w międzynarodowych zespołach pracowniczych. Na całym Wydziale studiują studenci z ponad pięćdziesięciu różnych krajów. Uczenie się różnorodności kulturowej ma więc tutaj swój wymiar praktyczny.

6.3. Rozbudowana sieć kontaktów Wydziału i uczelni z międzynarodowym biznesem

W przyszłości przewaga konkurencyjna uczelni stawiającej na internacjonalizację powinna opierać się na rozbudowanych relacjach z przedstawicielami zagranicznego biznesu — działającymi w danym mieście i regionie. Wymaga to ciągłego budowania *partnerstwa strategicznego* między Wydziałem oraz zagranicznymi inwestorami. Partnerstwo zakłada możliwość wspólnego kreowania programów studiów, prowadzenia wybranych zajęć przez zagranicznych inwestorów, realizację projektów biznesowych w ramach prac dyplomowych i projektów zespołowych, odbywanie praktyk przez zagranicznych i polskich studentów w firmach zagranicznych inwestorów. Formy tego partnerstwa mogą i będą ewoluować w zależności od zakresu współpracy strategicznej uczelni z zagranicznym biznesem.

6.4. Personalizacja procesu kształcenia studentów zagranicznych

Model internacjonalizacji specjalności *International Marketing* zakłada budowanie przewagi konkurencyjnej na bazie indywidualnego podejścia do studenta. Orientacja marketingowa na studenta zagranicznego zakłada daleko posuniętą personalizację kształcenia oraz aktywne formy doradztwa zawodowego dla studenta. Takie podejście wymaga zwiększenia orientacji marketingowej u wszystkich pracowników administracyjnych i dydaktycznych — zajmujących się obsługą zagranicznego studenta. Wprowadzenie zasady *otwartości na zagranicznego studenta* wymaga także bardzo dobrej znajomości oczekiwań zagranicznych studentów.

6.5. Plan indywidualnej ścieżki kariery

W rozwiązaniu modelowym efektem personalizacji podejścia do studenta zagranicznego powinno być wspólne wypracowanie planu jego indywidualnej ścieżki kariery. Takie podejście, obok doskonałej znajomości oczekiwań studenta, powinno obejmować szeroko rozumiane doradztwo w zakresie form kształcenia oraz nawiązywania kontaktów z otoczeniem biznesowym. W nowym modelu internacjonalizacji uczelnia wyższa — obok przekazywania zagranicznemu studentowi określonej wiedzy — służy mu szerokim doradztwem zawodowym oraz marketingiem relacji. Ważnym elementem tych relacji stają się także kontakty z absolwentami WSMiP, którzy mogą pełnić rolę mentorów w firmach zagranicznych lub też w firmach, których są sami właścicielami lub menedżerami. Model internacjonalizacji na WSMiP wymaga budowania bardzo dobrych relacji ze studentami zagranicznymi. Opłata za studia staje się jednocześnie ceną za szereg usług komplementarnych, koniecznych studentowi w procesie przygotowywania się do wejścia na rynek pracy.

6.6. Stymulowanie przedsiębiorczości studenckiej zorientowanej międzynarodowo

Ważnym elementem internacjonalizacji procesu kształcenia jest również uczenie studentów przedsiębiorczości i zachęcanie ich do uruchamiania własnych międzynarodowych projektów biznesowych. Projekty te powinny być realizowane w Łodzi, równoległe z procesem studiowania, z podmiotami z krajów, z których pochodzą zagraniczni studenci. Budowanie projektów biznesowych może i powinno w pierwszej fazie dotyczyć rynku lokalnego i bazować na atutach związanych z marketingiem relacji i ze znajomością kraju pochodzenia studenta zagranicznego. Mamy wówczas szansę na wypracowanie synergii między znajomością zagranicznego i lokalnego rynku oraz systemem budowania nowych relacji biznesowych⁶⁵.

Strategia internacjonalizacji WSMiP

Wydział Studiów Międzynarodowych i Politologicznych od początku swojego istnienia buduje konsekwentnie strategię internacjonalizacji. Na tle innych wydziałów Uniwersytetu Łódzkiego WSMiP, w przeliczeniu do ogólnej liczby studentów, posiada najwyższy wskaźnik udziału studentów zagranicznych (ok. 15%), a na specjalności biznesowej, co jest rekordem — także w skali ogólnopolskiej — blisko 65%. Na WSMiP studiuje już studenci z ponad **50** krajów świata.

Międzynarodowa oferta edukacyjna obejmuje szereg programów specjalności dostępnych w pełni w języku angielskim na poziomie licencjackim, magisterskim i podyplomowym. Dotyczy to międzynarodowej specjalności biznesowej **International Marketing** (studia licencjackie, magisterskie i podyplomowe); **Asian Studies** (studia licencjackie), **American Studies** (studia magisterskie), **Intercultural Communication** (studia licencjackie i magisterskie), **Political Management** (studia magisterskie)

Strategia cenowa — strategia cenowa jest konkurencyjna zarówno w stosunku do szkół niepublicznych działających na rynku polskim, jak również szkół zagranicznych. Wydział nie zamierza konkurować wyłącznie ceną, dążąc raczej do poszerzania gamy spersonalizowanych usług komplementarnych dla studentów zagranicznych w zakresie doskonalenia znajomości języka polskiego, doradztwa zawodowego i programów praktyk oraz staży w firmach polskich i zagranicznych działających na rynku lokalnym.

Komunikacja marketingowa jest nastawiona na budowanie międzynarodowej marki Wydziału „Otwartego na świat i ludzi”. Dużą rolę odgrywają w niej media społecznościowe oraz marketing szeptany, związany z rekomendacją programów przez zadowolonych studentów swoim zagranicznym przyjaciółom.

Wykładowcy zorientowani międzynarodowo — regularnie prowadzą zajęcia także na uczelniach zagranicznych w ramach wymiany pracowniczej Erasmus. Ponadto, na Wydziale zatrudniani są regularnie zagraniczni profesorowie z takich krajów, jak USA, Australia, Wielka Brytania, Francja, Hiszpania, Japonia, Indie, Meksyk, Ukraina itd. Celem tej polityki jest stałe poszerzanie grona zagranicznych wykładowców.

⁶⁵ T. Domański, *Marketing miasta akademickiego. Rola uczelni wyższych w promocji Łodzi*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2014, s. 204–214.

Proces obsługi studenta jest zorientowany na studenta zagranicznego przez personalizację obsługi administracyjnej i powołanie specjalnych opiekunów zagranicznych studentów z grona młodych wykładowców.

Rozbudowany system wymiany międzynarodowej — Wydział cały czas poszerza liczbę umów zagranicznych zawieranych z renomowanymi uczelniami Unii Europejskiej oraz innych krajów z całego świata (aktualnie liczba tych umów przekracza już sto).

Podsumowanie — wyzwania na przyszłość

Strategia internacjonalizacji uczelni wyższej powinna być prowadzona za pomocą jej najbardziej umiędzynarodowionych jednostek i programów dydaktycznych. Powinny one stanowić centra internacjonalizacji i wypracowywać najlepsze praktyki w tej dziedzinie. Internacjonalizacja powinna stymulować wprowadzanie innowacji oraz zwiększać zdolność uczelni do dostosowywania się do warunków międzynarodowego rynku pracy.

Budowanie takiej strategii wymaga poszerzania gamy programów anglojęzycznych. Błędem niektórych polskich uczelni publicznych jest nadmierne rozbudowywanie wewnętrznej oferty, grożące konkurencją o tych samych studentów zagranicznych (swego rodzaju „kanibalizm marketingowy”). Skuteczna internacjonalizacja wymaga tworzenia unikatowych programów interdyscyplinarnych, na których wykładowcami są najlepsi pracownicy dydaktyczni danej uczelni. W długim okresie sukces strategii internacjonalizacji uczelni wyższej będzie zależał od wyrazistości jej pozycjonowania międzynarodowego i od zdolności zbudowania silnej międzynarodowej marki wydziału. Wypracowanie silnej marki międzynarodowej wymaga czasu i konsekwencji w doskonaleniu usług edukacyjnych, dostosowanych do oczekiwań studentów zagranicznych. Jednym z kluczowych wyzwań jest zbudowanie zespołu pracowników dydaktycznych w pełni identyfikujących się z tą strategią i studiami anglojęzycznymi. O postrzeganiu programu decyduje bowiem zaangażowanie wszystkich pracowników, a nie jedynie lidera i jego wąskiej grupy współpracowników.

W warunkach polskich, w tym także WSMiP, anglojęzyczne programy edukacyjne należy traktować jako produkt pokoleniowy, oparty na młodej — dobrze wykształconej za granicą kadrze dydaktycznej, otwartej na współpracę z zagranicznymi studentami. Sama znajomość zagranicznych programów i realiów akademickich nie jest tutaj wystarczająca i musi być wzbogacona o predyspozycje wykładowców do pracy z zagranicznymi studentami. Internacjonalizacja uczelni wyższej wymaga stałego wzrostu jej orientacji marketingowej. Dynamicznie zmieniający się rynek edukacyjny jest bardzo podatny na wpływ otoczenia, w tym także na uwarunkowania ekonomiczne i polityczne.

Strategicznym rozwiązaniem dla rozszerzenia zakresu internacjonalizacji jest budowanie systemu edukacji opartego na indywidualizacji po-

dejsia do studenta zagranicznego. Indywidualizacja jest bowiem jedyną drogą do uwzględnienia w procesie edukacji różnic kulturowych występujących między studentami. Kształcenie zagranicznego studenta wymagać będzie stworzenia nowych procedur oraz instrumentów badania jego oczekiwań przed, w trakcie i po zakończeniu edukacji. Tylko takie podejście umożliwi doskonalenie systemu komunikowania się ze studentem zagranicznym. System budowania relacji z zagranicznymi studentami powinien być doskonały już przed rozpoczęciem studiów, jak i w trakcie studiów oraz po ich zakończeniu (relacje z absolwentami). Nowe wyzwania są tutaj związane z bardzo silnym zróżnicowaniem kulturowym międzynarodowej grupy studenckiej oraz obiektywnymi różnicami w poziomie wykształcenia. Takie podejście jest *novum* dla uczelni publicznych, nastawionych generalnie na standaryzację usług edukacyjnych.

W przypadku strategii internacjonalizacji — *indywidualne podejście* powinno uwzględniać różnice kulturowe związane z krajem pochodzenia studentów oraz z procesem ich adaptacji do nowego otoczenia. Na tle standaryzacji i umasowienia programów studiów obserwowanego w wielu krajach, umiędzynarodowienie strategii może i powinno być powiązane z personalizacją podejścia do studenta zagranicznego. Przy takim podejściu personalizacja staje się ważnym elementem wartości dodanej usługi edukacyjnej. Zróżnicowane oczekiwania studentów zagranicznych stają się jednocześnie punktem wyjścia do działań innowacyjnych uczelni wyższej. Personalizacja usług edukacyjnych oparta na indywidualnym tutoring, coachingu czy mentoringu może być w przyszłości wyróżnikiem *polskiego modelu internacjonalizacji* w wybranych uczelniach wyższych. Jest to tym ważniejsze, iż byłaby to unikatowa przewaga konkurencyjna, niedostępna przy danej cenie w zachodnich uczelniach publicznych. Uczelnie zachodnie mówią co najwyżej o specjalnych programach integracji kulturowej, które mają jednak inny charakter⁶⁶.

Polskie uczelnie wyższe posiadałyby tym samym nie tylko przewagę cenową, lecz również przewagę w zakresie jakości oferowanych usług edukacyjnych. Ważnym wyzwaniem internacjonalizacji pozostanie także budowanie wartości dodanej usługi edukacyjnej na bazie nowego systemu relacji z otoczeniem. Szczególny nacisk należy położyć na relacje z biznesem międzynarodowym oraz z władzami lokalnymi i regionalnymi jako potencjalnymi sojusznikami internacjonalizacji. Opisane wyzwania odnoszą się głównie do coraz bardziej zmiennego otoczenia zewnętrznego, które wymaga od uczelni wyższej ciągłego doskonalenia swych zdolności dostosowawczych do zmian rynkowych. Jest to szczególnie trudne w warunkach uczelni publicznej, gdzie zdolność dostosowawcza oraz zmienność pozostają niestety ciągle w rażącej sprzeczności z wewnętrznymi wartościami akademickimi, jakimi są stałość oraz niechęć wobec zmian otoczenia.

⁶⁶ H. de Wit, *Strategies for Internationalisation of Higher Education: A comparative study of Australia, Canada, Europe and the United States of America*, EAIE, Amsterdam 1995.

Bibliografia

1. Altbach P.G., *Perspectives on international higher education*, „Change”, 2002, 34, nr 3, s. 29–31.
2. Arar K., *Student Mobilities, Migration and the Internationalization of Higher Education*, „Higher Education Policy”, czerwiec 2013, vol. 26, nr 2, s. 285–288. DOI: 10.1057/hep.2013.9.
3. AUCC, *Knowledge exports by Canadian universities*, Association of Universities and Colleges of Canada, Ottawa 2007.
4. AUCC, *Internationalizing Canadian campuses*, Association of Universities and Colleges of Canada, Ottawa 2007.
5. Bagley S.S., Portnoi L.M., *Setting the Stage: Global Competition in Higher Education*, „New Directions for Higher Education”, grudzień 2014, vol. 2014, nr 168, s. 5–11. DOI: 10.1002/he.20109.
6. Berry C., Taylor J., *Internationalisation in higher education in Latin America: policies and practice in Colombia and Mexico*, „Higher Education”, 2014, 67, s. 585–601. DOI: 10.1007/s10734-013-9667-z.
7. Bond S., *Untapped resources, internationalization of the curriculum and classroom experience: A selected literature review*, Canadian Bureau for International Education, Ottawa 2003.
8. Bond S., Qian J., Huang J., *The role of faculty in internationalizing the undergraduate curriculum and classroom experience*, ON: Canadian Bureau for International Education, Ottawa 2003.
9. Byun K., Kim M., *Shifting patterns of the government's policies for the internationalization of Korean higher education*, „Journal of Studies in International Education”, 2011, 15(5), s. 467–486. DOI: 10.1177/1028315310375307.
10. Cai Y., Kivisto J., *Tuition Fees for International Students in Finland: Where to Go From Here?*, „Journal of Studies in International Education”, luty 2013, Vol. 17, Nr 1, s. 55–78. DOI: 10.1177/1028315311429001.
11. Chan D., Lo W., *University restructuring in East Asia: Trends, challenges and prospects*, „Policy Futures in Education”, 2008, 6(5), s. 641–652.
12. Chan S.-J., *Internationalising higher education sectors: explaining the approaches in four Asian countries*, „Journal of Higher Education Policy and Management”, 2013, vol. 35, nr 3, s. 316–329. DOI: <http://dx.doi.org/10.1080/1360080X.2013.786854>.
13. Chapman A., Pyvis D., *Quality, identity and practice in offshore university programmes: issues in the internationalization of Australian higher education*, „Teaching in Higher Education”, kwiecień 2006, vol. 11, nr 2, s. 233–245.
14. Cho Y.H., Palmer J.D., *Stakeholders' views of South Korea's higher education internationalization policy*, „High Education”, 2013, 65, s. 291–308. DOI: 10.1007/s10734-012-9544-1.
15. Currie J., DeAngelis R., Boer H., Huisman J., Lacotte C., *Globalizing Practises and University Responses: European and Anglo-American differences*, Praeger, Westport, CT 2003.

16. Czinkota M., Grossman D., Javalagi, R., Nugent N., *Foreign market entry mode of service firms: the case of US MBA programs*, "Journal of World Business", 2009, 44 (3), s. 274–286.
17. de Wit H., *Internationalization of higher education in the United States of America and Europe: A historical, comparative, and conceptual analysis*, Greenwood Press, Westport 2002.
18. De Wit H., *Strategies for Internationalisation of Higher Education: A comparative study of Australia, Canada, Europe and the United States of America*, EAIE, Amsterdam 1995.
19. Deem R., Mok K.-H., Lucas L., *Transforming higher education in whose image? Exploring the concept of the 'world-class' university in Europe and Asia*, "Higher Education Policy", 2008, 21, s. 83–97. DOI: 10.1057/palgrave.hep.8300179.
20. Didou Aupetit S., *Trends in student and academic mobility in Latin America: From "Brain Drain" to "Brain Gain"*, [w:] *Latin America's new knowledge economy: Higher education, government and international collaboration*, red. J. Balán, Institute of International Education, USA 2013, rozdział 5, s. 71–81.
21. Domański T., *International Model of Higher Education*, "Outsourcing and More", nr 4 (5), July/August 2012, s. 88–87.
22. Domański T., *Marketing miasta akademickiego. Rola uczelni wyższych w promocji Łodzi*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2014, ss. 276.
23. Domański T., *Marketing of Higher Education — Future Challenges. Marketing szkół wyższych — wyzwania przyszłości*, „Management and Business Administration. Central Europe”, vol. 22, nr 4(127), 2014, s. 118–132.
24. Domański T., *Marketing szkół wyższych — nowe wyzwania strategiczne*, [w:] *Marketing przyszłości. Trendy. Strategie. Instrumenty. Konkurencyjność i wizerunek podmiotów rynkowych*, pod red. G. Rosy, A. Smalec, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” nr 710, „Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu” nr 24, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2012, s. 173–183.
25. Domański T., *Rola uniwersytetów w promocji polskich miast i regionów — nowe wyzwania strategiczne*, [w:] *Marketing akademicki. Rola uniwersytetów w promocji miast i regionów*, pod red. T. Domańskiego, Seria „Euromarketing” pod red. T. Domańskiego, Wydawnictwo UŁ, Łódź 2011, s. 15–32.
26. Domański T., *Role of Erasmus Programme in the Development Strategy of the Faculty of International and Political Studies (FIPS) of the University of Lodz*, [w:] *The impact of the Erasmus programme on mobility and employability*, red. T. Domański, P. Bryła, Wydawnictwo UŁ, Łódź 2014, ss. 296.
27. Domański T., Bryła P., Jurczyk T., *Klasyfikacja barier podejmowania współpracy z otoczeniem gospodarczym przez uczelnie wyższe*, „Marketing i Rynek”, 5/2013, s. 10–16.
28. Domański T., Bryła P., Jurczyk T., *Korzyści współpracy uczelni wyższych z otoczeniem gospodarczym — próba typologii*, „Marketing i Rynek”, 4/2013, s. 14–19.
29. Domański T., Hereźniak M., *Budowanie marki szkoły wyższej w oparciu o relacje z absolwentami*, [w:] *Marketing w szkole wyższej. Istota i znaczenie marki*, pod redakcją naukową G. Nowaczyk, D. Sobolewskiego, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu, Poznań 2013, s. 229–242.

30. Domański T., Hereźniak M., *Budowanie marki szkoły wyższej w oparciu o relacje z absolwentami*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu”, nr 44/2012, s. 163–175.
31. Domański T., Sędkowski M., *The Use of Social Media in the Networking Strategy of Higher Education Institutions: The Polish Experience*, [w:] *Cutting-Edge Technologies and Social Media Use in Higher Education*, pod red. V. Benson, S. Morgan, IGI Global, Londyn 2014, s. 103–130.
32. Domański T., *Marketing edukacyjny w warunkach globalizacji rynku*, [w:] *Marketing w szkole wyższej. Przemiany w orientacji marketingowej*, praca zbiorowa pod red. G. Nowaczyk, D. Sobolewskiego, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu, Poznań 2011, s. 23–30.
33. Drucker P., *Management: Tasks, responsibilities, practices*, Harper & Row, New York 1973.
34. Dunne C., *Developing an intercultural curriculum within the context of the internationalization of higher education: terminology, typologies and power*, „Higher Education Research & Development”, październik 2011, vol. 30, nr 5, s. 609–622. DOI: 10.1080/07294360.2011.598451.
35. Freeman K., *Culture in curriculum: Internationalizing learning by design*, [w:] *Reforming the higher education curriculum*, red. J. Mestenhauser, B. Ellingboe, Oryx Press, Phoenix 1998, s. 40–52.
36. Frølich N., *Still academic and national — Internationalisation in Norwegian research and higher education*, „Higher Education”, 2006, 52, s. 405–420. DOI: 10.1007/s10734-005-3080-1.
37. Gacel-Ávila J., *The process of internationalization of Latin American higher education*, „Journal of Studies in International Education”, 2007, 11(3–4), s. 400–409.
38. Gil J., *The promotion of Chinese language learning and China’s soft power*, „Asian Social Science”, 2008, 4, s. 116–122.
39. Goddard S.E., *Uncommon ground: Indivisible territory and the politics of legitimacy*, „International Organization”, 2006, 60, s. 35–59.
40. Green M.F., *Measuring and assessing internationalization*, NAFSA: Association of International Educators, A publication of NAFSA: Association of International Educators, 2012. This publication is available on the NAFSA Web site at www.nafsa.org/epubs.
41. Gress D., Ilon L., *Successful integration of foreign faculty into Korean universities: A proposed framework*, „KEDI Journal of Educational Policy”, 2009, 6(2), s. 183–204.
42. Gu Q., Schweisfurth M., Day C., *Learning and growing in a ‘foreign’ context: Intercultural experiences of international students*, „Compare”, 2010, 40, nr 1, s. 7–23.
43. Guo S., Chase M., *Internationalisation of higher education: integrating international students into Canadian academic environment*, „Teaching in Higher Education”, June 2011, vol. 16, nr 3, s. 305–318.
44. Harris R., *Overseas students in the United Kingdom university system: a perspective from social works*, [w:] *Overseas students in higher education. Issues in teaching and learning*, red. D. McNamara, R. Harris, Routledge, London 1997.

45. Hawking J., *Higher education transformation: Some trends in California and Asia*, „Policy Futures in Education”, 2008, 6(5), s. 532–544.
46. Hersey P., Blanchard K., Johnson D., *Management of organizational behavior: Leading human resources*, Wyd. 8., Prentice Hall, Upper Saddle River 2001.
47. Hien P.D., *A comparative study of research capabilities of East Asian countries and implications for Vietnam*, „Higher Education”, 2010, 60, s. 615–625. DOI: 10.1007/s10734-010-9319-5.
48. Hoffmann E., Jiang X.P., *New Zealand and China: A case study of internationalisation in New Zealand universities*, „NZARE Conference Proceedings”, Massey University, Palmerston North, NZ 2002.
49. Howe E.R., *The internationalization of higher education in East Asia: A comparative ethnographic narrative of Japanese universities*, „Research in Comparative and International Education”, 2009, 4, s. 384–392.
50. Huang F., *Challenges for higher education and research: a perspective from Japan*, „Studies in Higher Education”, wrzesień 2014, vol. 39, nr 8, s. 1428–1438. DOI: 10.1080/03075079.2014.949535.
51. Hughes-Warrington M., *The Ethics of Internationalisation in Higher Education: Hospitality, self-presence and 'being late'*, „Educational Philosophy and Theory”, 2012, Vol. 44, Nr 3, s. 312–322. DOI: 10.1111/j.1469-5812.2010.00674.x.
52. *Internationalization of higher education: Global trends, regional perspectives*, red. E. Egron-Polak, R. Hudson, IAU 3rd global survey report, International Association of Universities, Paryż 2010.
53. Jiang X., *A Probe into the Internationalisation of Higher Education in the New Zealand Context*, „Educational Philosophy and Theory”, 2010, vol. 42, nr 8, s. 881–897. DOI: 10.1111/j.1469-5812.2009.00547.x.
54. Jiang X.P., *Impacts of Globalisation and the Knowledge Economy upon Higher Education in China and New Zealand: Internationalisation in the making*, Guangdong People's Publishing House, Guangzhou 2006.
55. Jiang X., *Towards the internationalisation of higher education from a critical perspective*, „Journal of Further & Higher Education”, listopad 2008, vol. 32, nr 4, s. 347–358. DOI: 10.1080/03098770802395561.
56. Jowi J.O., *Internationalization of Higher Education in Africa: Developments, Emerging Trends, Issues and Policy Implications*, „Higher Education Policy”, wrzesień 2009, vol. 22, nr 3, s. 263–281.
57. Kehm B., *Internationalisation in higher education: from regional to global, [w:] The dialogue between higher education research and practice: 25 years of EAIR*, red. R. Begg, Kluwer Academic, Dordrecht 2003, s. 109–119.
58. Kerklaan V., Moreira G., Boersma K., *The role of Language in the Internationalization of higher Education: an example from Portugal*, „European Journal of Education”, 2008, vol. 43, nr 2, s. 241–255.
59. Kivisto J., Yuzhuo C., *Tuition Fees for International Students in Finland: Where to Go From Here?*, „Journal of Studies in International Education”, Feb. 2013, vol. 17, Issue 1, s. 55–78.
60. Knight J., *Higher education In turmoil: The changing world of internationalization*, Sense Publishers, Rotterdam 2008.

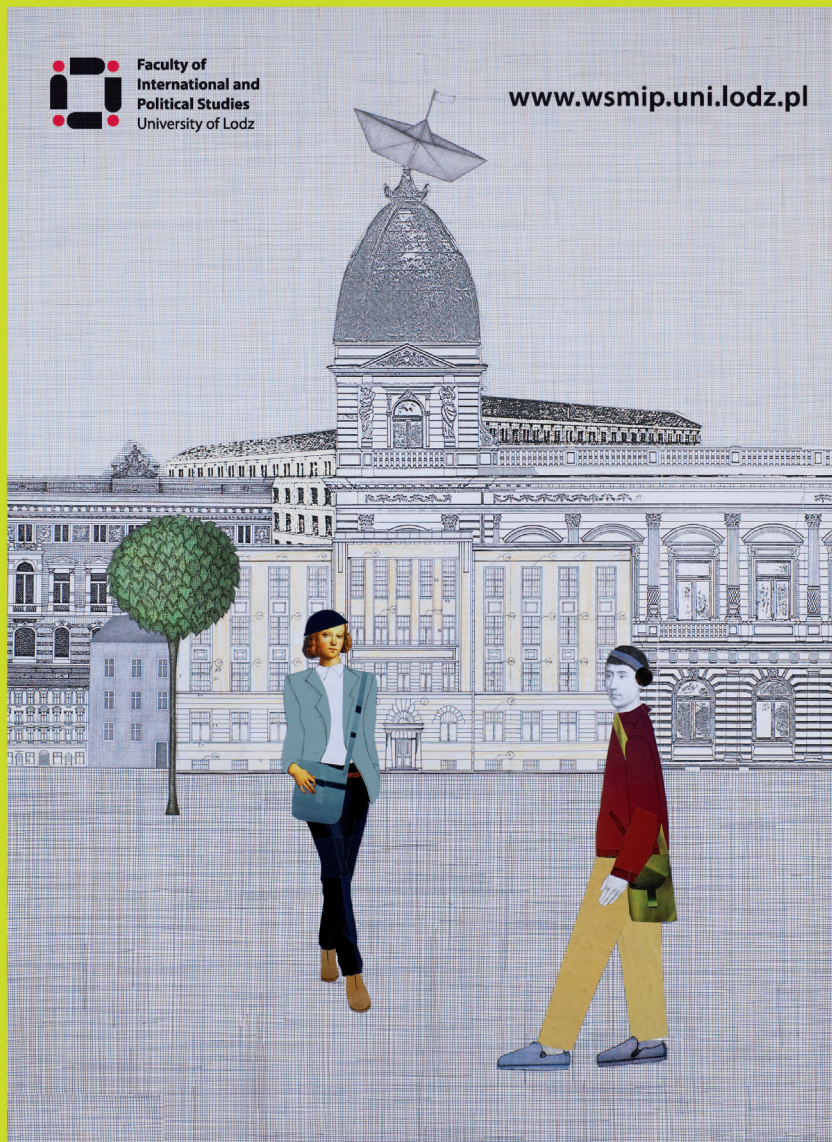
61. Knight J., *Updating the definition of internationalization*, „International Higher Education”, 2003, 33 (Fall), s. 2–3.
62. Knight J., *Internationalization, concepts, complexities and challenges*. In *International handbook of higher education*, red. J.J.F. Forest, P.G. Altbach, Springer, Dordrecht 2007, s. 207–227.
63. Knight J., *Internationalisation of Higher Education: A conceptual framework*, [w:] *Internationalisation of Higher Education in Asia Pacific Countries* (s. 5–20), red. J. Knight, H. de Wit, European Association for International Education, Amsterdam 1997, s. 25–36.
64. Knight J., *Internationalisation of Higher Education*, [w:] *Quality and Internationalisation in Higher Education*, red. Organisation of Economic Cooperation and Development, OECD, Paris 1999.
65. Knight J., de Wit H., *Strategies for Internationalisation of Higher Education: Historical and conceptual perspectives*, [w:] *Strategies for Internationalisation of Higher Education: A comparative study of Australia, Canada, Europe and the United States of America*, red. H. de Wit, EAIE, Amsterdam 1995, s. 33–65.
66. Luijten-Lub A., Huisman J., Wende M. C. van der, *Introduction*, [w:] *On cooperation and competition II: national and European policies for the internationalization of higher education*, red. J. Huisman, M. van der Wende, Lemmens, Bonn 2005, s. 11–17.
67. Marginson S., *Global perspectives and strategies of Asia-Pacific research universities*, „Evaluation in Higher Education”, 2009, 3, s. 1–43.
68. Marginson S., *Global perspectives and strategies of Asia-Pacific research universities*, [w:] *Paths to a world-class university: Lessons from practices and experiences*, red. N.C. Liu, Q. Wang, Y. Cheng, Sense Publishers, Rotterdam 2011, s. 3–27.
69. McBurnie G., *Pursuing Internationalization as a Means to Advance the Academic Mission of the University: An Australian Case Study*, „Higher Education in Europe”, 2000, vol. XXV, nr 1, s. 63–73.
70. McNeil D., *South Korea seeks a new role as a higher-education hub*, „Chronicle of Higher Education”, 2008, 54(28), A1.
71. MOE, *2003–2007 Action plan for revitalization of education*, Ministry of Education, Beijing 2004.
72. Mok K.-H., *Globalization and educational restructuring: University merging and changing governance in China*, „Higher Education”, 2005, 50, s. 57–88.
73. Mok K.-H., *Questing for internationalization of universities in Asia: Critical reflections*, „Journal of Studies in International Education”, 2007, 11(3/4), s. 433–454. DOI: 10.1177/1028315306291945.
74. Mok K.-H., Welch A., *Globalization, structural adjustment and educational reform*, [w:] *Globalization and educational restructuring in the Asia Pacific region*, red. K. H. Mok, A. Welch, Palgrave Macmillan, Basingstoke 2003, s. 1–31.
75. Mok K.-H., Yoon K., Welch A., *Globalization's challenges to higher education governance in South Korea*, [w:] *Globalization and education restructuring in the Asia Pacific region*, red. K.-H. Mok, A. Welch, Palgrave Macmillan, Basingstoke 2003, s. 58–78.

76. Monash University, *Leading the Way: Monash 2020*, Monash University, Clayton 1999.
77. Mosneaga A., Agergaard J., *Agents of internationalisation? Danish universities' practices for attracting international students*, „Globalisation, Societies & Education”, listopad 2012, vol. 10, nr 4, s. 519–538. DOI: 10.1080/14767724.2012.690309.
78. Naidoo R., Jamieson I., *Knowledge in the Marketplace: The global commodification of teaching and learning in higher education*, [w:] *Internationalizing higher education: Critical explorations of pedagogy and policy*, red. P. Ninnes, M. Hellsten, Comparative Education Research Centre, The University of Hong Kong, Springer, Hong Kong 2005, s. 37–51.
79. Newby H., Wko T., Breneman D., Johanneson T., Maasen P., *OECD reviews of tertiary education: Japan*, 2009. Uzyskano z: www.oecd.org/dataoecd/44/12/42280329.pdf.
80. Nye J.S. Jr, *Bound to lead: The changing nature of America power*, Basic Books, Nowy Jork 1990.
81. Nye J.S. Jr, *Public diplomacy and soft power*, „The Annals of the American Academy of Political and Social Science”, 2008, 616, s. 94–109.
82. Nye J.S. Jr, *Soft power: The means to success in world politics*, Public Affairs, New York 2004.
83. Nye J.S. Jr, *Soft power and higher education*, Forum for the Future of Higher Education, EDUCAUSE. Uzyskano z: <http://www.educause.edu/Resources/SoftPowerandHigherEducation/>.
84. Nye J.S. Jr, *The information revolution and American soft power*, „Asia Pacific Review”, 2002, 9, s. 60–76.
85. OECD (2006), *Education policy analysis: Focus on higher education*, Paris 2006.
86. OECD (2007), *Higher education and regions: Globally competitive, locally engaged*, OECD Publishing, Paris 2007.
87. Olsen J.P., *European challenges to the nation state*, [w:] *Political institutions and public policy*, red. B. Steunenberg, F. v. Vught, Kluwer, Dordrecht 1997.
88. Pfothenhauer S.M., Jacobs J., Pertuze J., Newman D., Roos D., *Seeding Change through International University Partnerships: The MIT-Portugal Program as a Driver of Internationalization, Networking, and Innovation*, „Higher Education Policy”, czerwiec 2013, vol. 26, nr 2, s. 217–242. DOI: 10.1057/hep.2012.28.
89. Qiang Z., *Internationalization of higher education: Towards a conceptual framework*, „Policy Futures in Education”, 2003, 1(2), s. 248–270.
90. Ramsden B., *Patterns of higher education institutions in the UK: sixth report*, Universities UK, London 2006.
91. Rivers D.J., *Ideologies of internationalization and the treatment of diversity within Japanese higher education*, „Journal of Higher Education Policy and Management”, 2010, 32, 441–454.
92. Ryan J., Viète R., *Respectful interactions: Learning with international students in English-speaking academy*, „Teaching in Higher Education”, 2009, 14, nr 3, s. 303–314.

93. Sanderson G., *Internationalisation and teaching in higher education*, „Higher Education Research & Development”, październik 2011, vol. 30, nr 5, s. 661–676. DOI: 10.1080/07294360.2011.598455.
94. Shin J.C., *Building world-class research university: The Brain Korea 21 project*, „Higher Education”, 2009, 58, s. 669–688. DOI: 10.1007/s10734-009-9219-8.
95. Signorini P., Wiesemes R., Murphy R., *Developing alternative frameworks for exploring intercultural learning: A critique of Hofstede’s cultural difference model*, „Teaching in Higher Education”, 2009, 14, nr 3, s. 253–264.
96. Starr D., *Chinese language education in Europe: The Confucius institutes*, „European Journal of Education”, 2009, 44, 65–82.
97. Tadaki M., Tremewan Ch., *Reimagining internationalization in higher education: international consortia as a transformative space?*, „Studies in Higher Education”, 2013, vol. 38, nr 3, s. 367–387. DOI: 10.1080/03075079.2013.773219.
98. Tayar M., Jack R., *Prestige-oriented market entry strategy: the case of Australian universities*, „Journal of Higher Education Policy and Management”, 2013, vol. 35, nr 2, s. 153–166. DOI: 10.1080/1360080X.2013.775924.
99. Taylor J., *The response of Governments and Universities to globalization and internationalization in higher education*, [w:] *Globalisation and internationalization in higher education*, red. F. Maringe, N. Foskett, Continuum, London 2010.
100. Teichler U., *The changing debate on internationalization of higher education*, „Higher Education”, 2004, 48, s. 5–26.
101. *The role of universities in promotion of cities and regions*, red. T. Domański, Katedra Marketingu Międzynarodowego i Dystrybucji UŁ, Łódź 2015, ss. 292.
102. Tjeldvoll A., *Change leadership in universities: The Confucian dimension*, „Journal of Higher Education Policy and Management”, 2011, 33, s. 219–230.
103. Toyoshima M., *International strategies of universities in England*, „London Review of Education”, vol. 5, nr 3, listopad 2007, s. 265–280. DOI: 10.1080/14748460701661328.
104. Trahar S., Hyland F., *Experiences and perceptions of internationalization in higher education in the UK*, „Higher Education Research & Development”, październik 2011, vol. 30, nr 5, s. 623–633. DOI: 10.1080/07294360.2011.598452.
105. *Transnational education providers, partners and policy: challenges for Australian institutions offshore*, red. Davis D., Olsen A., Bohm A., IDP Education Australia, Canberra 2000.
106. Urban E.L., Palmer L.B., *International Students as a Resource for Internationalization of Higher Education*, „Journal of Studies in International Education”, Sep. 2014, vol. 18, issue 4, s. 305–324. DOI: 10.1177/1028315313511642.
107. van Oorschot I., *Negotiating knowledges abroad: non-Western students and the global mobility of knowledge*, „Journal of Comparative & International Education”, December 2014, vol. 44, nr 6, s. 895–915. DOI: 10.1080/03057925.2013.824782.
108. Vincent-Lancrin S., *Cross-border higher education: trends and perspectives*, [w:] *Higher education to 2030, część 2: Globalisation*, red. Organization for Economic Cooperation Development, OECD Publications, Paryż 2009, s. 63–88.

109. Wang L., *Going global: the changing strategy of internationalization of education in China*, „Journal of Higher Education Policy and Management”, 2013, vol. 35, nr 3, s. 305–315. DOI: 10.1080/1360080X.2013.792315.
110. Wang L., *Higher Education governance and university autonomy in China*, „Globalisation, Societies and Education”, 2010, 8, s. 477–495.
111. Wang Y., *Internationalization in higher education in China: A practitioner’s reflection*, „Higher Education Policy”, 2008, 21, s. 505–517. DOI: 10.1057/hep.2008.22.
112. Warwick Ph., Moogan Y.J., *A comparative study of perceptions of internationalization strategies in UK universities*, „Journal of Comparative & International Education”, January 2013, vol. 43, nr 1, s. 102–123. DOI: 10.1080/03057925.2013.746573.
113. Wende M.C. v. d., *Missing links — The relationships between national policies for internationalization and those for higher education in general*, [w:] *National Policies for the Internationalisation of Higher Education in Europe*, red. T. Källemark, M. C. v. d. Wende, Högskoleverket, Sztokholm 1997.
114. Wende M.C. v. d., *The Bologna Declaration: Enhancing the transparency and competitiveness of European higher education*, „Journal for Studies in International Education”, 2000, 4(2), s. 3–11.
115. Wit K.D., Verhoeven J., *The higher education policy of the European union: With or against the member states*, [w:] *Higher Education and the Nation State. The International Dimension of Higher Education*, red. J. Huisman, P. Maassen, G. Neave, Pergamon, Amsterdam 2001.
116. Yang R., *Soft power and higher education: An examination of Chinas Confucius Institutes*, „Globalisation, Societies and Education”, 2010, 8, s. 235–245.
117. Zha Q., *Internationalization of higher education: Towards a conceptual Framework*, „Policy Futures In America”, 2003, 1, nr 2, s. 248–270.

Your favourite place to study in Lodz



Plakat promujący Wydział Studiów Międzynarodowych i Politologicznych Uniwersytetu Łódzkiego jako ulubione miejsce do studiowania w Łodzi dla studentów polskich i zagranicznych.



Wydział Studiów
Międzynarodowych
i Politologicznych
Uniwersytet Łódzki

Otwarcie na świat i ludzi



**Jesteśmy dumni
z naszych absolwentów!**



STOSUNKI MIĘDZYNARODOWE | MIĘDZYNARODOWE STUDIA KULTUROWE | POLITOLOGIA

*Kampania reklamowa akcentująca nasze pozytywne relacje
z absolwentami WSMiP (2014 r.).*

Otwarcie na świat i ludzi



**Jesteśmy dumni
z naszych absolwentów!**



STOSUNKI MIĘDZYNARODOWE | MIĘDZYNARODOWE STUDIA KULTUROWE | POLITOLOGIA

*Kampania reklamowa akcentująca nasze pozytywne relacje
z absolwentami WSMiP (2014 r.).*



ASIAN STUDIES

Podróżnicy z pomysłem na życie



STOSUNKI MIĘDZYNARODOWE | MIĘDZYNARODOWE STUDIA KULTUROWE | POLITOLOGIA

Kampania reklamowa akcentująca kreatywność i przedsiębiorczość studentów oraz wykładowców WSMiP (2014 r.).



SPECJALIZACJA IBEROAMERYKAŃSKA

Szukaj z nami swego
El Dorado!



STOSUNKI MIĘDZYNARODOWE | MIĘDZYNARODOWE STUDIA KULTUROWE | POLITOLOGIA

Kampania reklamowa akcentująca kreatywność i przedsiębiorczość studentów oraz wykładowców WSMiP (2014 r.).



MIĘDZYNARODOWE STUDIA KULTUROWE

Kreatywni z poczuciem humoru



STOSUNKI MIĘDZYNARODOWE | MIĘDZYNARODOWE STUDIA KULTUROWE | POLITOLOGIA

Kampania reklamowa akcentująca kreatywność i przedsiębiorczość studentów oraz wykładowców WSMiP (2014 r.).



Kampania reklamowa akcentująca otwartość studentów oraz pracowników WSMiP na świat i ludzi. Rok jubileuszu 15-lecia WSMiP (2000–2015).



Cykl fotografii specjalności International Marketing z udziałem międzynarodowego grona studentów.



Foto: Krzysztof Szyczak

Zdjęcie z uroczystości nadania z inicjatywy WSMiP Doktoratu honoris causa UŁ Przewodniczącemu Komisji Europejskiej José Manuelowi Barroso (11 października 2010 r.).

Od lewej w otoczeniu studentów stoją: prof. zw. dr hab. Elżbieta H. Oleksy — dziekan WSMiP w latach 2000–2008, José Manuel Barroso oraz prof. zw. dr hab. Tomasz Domański — dziekan WSMiP w latach 2008–2016.



SZEROKI WACHLARZ INFORMACJI MIĘDZYNARODOWEJ

Program wizyty ambasadorskiej służy prezentacji różnych aspektów danego kraju — polityki zagranicznej, gospodarczej, kulturalnej oraz bilateralnych stosunków z Polską. Bardzo często Ambasadorowi towarzyszy Radca Handlowy Ambasady, co pozwala przedstawić także szeroką ofertę współpracy dla polskich przedsiębiorców.

Wszystkie te elementy zawierała wizyta Jego Ekscelencji Ambasadora Chile Jose Manuela Silva Vidaurre oraz Radcy Handlowego Ambasady Chile Felipe Gajardo.

Kampania reklamowa (INTER) akcentująca międzynarodowe relacje WSMiP z przedstawicielami zagranicznych ambasad w Polsce. Tutaj z Ambasadorem Chile (8 kwietnia 2010 r.).

Od prawej: Pan José Manuel Silva Vidaurre — Ambasador Chile w Polsce, prof. zw. dr hab. Tomasz Domański — dziekan WSMiP oraz Pan Felipe Gajardo — dyrektor Biura Handlowego Ambasady Chile.



Foto: Michał Tomczyk

Sesja fotograficzna z udziałem międzynarodowego grona studentów oraz pracowników programu International Marketing na poziomie licencyjnym i magisterskim (2015 r.).



Foto: Paweł Herzog

Uroczyste rozdanie dyplomów międzynarodowej grupie absolwentów pierwszej promocji specjalności International Marketing na poziomie licencjackim i magisterskim (Pałac Biedermanna, lipiec 2015 r.). Uroczystości przewodniczył prorektor UŁ ds. studenckich i toku studiów prof. zw. dr hab. Antoni Różalski.



Foto: Paweł Herzog

Międzynarodowe grono absolwentów pierwszej promocji specjalności International Marketing na poziomie licencjackim i magisterskim (Pałac Biedermanna, lipiec 2015 r.).



Foto: Paweł Herzog

Międzynarodowe grono absolwentów pierwszej promocji specjalności International Marketing na poziomie licencjackim i magisterskim (Pałac Biedermanna, lipiec 2015 r.).



Foto: Paweł Herzog

Międzynarodowe grono absolwentów pierwszej promocji specjalności International Marketing na poziomie licencjackim i magisterskim (Pałac Biedermanna, lipiec 2015 r.).



Foto: Paweł Herzog

Międzynarodowe grono absolwentów WSMiP poszerza się corocznie o przedstawicieli różnych krajów świata. W 2015 r. na naszym Wydziale studiowali przedstawiciele ponad 50 krajów.



Foto: Paweł Herzog

Przedstawiciele Władz Uczelni i Wydziału podczas Gali rozdania dyplomów międzynarodowej grupie absolwentów WSMiP (2015 r.).

Od lewej: prof. nadzw. dr hab. Radosław Bania — prodziekan ds. nauczania WSMiP, prof. zw. dr hab. Antoni Różalski — prorektor UŁ ds. studenckich i toku studiów oraz prof. zw. dr hab. Tomasz Domański — dziekan WSMiP.



Foto: Paweł Herzog

Absolwenci Polsko-Francuskich Studiów Zarządzania typu MBA, realizowanych wspólnie z Uniwersytetem Lyon III nieprzerwanie od 1993 r. Jubileuszowa 20 promocja wraz z przedstawicielami Uczelni partnerskiej z Francji oraz zaproszonymi gośćmi.



Foto: Michał Tomczyk

Sesja fotograficzna z udziałem przedstawicieli kół naukowych WSMiP i pracowników Zakładu Azji Wschodniej (grudzień 2015 r.).



Foto: Michał Tomczyk

Sesja fotograficzna z udziałem przedstawicieli kół naukowych WSMiP i pracowników Zakładu Studiów Latinoamerykańskich (grudzień 2015 r.).



Foto: Michał Tomczyk

Sesja fotograficzna z udziałem przedstawicieli kół naukowych WSMiP i pracowników: Katedry Systemów Politycznych, Katedry Teorii Polityki Zagranicznej i Bezpieczeństwa oraz Katedry Teorii Polityki i Myśli Politycznej (grudzień 2015 r.).



Foto: Michał Tomczyk

Sesja fotograficzna z udziałem przedstawicieli kół naukowych WSMiP i pracowników Katedry Studiów Brytyjskich i Krajów Wspólnoty Brytyjskiej (grudzień 2015 r.).



Foto: Michał Tomczyk

Sesja fotograficzna z udziałem przedstawicieli kół naukowych WSMiP i pracowników Katedry Badań Niemcoznawczych (grudzień 2015 r.).



Foto: Michał Tomczyk

Kolegium Dziekańskie WSMiP wraz z przedstawicielkami Biura Obsługi Studenta w roku jubileuszu 15-lecia Wydziału.

Od lewej: Pani Monika Skierniewska — kierownik Biura Obsługi Studenta, prof. zw. dr hab. Tomasz Domański — dziekan Wydziału, Pani Katarzyna Pietrasiak, prof. zw. dr hab. Krystyna Kujawińska Courtney — prodziekan ds. nauki i współpracy z zagranicą WSMiP, prof. nadzw. dr hab. Radosław Bania — prodziekan ds. nauczania WSMiP, Pani Zofia Mrowińska, dr Marek Sempach — prodziekan ds. studenckich WSMiP.

Streszczenie

Celem opracowania jest analiza polityki umiędzynarodowienia uczelni wyższych w świetle doświadczeń różnych krajów. Na tle szerokiego przeglądu doświadczeń zagranicznych zaprezentowane są uwarunkowania procesu internacjonalizacji polskich uczelni publicznych. Szczególny nacisk został położony na studium przypadku internacjonalizacji Wydziału Studiów Międzynarodowych i Politologicznych Uniwersytetu Łódzkiego. Strategia WSMiP jest traktowana jako model umiędzynarodowienia możliwy do wprowadzenia na polskich uczelniach. Model ten opiera się na dużej decentralizacji decyzji związanych z internacjonalizacją i szerokiej swobodzie wyboru strategii komunikowania się z potencjalnymi odbiorcami usług edukacyjnych w kraju i za granicą. Podstawą tego modelu jest zbudowanie programów kształcenia w języku angielskim na poziomie licencjackim, magisterskim i podyplomowym, co stwarza możliwość dostępu do tego rodzaju oferty wszystkich studentów zagranicznych. Przyszłość internacjonalizacji opiera się na dalszej komercjalizacji tej formy studiowania, wymagającej personalizacji podejścia do studenta zagranicznego i rozbudowania gamy oferowanych mu usług edukacyjnych oraz indywidualizacji doradztwa związanego z budowaniem modelu przyszłej kariery zawodowej. Przyjęty na WSMiP model internacjonalizacji opiera się także na dywersyfikacji struktury grupy studenckiej i rozbudowanych relacjach z lokalnym otoczeniem biznesu.

Abstract

The aim of the publication is to examine internationalisation strategies of higher education institutions in the context of experiences accumulated in many countries. Wide range of foreign experiences is used as a background to identify conditions for internationalisation of Polish public universities. Special attention is paid to the case study of internationalisation of the Faculty of International and Political Studies (Polish abbr. WSMiP) of the University of Lodz. The Faculty strategy is considered a model approach to internationalisation that could be replicated in other universities in Poland. The model is based on a far-reaching decentralisation of decision-making when it comes to internationalisation and wide discretion in choosing communication strategies addressed to potential recipients of educational services at national and international levels. Its foundations are provided by curricula taught in English at bachelor, master, and postgraduate levels, which makes them available to all international students. The future of internationalisation is based on further commercialisation of such programmes, which call for personalised approach to foreign students, an expanded array of educational services offered to them, and individualised counseling in developing future professional career models. Internationalisation model adopted by the Faculty is also based on diversification of students' groups and extensive relationships with local business community.

Słowa kluczowe

Internacjonalizacja uczelni wyższych, marketing uczelni wyższych, usługi edukacyjne, segment studentów zagranicznych, strategie marketingowe uczelni wyższych, indywidualizacja usług edukacyjnych.

Key words

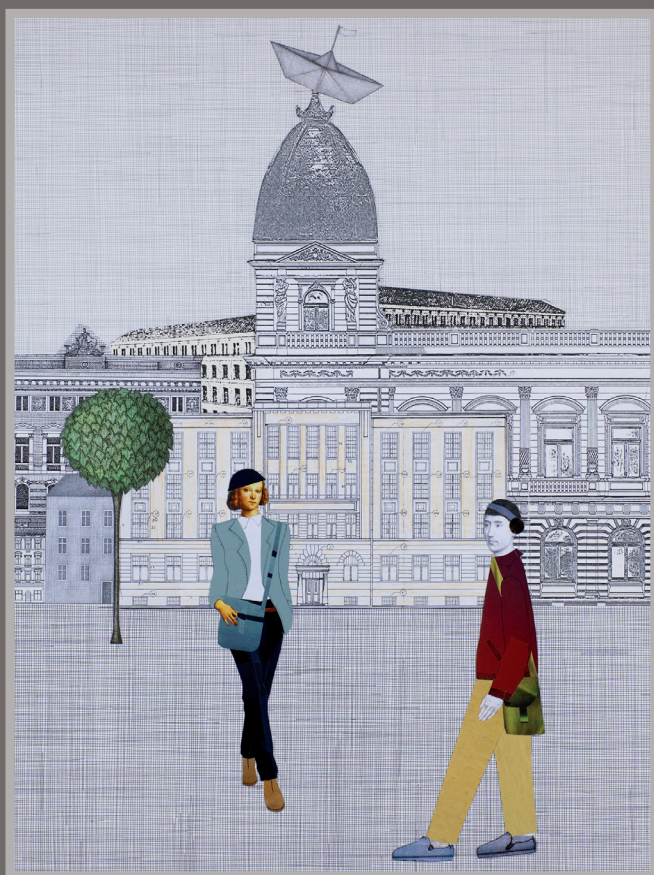
Internationalisation of higher education institutions, higher education marketing, educational services, international students segment, marketing strategies of universities, personalised educational services.



Tomasz Domański jest profesorem zwyczajnym na Wydziale Studiów Międzynarodowych i Politologicznych, gdzie kieruje Katedrą Marketingu Międzynarodowego i Dystrybucji. W latach 2008–2016 pełnił funkcję dziekana, a wcześniej w latach 2002–2008 — prodziekana ds. nauki i współpracy z zagranicą. W strategii rozwoju Wydziału położył główny nacisk na jego internacjonalizację, co doprowadziło do podpisania blisko stu umów o współpracy międzynarodowej, szerokiej wymiany studenckiej i pracowniczej w ramach programu Erasmus oraz ogromnej dywersyfikacji struktury studentów zagranicznych. W roku 2015 na WSMiP kształcili się studenci pochodzący z ponad pięćdziesięciu krajów świata. Doprowadził do uruchomienia anglojęzycznej specjalności biznesowej

International Marketing na poziomie licencjackim, magisterskim oraz podyplomowym, cieszącej się dużym zainteresowaniem studentów polskich i zagranicznych. Udział studentów zagranicznych na pierwszym roku tej specjalności sięga blisko 65% i jest zdecydowanie najwyższy na Uniwersytecie Łódzkim. Prof. T. Domański jest zwolennikiem interdyscyplinarnej formuły kształcenia oraz prowadzenia badań. Od roku 1991 kieruje także Polsko-Francuskimi Studiami Zarządzania typu MBA, realizowanymi w ścisłej współpracy z Instytutem Zarządzania Przedsiębiorstwem Uniwersytetu Lyon 3 we Francji, oferującymi swym absolwentom dyplom francuski Master oraz polski dyplom typu MBA.

W swojej pracy naukowej zajmuje się strategiami międzynarodowych sieci handlowych, strategiami internacjonalizacji uczelni wyższych oraz marketingiem instytucji kultury i marketingiem miast. Wypromował 12 doktorów z zakresu zarządzania.



Twoje ulubione miejsce do studiowania w Łodzi

Pomysł na przygotowanie tej monografii pojawił się w związku z chęcią podsumowania bogatego dorobku naukowego samodzielnych pracowników nauki Wydziału Studiów Międzynarodowych i Politologicznych Uniwersytetu Łódzkiego. Publikacja ma na celu ukazanie eksperckiego potencjału tego zespołu, który zajmuje się bardzo szerokim spektrum międzynarodowych problemów politycznych, społecznych, ekonomicznych i kulturowych.

Interdyscyplinarność jest traktowana jako ważny atut prowadzonych przez nas badań politologicznych oraz kulturowych. Jest ona jednocześnie wyrazem konsekwentnego dążenia do posługiwania się nowoczesnymi metodami naukowymi, łączącymi harmonijnie wiedzę z zakresu nauk społecznych, humanistycznych i ekonomicznych.

Autorzy w swoich opracowaniach podjęli zarówno szczegółowe wątki związane z wyzwaniami strategicznymi występującymi w wybranych regionach świata, jak też bardziej uniwersalne rozważania nad warsztatem badawczym naukowca zajmującego się międzynarodowymi studiami politologicznymi i kulturowymi.

prof. dr hab. Tomasz Domański



WYDAWNICTWO
UNIWERSYTETU
ŁÓDZKIEGO

www.wydawnictwo.uni.lodz.pl
e-mail: księgarnia@uni.lodz.pl
tel. (42) 665 58 63

ISBN 978-83-8088-086-3