

Uczelnie na zagranicznym rynku edukacyjnym – strategia internacjonalizacji szkoły wyższej

Andrzej Szromnik¹

Nadesłany: 03.07.13 | Zaakceptowany do druku: 22.09.13

Abstrakt

Cel: Wyjaśnienie założeń i warunków realizacyjnych internacjonalizacji uczelni jako strategicznego kierunku jej rozwoju, a ponadto przedstawienie uniwersalnych scenariuszy strategicznych ekspansji uniwersytetu za granicą oraz determinantów sukcesu.

Metodologia: Artykuł ma charakter koncepcyjny i opiera się na diagnozie oraz analizie na rynku usług edukacji uniwersyteckiej w Polsce. W wyniku studiów literatury specjalistycznej wyodrębniono główne zjawiska warunkujące funkcjonowanie i kierunki zmian szkolnictwa wyższego stanowiące ogólne tło rozważań i projektów szczegółowych.

Wnioski: Autor wskazuje strategię uwarunkowania i procedury decyzyjne ekspansji uniwersytetu na zagraniczne rynki edukacji na poziomie wyższym. Akcentuje główne szanse i zagrożenia z tytułu działalności uczelni za granicą. Propozycje mają nie tylko charakter poznawczy, ale także mogą być podstawą ich aplikacji w realiach polskich uczelni.

Oryginalność: Działalność uczelni zagranicznych na rodzimym rynku edukacyjnym jest zjawiskiem występujących w wielu krajach. W artykule zaproponowano koncepcję strategii internacjonalizacji uniwersytetu w jej wariantcie ogólnym wraz ze szczegółową procedurą analityczno-decyzyjną. W piśmiennictwie fachowym ten aspekt rozwoju uczelni nie został rozwinięty zgodnie z założeniami marketingu międzynarodowego.

Słowa kluczowe: szkolnictwo wyższe, zarządzanie uniwersytetem, strategie rozwoju szkolnictwa wyższego, internacjonalizacja uniwersytetu, edukacja za granicą

University education in a foreign market – The strategy of internationalization of higher education

Primary submission: 13.07.13 | Final acceptance: 22.09.13

Abstract

Purpose: To explain the conventions and conditions for implementing internationalization of a university as a strategic course for its development, as well as to provide universal strategic scenarios for expansion of the university abroad as well as to outline the factors contributing to success.

Methodology: The paper while conceptual in nature, is based on the diagnosis and analysis of the market for university education in Poland. Studies of specialized literature highlighted the main phenomena conditioning performance and trends in higher education which constituted the general background for deliberations and detailed projections.

Conclusion: The author underscores strategic conditions and decision-making procedures for a University's expansion into foreign markets of higher education. He emphasizes the major opportunities and risks associated with the university going international. The proposals are not only cognitive but also can be the basis for application in the realism of Polish universities.

Originality: The activities of foreign universities in the domestic higher education market is a fact which is existent in many countries. This paper proposes a general concept for the internationalization strategy of a University in conjunction with a scenario accompanied by a detailed analysis and decision-making procedure. In the literature, this aspect of development of the university has been expanded in accordance with the objectives international marketing.

Keywords: higher education, university management, strategic development, higher education strategy, the internationalization of universities, education overseas

JEL: A20

¹ Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Adres do korespondencji: Katedra Handlu i Instytucji Rynkowych, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, ul. Rakowicka 27, 31–510 Kraków, e-mail: szromnia@uek.krakow.pl.

| Uwagi wstępne

W warunkach gospodarki rynkowej wszystkie podmioty instytucjonalne oraz gospodarstwa domowe powiązane są wzajemnie siecią relacji rynkowych, wyrażających ich stosunki rynkowe – powiązania z tytułu zawieranych transakcji zakupu czy też sprzedaży różnorodnych produktów. Funkcjonujący układ rynkowy obejmuje więc: przedsiębiorstwa, organizacje społeczne i polityczne, liczne organizacje pożytku publicznego, instytucje samorządowe, jednostki komunalne i budżetowe o różnorodnych źródłach posiadanych zasobów, funkcjach, strukturach własnościowych, skalach działalności oraz formach organizacyjno-prawnych.

Szczególną grupą podmiotów rynkowych są organizacje działające w imieniu państwa, realizujące tym samym jego konstytucyjny obowiązek, świadcząc usługi publiczne, w tym usługi edukacyjne. Odpowiednie instytucje, podmioty sektora edukacji, to różnorodne szkoły, placówki oświatowe, ośrodki kształcenia oraz uczelnie. Ich powiązania rynkowe mają zróżnicowany charakter, gdyż wiele z tych instytucji funkcjonuje, opierając się na środkach publicznych. Niezbędne zasoby finansowe otrzymują one z budżetu centralnego lub budżetów lokalnych i tym samym nieodpłatnie oferują usługi edukacyjne.

Źródłem pokrycia wydatków związanych z realizacją funkcji edukacyjnych oraz innych funkcji towarzyszących są, w przypadku placówek oświatowych, różnego rodzaju przychody własne. W tym przypadku są one związane z odpłatną realizacją programów i odpowiednich projektów dopełniających główny nurt realizowanych zadań statutowych na rzecz środowiska lokalnego – partnerów samorządowych, organizacji społecznych, przedsiębiorstw, ale także i samych mieszkańców gmin, powiatów i województw (Dietl i Sapijasza, 2007; Marszałek, 2010). Ilość i rodzaj pozyskiwanych środków finansowych, rzeczowych oraz innych decydują o harmonijnym funkcjonowaniu organizacji edukacyjnych, a przede wszystkim o ich dynamice rozwojowej, ekspansji terytorialnej i warunkach pracy zaangażowanych osób.

Celem niniejszego opracowania jest identyfikacja szeroko rozumianych możliwości, warunków oraz środków zagranicznej ekspansji placówek edukacyjnych szkolnictwa wyższego, czyli tych okoliczności i strategii, które wiążą się z internacjonalizacją uczelni (Antonowicz, 2005; Ritzen, 2010). Zamierzeniem autora jest więc wskazanie głównych problemów i zagadnień szczegółowych, jakie towarzyszyć będą decyzjom o strategicznej orientacji uczelni na zagranicę, decyzjom o poszerzeniu rynku dla własnej oferty edukacyjnej poza granice kraju (Gorynia, 2007; Geryk, 2007). Taki profil tematyczny opracowania oraz dobór rozważanych kwestii szczegółowych wynikają z obserwacji stanu na edukacyjnym rynku usług szkolnictwa wyższego w Polsce, stanu przeobrażeń, reorientacji programowej oraz poszukiwań szans rozwojowych w warunkach rosnących trudności, ograniczeń i nasilającej się konkurencji na krajowym „rynku akademickim” (Kukliński, 2011; Ratajczak, 2011).

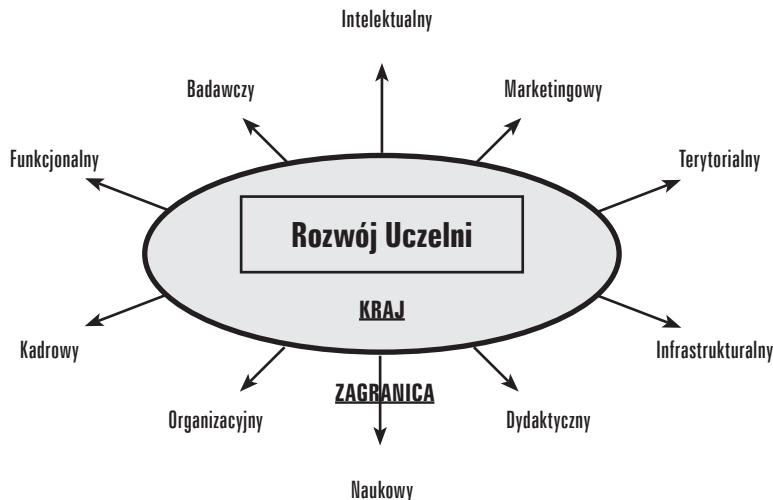
Podjmując problem strategii internacjonalizacji uczelni, autor ma świadomość złożoności i wieloaspektowości omawianych zagadnień uzależnionych od typu oraz formuły

organizacyjno-prawnej szkoły wyższej, zasobów możliwych do zaangażowania w przygotowanie i realizację strategii, doświadczeń własnych oraz znajomości lokalnych przepisów, procedur i norm społecznych kraju docelowego.

Zagranica jako szansa rozwojowa uczelni

Rozwój uczelni, rozumiany w tym przypadku jako pozytywny, rosnący trend jej podstawowych mierników działalności w obszarze właściwych dla szkół wyższych funkcji, jednostek strukturalnych, składników zasobowych oraz przekrojów i aspektów działalności statutowej, można rozpatrywać odpowiednio przez pryzmat różnorodnych obszarów i szczegółowych parametrów. To z pewnością kategoria wieloprzekrojowa, której jednoznaczne poznanie czy pomiar wymaga szerokiego spojrzenia i określenia pól pomiarowych. Dla celów podjętego problemu rozwoju uczelni opartego na dostępie do zagranicznych zasobów – zasobów czynników usługotwórczych dla współczesnych instytucji szkolnictwa wyższego – zaproponowano rozpatrywanie ich rozwoju w ujęciu nie tylko terytorialnym, ale także funkcjonalnym, organizacyjnym, infrastrukturalnym, intelektualnym, dydaktycznym, naukowym, badawczym, marketingowym czy kadrowym (por. rysunek 1).

Rysunek 1 | 10 wymiarów rozwoju szkoły wyższej



Źródło: opracowanie własne.

W każdym z dziesięciu wymienionych obszarów rozpatrywać można – diagnozować, analizować oraz kwantyfikować – odpowiednie procesy i zjawiska w ich perspektywie zmian (Wierzbicki, 2012). W ten sposób można określać kierunki oraz dynamikę zmian dokonujących się w samych uczelniach, a wynikających z zasobów wewnętrznych i zewnętrznych, krajowych

i zagranicznych, a także podejmowanych działań oraz przedsięwzięć zamierzonych i niezamierzonych, operacyjnych i strategicznych, długofalowych i doraźnych, samodzielnych i stymulowanych (wymuszonych), ilościowych i jakościowych, czy trwałych i doraźnych (długo- i krótkofalowych) (Wójcicka, 2010).

Terytorialny rozwój uczelni jako główny nurt niniejszych rozważań może dotyczyć różnych stref i obszarów zmian przestrzennych mierników rynku uczelni – zakresu oddziaływania i rozmieszczenia własnych jednostek organizacyjnych (Maliszewski, 2008). Niekoniecznie musi to oznaczać wejście na zagraniczny rynek edukacji uniwersyteckiej, może bowiem odpowiadać kształtowaniu poszerzonego obszaru wpływów regionalnych, makroregionalnych lub ogólnokrajowych opartych na sieciowej koncepcji oferowania usług edukacyjnych oraz innych świadczeń właściwych szkołom wyższym (Kobylarek, 2005). Zwiększanie przestrzennego zakresu działalności uczelni jest koncepcją stosunkowo dobrze znaną i praktykowaną, szczególnie przez szkoły niepubliczne. Odpowiednie rozwiązania strukturalne i funkcjonalne znajdują odniesienie w systemie prawnym krajowego szkolnictwa wyższego. Nie można niestety tego stwierdzić w odniesieniu do zagranicznej orientacji uczelni, która ma już miejsce i konkretne potwierdzenie praktyczne, ale jednak nie została kompleksowo ujęta w spójny i jednoznaczny system prawno-regulacyjny.

Poszukiwanie szans rozwojowych uczelni za granicą jako efekt analiz strategicznych winien zakładać i uwzględniać dwa oczywiste fakty – zagranica i zagraniczny rynek edukacji na poziomie wyższym to z jednej strony niewątpliwa szansa, to nowe możliwości i konkretne, dodatkowe zasoby, ale z drugiej strony, to wiele oczywistych trudności i barier będących źródłem zagrożeń dla realizowanej strategii rozwojowej (Marszałek, 2010).

Na szczególną uwagę zasługują potencjalne zagrożenia wejścia na rynek zagraniczny przez uczelnie „zewnętrzne”, związane z nowymi, często odmiennymi i zaskakującymi warunkami funkcjonowania, warunkami społeczno-kulturowymi, prawno-instytucjonalnymi, ekonomicznymi i koncepcyjno-programowymi. Nowemu, mniej znanemu rynkowi odpowiadają bowiem nowi ludzie – ich język, zachowania i zwyczaje, nowe kontakty – ich formy, przebieg i organizacja, nowe doświadczenia – i odpowiednie odczucia, wrażenia i efekty, nowe idee – i właściwe okoliczności ich kreowania, propagowania oraz akceptacji, nowa kultura osób oraz organizacji, nowe normy prawne i obyczajowe, nowe instytucje i procedury oraz nowe programy, plany, koncepcje (Kowalski-Kozyr, 2005).

Świadomość istniejących zagrożeń, precyzyjne i kompleksowe ich rozpoznanie, przygotowanie sposobów i środków ich pokonywania, ograniczania lub eliminowania pozwalają uczelniom docelowo wykorzystać szanse, jakie niesą nowy rynek i środowisko działalności, związane z:

- pozyskaniem nowych kandydatów – młodzieży,
- możliwością pełnego wykorzystania infrastruktury,

- zwiększeniem wynagrodzeń własnej kadry naukowo-dydaktycznej,
- zakupem nowych nieruchomości lub ich przejęciem,
- weryfikacją programów oraz koncepcji kształcenia w nowym środowisku kulturowym,
- promocją własnej marki instytucjonalnej wraz z promocją kraju, języka i kultury.

Lista potencjalnych korzyści szkół wyższych z tytułu wejścia na nowy rynek terytorialny – rynek zagraniczny jest zapewne bogatsza i bardziej różnorodna (por. rysunek 2).

Rysunek 2 | **Zagranica** jako kierunek rozwojowy szkoły wyższej



Źródło: opracowanie własne.

W rezultacie decyzja taka generuje bezpośrednio dodatkowe korzyści finansowe, zwiększony przychód środków pieniężnych z tytułu czesnego, udzielania licencji, udostępniania zaangażowanych składników majątku trwałego, świadczenia usług pokrewnych i pochodnych oraz różnorodnych zasileń dodatkowych, w tym dotacji, subwencji, darowizn.

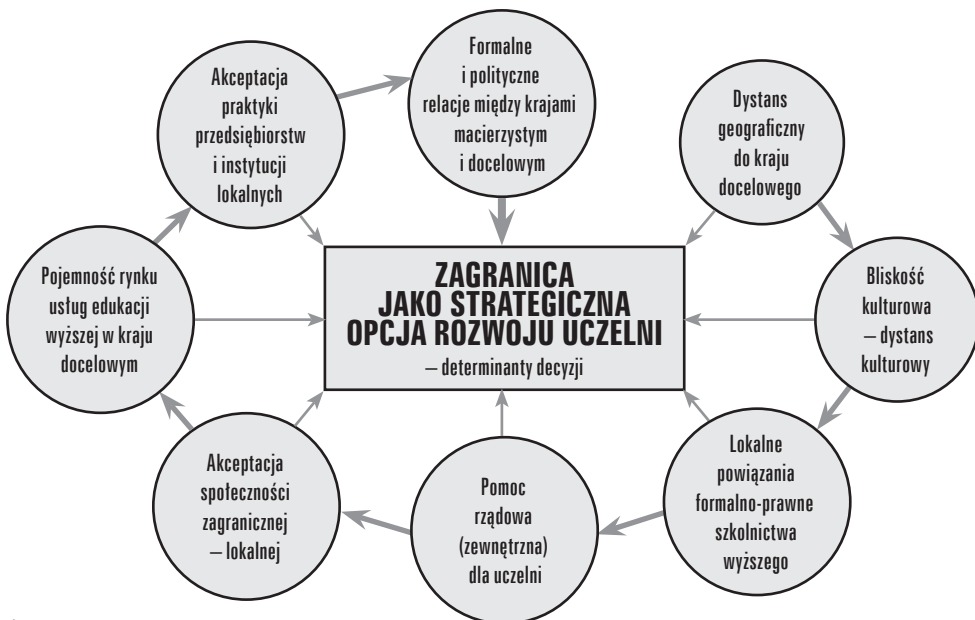
Strategiczna orientacja uczelni na zagranicę może wynikać z negatywnej oceny szans rozwojowych na dotychczasowym rynku, rynku krajowym, zwłaszcza w warunkach niekorzystnych trendów demograficznych, rosnącej konkurencji wewnętrznej, rosnących wymagań dotyczących zaangażowanej kadry naukowo-dydaktycznej, restrykcyjnych regulacji prawnych odnośnie do uczelni, odpływu młodzieży na studia za granicą, ale także spadku zapotrzebowania „na edukację” ze strony gospodarki. To tylko wybrane krajowe uwarunkowania stymulujące zagraniczną orientację instytucji szkolnictwa wyższego. Do innej grupy determinant należy zaliczyć świadomość i celową politykę edukacyjno-oświatową władz kraju przyjmującego zagraniczne szkoły wyższe (Stromquist, 2007).

| Główne czynniki stymulujące zagraniczną ekspansję szkoły wyższej

Wejście uczelni na zagraniczny rynek edukacyjny jako efekt rachunku strat i zysków, w szerokim tego słowa znaczeniu, jest jedną z najważniejszych decyzji strategicznych kierownictwa instytucji, decyzji mającej wielorakie konsekwencje dla całej wspólnoty akademickiej, ale także decyzji uzależnionej od wielu czynników i okoliczności. Wśród nich szczególną rolę odgrywają czynniki zewnętrzne, ogólne, a równocześnie niezależne od zainteresowanej uczelni, które uczelnia zmuszona jest brać pod uwagę, gdyż określają w znacznej mierze powodzenie całego przedsięwzięcia – czas trwania, ilość pokonywanych barier, konieczność zaangażowania instytucji doradczych i wspierających, pracochłonność całego projektu oraz łączną sumę zaangażowanych środków realizacji (łącznie nakłady).

Ważnym czynnikiem o charakterze wyjściowym, pierwotnym, jest odległość – dystans między siedzibą uczelni, jej lokalizacją w kraju a planowanym jej ulokowaniem za granicą. W tym przypadku chodzi o dystans geograficzny, jaki dzieli dwa miasta, wyrażony odpowiednią miarą jako odległość komunikacyjna, odległość czasowa, odległość ekonomiczna, a nawet odległość „w linii prostej”. Dystans dzielący obie lokalizacje (krajową i zagraniczną) ma istotny wpływ na logistyczną realizację projektu – jej sprawność, bezpieczeństwo przemieszczanych ładunków, łatwość komunikacyjną, organizacyjną i techniczną aranżacji przedsięwzięcia. W rezultacie determinuje to wielkość kosztów, w tym kosztów łączności, transportu dóbr materialnych i osób. Krótki dystans dzielący lokalizacje wpływa na stopień znajomości nowych, lokalnych warunków działalności uczelni, czyli tak ważne okoliczności jak znajomość ludzi, instytucji oraz obowiązujących norm (por. rysunek 3).

Rysunek 3 | Ogólne uwarunkowania zagranicznej opcji rozwoju uczelni i wyboru kraju



Źródło: opracowanie własne.

Bliskość planowanej lokalizacji uczelni za granicą oznacza jeszcze jedną ważną okoliczność ułatwiającą realizację projektu, a mianowicie bliskość kulturowo-językową obu krajów. Podobieństwo, a nawet całkowita zgodność kulturowa środowisk stanowi znaczne ułatwienie dla koniecznego pokonania barier społecznych, politycznych i organizacyjnych, jakie towarzyszą przedsięwzięciu, zwłaszcza we wstępnej fazie jego realizacji. Wspólny lub podobny język, wymienna lub ta sama waluta, porównywalne warunki i koszty życia ludności, przynależność do tej samej organizacji gospodarczej, politycznej lub militarnej, wspólna religia oraz reguły obyczajowe to kolejne wstępne determinanty sukcesu strategii internacjonalizacji szkoły wyższej. Równocześnie, łącznie z czynnikiem dystansu geograficznego, to pierwsza i podstawowa strefa wyznaczająca kierunek ekspansji na zagraniczne rynki uniwersyteckie (Ciszewska-Mlinarić i Wąsowska, 2012).

Do grupy czynników pierwotnych, w znaczącej mierze decydujących o wyborze kraju, regionu oraz miasta lokalizacji za granicą własnego oddziału, filii lub samodzielnej, odrębnej szkoły zaliczyć należy formalno-prawną przychylność przepisów prawa regulujących system szkolnictwa wyższego w kraju docelowym. Chodzi o określenie prawnej akceptacji obecności zagranicznej instytucji edukacyjnej, jednoznaczne sprecyzowanie jej praw i obowiązków, a w szczególności statutowych zasad, struktur oraz warunków funkcjonowania (warunków materialnych i infrastrukturalnych, programowych i koncepcyjnych, personalnych i płacowych oraz finansowych i podatkowych). Z punktu widzenia formalno-prawnych warunków działalności uczelni na rynku zagranicznym możliwe są trzy rozwiązania koncepcyjne:

- Uczelnia funkcjonuje za granicą na podstawie własnych, krajowych zasad, norm i programów nieuwzględniających lokalnych rozwiązań w tym względzie. Całkowicie opiera na modelu kształcenia przeniesionym z własnego kraju. Takie rozwiązanie modelowe jest możliwe, jeżeli prawo o szkolnictwie wyższym i systemie edukacji obowiązujące w kraju goszczącym na to zezwala. Dla uczelni wchodzącej na rynek innego kraju takie rozwiązanie jest zdecydowanie łatwiejsze i jednoznaczne w realizacji.
- Uczelnia funkcjonuje za granicą, opierając się na mieszanych rozwiązaniach formalno-prawnych. Jej koncepcja – organizacja, warunki, zakres i wymogi edukacyjne – wynika z niezbędnej, ograniczonej do pewnego minimum modyfikacji własnych rozwiązań krajowych, tak aby odpowiadały one koniecznym warunkom kształcenia określonym przez prawo lokalne. W praktyce jest to podejście najczęściej stosowane.
- Uczelnia funkcjonuje za granicą w całkowitej, szczegółowej zgodności z prawem lokalnym i odpowiednimi wymogami programowymi, organizacyjnymi, materialnymi i finansowymi, jakie obowiązują w danym kraju. Instytucja powołana za granicą akceptuje więc lokalne warunki i procedury, obyczaje akademickie, metody i formy kształcenia, metody sprawdzania wiedzy, awansu i oceny kadry wykładowej itp.

Rozszerzenie terytorialnego zakresu działalności edukacyjnej szkoły wyższej z uwzględnieniem określonego regionu świata, kontynentu i kraju zdeterminowane może być możliwością otrzymania pomocy publicznej lub niepublicznej ze strony instytucji krajowych, czy też instytucji kraju

docelowego (a nawet organizacji międzynarodowych). Finansowa, rzeczowa, organizacyjna lub prawna forma wsparcia realizacji przedsięwzięcia, zwłaszcza w sytuacji jego podwyższonego ryzyka biznesowego, istotnie zmienia relacje między przewidywanymi nakładami i wynikami, dodatkowo przez to stymulując podejmowanie odpowiednich decyzji przez kierownictwo uczelni.

Internacjonalizacja uniwersytetu w różnych formach instytucjonalnych uzależniona może być od stosunku społeczności lokalnej do „obcej” instytucji szkolnictwa wyższego. W rzeczywistości chodzi więc o negację lub pełną akceptację działalności edukacyjnej uczelni zagranicznej w środowisku lokalnym, o pozytywny czy też negatywny stosunek do niej. Wrogie nastawienie, niechęć lub uprzedzenia do obcych inicjatyw w sektorze własnej oświaty mogą wynikać z różnych okoliczności i doświadczeń, głównie historycznych i politycznych. Mogą się one wiązać z obawami prowadzenia edukacji według nieakceptowalnych wzorców, środków i metod, z podejrzeniami propagowania innych systemów wartości, idei oraz zachowań. Społeczna, powszechna akceptacja obecności zagranicznych uczelni w kraju, i to w różnych środowiskach oraz na różnych szczeblach podejmowania decyzji, stwarza pozytywne warunki ich funkcjonowania warunkujące sukces końcowy inicjatywy.

Ekspansja uczelni za granicę jako strategiczna decyzja rozwojowa ma szansę pozytywnej weryfikacji, ale tylko w przypadku właściwego oszacowania pojemności zagranicznego rynku edukacyjnego oraz perspektyw jego zmian. Własna instytucja za granicą, taka jak uniwersytet lub tylko jego jednostka organizacyjna, wymaga dostatecznej liczby kandydatów odpowiadających ustalonym kryteriom przygotowania merytorycznego i językowego, mogących ponadto spełnić konieczne warunki prawne, organizacyjne, materialne i finansowe. Ograniczony pod względem ilościowym i strukturalnym rynek potencjalnych studentów rozpoznany w długim horyzoncie czasowym, w szerokim zakresie terytorialnym, kwestionuje celowość omawianej opcji strategicznej rozwoju uczelni – opcji opartej na ekspansji zagranicznej.

Ważnym, chociaż zapewne nie pierwszoplanowym, czynnikiem warunkującym wybór strategii zakładającej rozwój uczelni opartej na wejściu na rynki zagraniczne, są powiązania formalne i polityczne między zainteresowanymi parami krajów – krajem będącym siedzibą szkoły wyższej oraz krajem zamierzonej ekspansji. Członkostwo rozpatrywanych krajów w tej samej organizacji społeczno-gospodarczej i politycznej, oznaczające w praktyce ich podporządkowanie tej samej polityce oświatowo-edukacyjnej oraz zunifikowanemu prawu, regulującemu działalność szkół wyższych, bez wątpienia stanowi okoliczność sprzyjającą podejmowaniu oraz realizacji wielu wspólnych projektów instytucjonalnych, opartych na swobodzie funkcjonowania uczelni na całym obszarze wspólnoty. Stworzenie szerokiej ponadnarodowej przestrzeni edukacyjnej zachęca uniwersytety do dodatkowych wyzwań internacjonalizacyjnych (Kwiek, 2010; Boguski, 2009).

Wśród ogólnych czynników determinujących sukces uczelni na rynkach zagranicznych szczególne miejsce przypada praktyce społeczno-gospodarczej – instytucjom i przedsiębiorstwom,

które zatrudniając absolwentów szkół wyższych weryfikują zdobytą przez nich wiedzę oraz umiejętności. Akceptacja (lub jej brak) przygotowania zawodowego zdobytego w szkołach różnego typu, w tym uczelniach zagranicznych funkcjonujących w kraju, jest najlepszym sprawdzianem ich koncepcji i warunków kształcenia, przygotowania wykładowców, zaangażowanych środków, stosowanych metod nauczania. Rzeczywistym weryfikatorem efektów kształcenia akademickiego jest więc praktyka, stąd też tak ważna opinia przedsiębiorców i menedżerów na temat absolwentów różnych uczelni oraz samych uczelni (Bryła, 2012). Wysokie oceny kształcenia w uczelniach zagranicznych, w uczelniach z poszczególnych krajów i konkretnych miast tworzą sprzyjające środowisko dla nowych inicjatyw założycielskich na rynku edukacji uniwersyteckiej. W tym miejscu należy zauważyć duży wpływ obiegowych prawd i twierdzeń – stereotypów w ocenie kwalifikacji zawodowych zdobywanych w różnych krajach na tle kraju własnego.

| Wewnętrzne determinanty internacjonalizacji uczelni

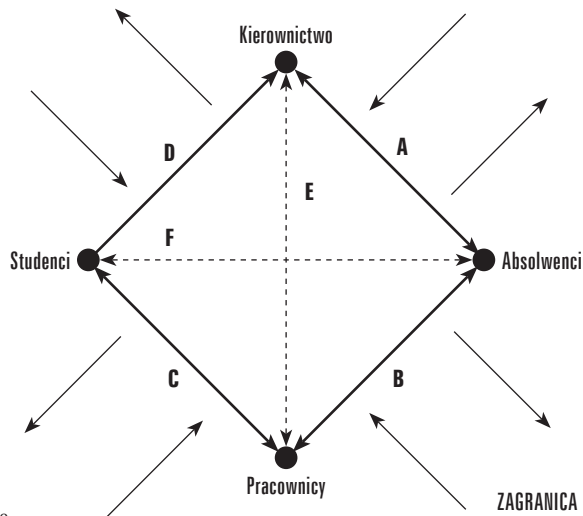
Uruchomienie działalności uczelni za granicą, jako główny przejaw jej instytucjonalizacji, jest złożonym i wielopodmiotowym procesem decyzyjnym, zależnym nie tylko od czynników zewnętrznych natury ogólnej, ale również od istotnych uwarunkowań wewnętrznych. Identyfikacja struktury tego procesu oraz wpływu różnych jednostek, grup i ośrodków decyzyjnych uczelni na ostateczny kształt, formę i zakres jej ekspansji na zagraniczny rynek edukacyjny wymaga rozpatrzenia przede wszystkim podstawowego układu personalnego każdej szkoły wyższej, składającego się na kategorię „wspólnota akademicka”. Ten często używany termin, odwzorowujący całość strukturalno-funkcjonalną instytucji szkolnictwa wyższego, używany zwłaszcza dla podkreślenia jedności ludzi, celów, środków i programów operacyjnych ich działalności naukowo-edukacyjnej, wyjaśnić można dzięki modelowi czworoboku akademickiego (por. rysunek 4). Składająca się z czterech podstawowych grup osób uczestniczących w realizacji statutowych zadań uczelni, ta zintegrowana organizacyjnie, prawnie i funkcjonalnie struktura wpływa na główne kierunki rozwoju uczelni, na jej miejsce, rolę i wizerunek w szerokim środowisku społecznym – w otoczeniu bliższym i dalszym.

Czworobok „wspólnoty akademickiej” to wzajemnie powiązana, zintegrowana dążeniem do realizacji wyznaczonych celów całość obejmująca:

- kierownictwo uczelni (ogniwo zarządzające),
- pracowników (ogniwo wykonawcze),
- studentów (ogniwo wejściowe, edukowane),
- absolwentów (ogniwo wyjściowe, zewnętrzne).

Wszystkie cztery wymienione, osobowe części całości uniwersyteckiej uczestniczącej w procesie edukacyjnym – w procesie przekazywania wiedzy oraz kształtowania umiejętności, pozostając

Rysunek 4 | Uczelnia jako wspólnota akademicka – „Czworobok uniwersytecki” i jego powiązania w środowisku krajowym oraz zagranicznym



Źródło: opracowanie własne.

w określonych relacjach formalnych i nieformalnych, uczestniczą w procedurach decyzyjnych uczelni, kształtują jej składowe tożsamości oraz image (Rocki, 2009). Od aktywności takiego układu strukturalnego, wzajemnego wspierania się i współpracy w realizacji celów, koordynacji działań i dążeń, otwartych i przyjaznych relacji, konsekwentnej orientacji na cele ogółu, ale także na cele grupy, uzależnione są rezultaty końcowe działalności uczelni oraz satysfakcja ogółu (Leja, 2008).

Na rozwój uczelni, oparty na zasobach zarówno krajowych, jak i zagranicznych, decydujący wpływ ma cała wspólnota akademicka, ze szczególnym uwzględnieniem kierownictwa – organów jednoosobowych i kolegialnych zarządzania szkołą wyższą. To kierownictwo przygotowuje strategiczne i taktyczne plany rozwoju uczelni oraz monitoruje ich bieżącą realizację. Inicjuje i zatwierdza plany współpracy z zagranicą, decyduje o wyjazdach zagranicznych pracowników i studentów oraz stymuluje organizację badań naukowych. Od aktywności kierownictwa uczelni, sprawności organizacyjnej administracji uczelnianej, ustalonych procedur i mechanizmów podejmowania decyzji zależą zakres, formy oraz efekty orientacji na zagranicę (Dworak i Jaworski, 2011).

Otwarcie na zagranicę, kontakty i współpraca, wspólne przedsięwzięcia naukowe i edukacyjne, wymiana studentów są inicjowane i rozwijane przez samych pracowników, zwłaszcza kadrę wykładową. Wieloletnie programy naukowo-badawcze z ośrodkami zagranicznymi są rezultatem indywidualnych i zespołowych (katedry, wydziały, instytuty) kontaktów personalnych. Na ich podstawie rodzą się inne formy współpracy, na wyższym poziomie zaangażowania zasobowego i instytucjonalnego, obejmujące dalsze obszary działalności uczelni. Koordynacja i nadzór, organizowanie i finansowanie przedsięwzięć oraz programów leżą w gestii kierownictwa szkoły (Leja, 2006).

„Nie ma uczelni bez studentów”, to ta zbiorowość jest obiektem i celem działalności statutowej uczelni. Studenci i różnego typu organizacje studenckie realizują szeroki zakres współpracy z zagranicą, współpracy organizacyjnej, turystycznej, artystycznej i sportowej. Do studentów kierowane są programy wymiany stypendialnej oraz propozycje praktyk i staży. Tysiące studentów uczestniczących w takich przedsięwzięciach z udziałem uczelni i przedsiębiorstw zagranicznych są najlepszym łącznikiem komunikacji międzyinstytucjonalnej stymulującej dalszy rozwój zainteresowania wzajemną współpracą naukowo-dydaktyczną.

Niedocenionym z reguły ogniwem uczelni jako wspólnoty akademickiej różnych jednostek i grup są absolwenci (Werner, 2011). Coraz częściej uczelnie i ich jednostki organizacyjne odszukują i śledzą losy życiowe oraz zawodowe swoich absolwentów, wykorzystując dla celów marketingowych szczególnie postacie i ich kariery naukowe, biznesowe, społeczne lub polityczne. Ukończenie studiów niewątpliwie zmienia status formalny studenta, lecz nie oznacza zerwania z nim całkowitej więzi osobistej oraz emocjonalnej. Absolwenci utożsamiają się z uczelnią w środowisku pozauczelnianym, często także uczestnicząc w jej bieżącej działalności, jako doradcy, opiniodawcy, darczyńcy, czy też w edukacji podyplomowej. Szczególna rola w rozwoju różnych form internacjonalizacji uczelni przypada tym absolwentom, którzy realizują określone zadania zawodowe w obszarze współpracy z zagranicą (Singer i Hughey, 2002). Będąc pracownikami służb dyplomatycznych, politykami, przedsiębiorcami – eksporterami, finansistami, pracownikami organizacji międzynarodowych, identyfikowani są nie tylko ze swoim krajem pochodzenia, miastem, ale także uczelnią, która przygotowała ich do pracy zawodowej o szczególnym charakterze – pracy za granicą, na rzecz zagranicy i z udziałem zagranicy (Rissmeyer, 2010).

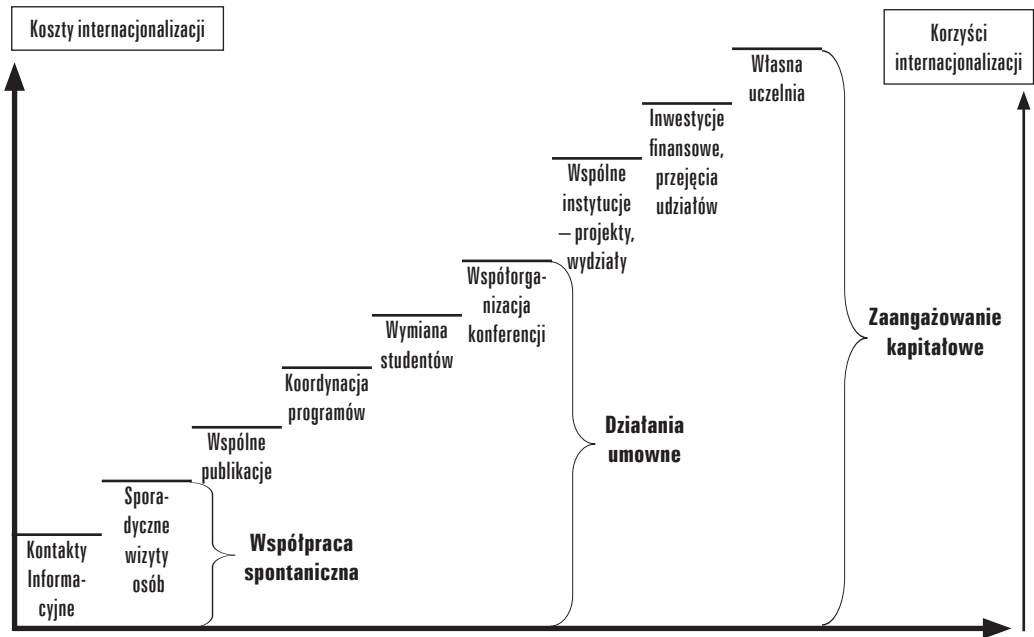
| Etapy i formy internacjonalizacji szkół wyższych

Kontakty szkoły wyższej z zagranicznym rynkiem edukacyjnym oraz jego podmiotami można uporządkować w różne grupy zgodnie z rodzajami ich inicjowania, fazami intensyfikacji i rozwoju, stopnia oraz zakresu zaangażowania stron, kontynuacji oraz powtarzalności przejawów współdziałania, a także rezultatów, ich zakresu formalizacji, trwałości i form instytucjonalnych. Opierając się na analizie i porównaniu znanych przypadków nawiązywania relacji uczelni krajowych z jednostkami szkolnictwa wyższego za granicą oraz form tych relacji, szczegółowych cech i procedur im towarzyszących, tak ukształtowaną całość podzielić można na trzy zbiory relacji oraz działań wzajemnych:

- działania wstępne o charakterze spontanicznym i przypadkowym,
- działania uporządkowane i sformalizowane w postaci umów o współpracy,
- działania inwestycyjne i towarzyszące im kapitałowe zaangażowanie uczelni za granicą.

W pierwszym etapie rozwoju stosunków uczelni z zagranicą dominują kontakty typu informacyjnego, a więc dwustronna wymiana komunikatów, informacji promocyjnych oraz ofert współpracy naukowo-dydaktycznej, podejmowana z inicjatywy władz szkoły, poszczególnych pracowników oraz ich grup, ale także przez organizacje studenckie i korporacje absolwentów (por. rysunek 5).

Rysunek 5 | Przejawy i formy internacjonalizacji szkół wyższych



Źródło: opracowanie własne.

W niektórych przypadkach inicjowanie wymiany informacji z zagranicznymi podmiotami szkolnictwa wyższego wiąże się z zaangażowaniem instytucji zewnętrznych – resortów, organizacji naukowych i badawczych, stowarzyszeń społecznych, organizacji politycznych i gospodarczych. Wstępne kontakty, korespondencja i pośrednia identyfikacja partnera mogą prowadzić do organizowania studialnych, „rozpoznanych” wizyt, przyjazdów lub wyjazdów pojedynczych osób i grup (pracowników i studentów).

Intensyfikacja kontaktów informacyjnych uczelni z partnerami zagranicznymi powiązana z powtarzalnymi kontaktami osobowymi przedstawicieli odpowiednich szkół wyższych kształtuje nowy etap współpracy wzajemnej i wymiany – etap kontaktów opartych na zapisanych oraz uzgodnionych przedsięwzięciach sprecyzowanych w umowach dwustronnych o różnym zakresie czasowym, od zakresu krótkiego do umów wieloletnich (nawet bez określonego czasu obowiązywania). Faza współpracy umownej kontynuowana w długim horyzoncie czasowym

pozwała rozszerzać typowe formy współdziałania pracowników oraz studentów, obejmując wiele jednostek organizacyjnych, urozmaicając szczegółowe przedmioty współpracy oraz ich przejawy, zacieśniając relacje służbowe i osobiste między instytucjami oraz zespołami ludzkimi (Bagnino, Yami, Le Roy i Czakon, 2008). W efekcie rozwijają się zaplanowane wcześniej inicjatywy naukowo-badawcze i edukacyjne z korzyścią dla obu zaangażowanych stron oraz wszystkich uczestniczących w nich jednostek (Wissem, 2009). Trwałymi przejawami współpracy umownej i równocześnie jej rezultatami są wspólne projekty nauczania, wymiana praktyk studenckich, szkoły letnie języka i kultury kraju partnera, staże w firmach zagranicznych czy też „podwójne” dyplomy ukończenia studiów, a w środowisku pracowników wymiana doświadczeń, wspólne konferencje naukowe i odpowiednie publikacje, międzynarodowe granty badawcze czy wykłady gościnne. Współpraca zagraniczna uczelni oparta na umowach stanowi współcześnie podstawową formę i etap internacjonalizacji uczelni (por. rysunek 6).

Rysunek 6 | Inicjatywy i przedsięwzięcia zorientowane na pozyskanie partnera zagranicznego uczelni oraz pełną internacjonalizację uczelni



Źródło: opracowanie własne.

Pionierski charakter w procesie rozwoju stosunków współpracy uczelni z zagranicą mają te formy ich zaangażowania międzynarodowego, które opierają się na transgranicznym przepływie kapitału – na inwestycyjnym zaangażowaniu własnych zasobów w przedsięwzięcia

zlokalizowane za granicą, zwłaszcza środków finansowych. Dzięki trwałemu przesunięciu ludzi, środków materialnych, finansowych lub też koncepcji i pomysłów edukacyjnych tworzone są różnorodne formy instytucjonalne podmiotów prowadzących działalność akademicką – od wspólnych programów kształcenia, kierunków i wydziałów do samodzielnych, pełnoprawnych szkół wyższych o rozwiniętym zakresie funkcji oraz rozbudowanej strukturze. Utworzenie takich ośrodków kształcenia uniwersyteckiego wymaga bez wątpienia znacznego zaangażowania sił i środków własnych poza granicami kraju, daje to jednak w długim okresie największe efekty – łączną sumę korzyści dla inicjatorów, właścicieli oraz zarządzających takimi organizacjami (Hammel, 1991). Należy w tym miejscu nadmienić, że w miarę zwiększania wartości inwestycji na zagranicznym rynku edukacyjnym wzrasta też poziom ryzyka biznesowego towarzyszącego takim przedsięwzięciom. Wynika ono ze zdecydowanie większych barier wyjścia z sektora – zakończenia działalności za granicą i likwidacji ośrodka, programu czy tylko jednostki organizacyjnej (Praweńska-Skrzypek, 2012).

| **Kapitałowe zaangażowanie uczelni za granicą i jego formy instytucjonalne**

Kontakty uczelni z partnerami zagranicznymi – podmiotami lokalnych rynków pracy czy rynków edukacyjnych nie mają charakteru trwałych, wieloletnich, stabilnych form współdziałania do momentu, kiedy zaczynają im towarzyszyć przepływy środków kapitałowych – walut, środków technicznych i materiałowych know-how czy też osób. Tylko w takich przypadkach sądzić można, że uczelnia traktuje zagraniczny rynek edukacyjny z właściwą uwagą i wiąże z nim długofalowe plany inwestycyjne, a nie doraźnie i eksperymentalnie jako jedną z wielu prób realizowanych „bezkosztowo” (Wiśniewski, 2012).

Przepływ środków finansowo-rzeczowych, technologicznych i ludzkich jest niezbędnym warunkiem budowy sieci współpracowników-partnerów, sieci instytucji pracujących zgodnie z własnymi celami, według uzgodnionych norm i programów, docelowo tworzących trwałe fundamenty pod samodzielną działalność naukowo-dydaktyczną na rynku zagranicznym. Strumień środków inwestycyjnych kierowanych za granicę jest z reguły zróżnicowany pod względem ilościowym i odpowiada strategii etapowego oraz rozwojowego stabilizowania pozycji własnej w środowisku zagranicznym (Pluta-Olearnik, 2013).

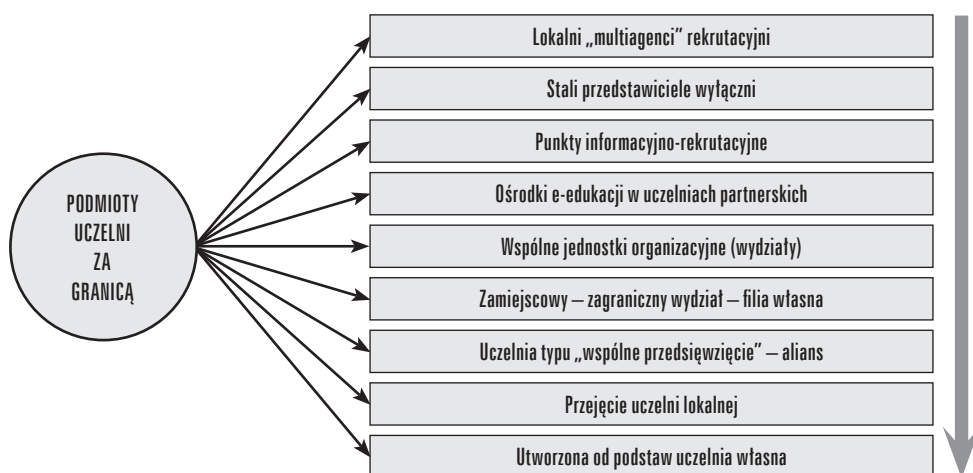
Na podstawie doświadczeń niektórych krajowych szkół wyższych zorientowanych „sprzedawczo” można stwierdzić, że w etapie wstępnym penetrowania rynków zagranicznych (można nazwać go „orientacją rekrutacyjną” do uczelni w kraju) zadowalającym rozwiązaniem instytucjonalnym jest utworzenie sieci multiagentów rekrutacyjnych. To zazwyczaj osoby lub właściwe podmioty lokalnych i regionalnych rynków pracy, które na zasadach komercyjnych poszukują kandydatów na studia za granicą. Zastosowane określenie „multiagent” sugeruje, że chodzi o osoby lub firmy zawodowo trudniące się działalnością „headhunterską”, poszukujące na zamówienie i w trybie odpłatnym zarówno pracowników, jak i potencjalnych studentów dla różnych

organizacji. Współpracują one z wieloma uczelniami, agencjami oraz organizacjami społecznymi z kraju i z zagranicy, działając w ich imieniu, ale na własny rachunek. Ich oferty studiów za granicą są wzajemnie konkurencyjne, chociaż w różnej wysokości opłacane przez zleceniodawców. To w dużym stopniu decyduje o skuteczności działania multiagentów dla poszczególnych ośrodków akademickich (Dietl i Sapijaska, 2006).

Nieporównanie lepsze rezultaty i korzyści dla uczelni przynosi utworzenie własnej sieci agentów rekrutacyjnych za granicą, działających na zasadach wyłączności. Proponują oni studia zagraniczne tylko w jednej szkole wyższej, w której imieniu występują na rynku absolwentów szkół średnich i niektórych uczelni niższej rangi, podpisując umowy wstępne, negocjując warunki i zakres studiów w uczelni–zleceniodawcy oraz promując ją. Taki system penetracji zagranicznych rynków usług edukacji wyższej ma jedną ważną wadę – jego stworzenie i funkcjonowanie jest o wiele droższe, jest to system skuteczniejszy, lecz bardziej kapitałochłonny.

Bardziej zaawansowaną formą organizacji sieci dystrybucji usług edukacyjnych uczelni zorientowaną na rynek zagraniczny jest sieć własnych punktów informacyjno-rekrutacyjnych. Zlokalizowane za granicą stanowią trwałą formę organizacyjno-materialną, prawną i personalną obecności na rynku, prowadzą szeroki oraz różnorodny zakres działań informacyjno-promocyjnych i medialno-propagandowych w środowisku społeczno-oświatowym, politycznym, gospodarczym odpowiednich miast (Markowski i Drzazga, 2008). Jako zarejestrowany formalnie podmiot, takie ośrodki funkcjonują według lokalnych uregulowań prawnych. Dysponują własnym lokalem, kadrą oraz sprzętem technicznym. Ich działalność jest trwała i systematyczna. Tylko duże uczelnie o uznanej marce i znacznej zasobności finansowej tworzą w niektórych krajach własną sieć takich ośrodków (por. rysunek 7).

Rysunek 7 | Instytucjonalne formy internacjonalizacji uczelni jako przejaw jej zaangażowania kapitałowego na zagranicznym rynku edukacji wyższej



Źródło: opracowanie własne.

Przenoszenie edukacyjnego know-how w najprostszym wariantcie organizacyjno-technicznym zakładają ośrodki e-edukacji, tworzone w uczelniach granicznych, ale ze środków własnych uczelni macierzystej. Ten rodzaj strategii internacjonalizacji szkoły wyższej uwzględnia współpracę dydaktyczną z partnerem i wspieranie jego koncepcji kształcenia, programów wydziałowych, kierunkowych lub specjalizacyjnym własnym dorobkiem, wiedzą i doświadczeniem. Wykłady i seminaria transferowane za granicę poprzez sieć telełączy są formą współpracy aktywnej z ośrodkiem partnerskim, kiedy to uczelnia zagraniczna współrealizuje projekt edukacyjny, chociaż fizycznie nie przemieszcza za granicę swoich wykładowców oraz środków dydaktycznych (Nazarko, Kuźmicz i Urban, 2009). E-wykłady, e-konsultacje i e-egzaminacje są zaakceptowane przez uczelnię zagraniczną, a ich zakres, treści oraz metody są wzajemnie uzgodnione (Pluta-Olearnik, 2006). Wizualizacja własnej uczelni – wykładowców, personel pomocniczy, warunków prowadzenia zajęć dydaktycznych, zachowań i kontaktów profesor–student stanowi doskonały instrument marketingowy o sprawdzonej skuteczności w kształtowaniu marketingowego wizerunku uniwersytetu (Pluta-Olearnik, 2012).

Kolejnym krokiem w ekspansji uczelni za granicę jest utworzenie wspólnej, podstawowej jednostki organizacyjnej, czyli w świetle polskiego prawa o szkołach wyższych – wydziału. Jako jednostka bilateralna funkcjonuje ona w typowej strukturze uczelni, a jej wyróżnikiem, znakiem rozpoznawczym, jest dwuczłonowa nazwa, np. „polsko-holenderski wydział...”. Zazwyczaj pierwszy składnik związany jest z krajem lokalizacji uczelni, drugi natomiast informuje o kraju uczelni zagranicznej, kreatora wspólnego wydziału oraz właściwej dla niego oferty edukacyjnej. Międzynarodowy wydział istniejący w uczelni to nie tylko zintegrowany, połączony program dydaktyczny, ale także zagraniczni wykładowcy, projekty badawcze i rozwojowe oraz rozwinięta wymiana wykładowców, studentów, personelu pomocniczego i wspierającego. To także wizyty studialne, staże zawodowe i praktyki. Zasady organizacji i funkcjonowania wydziału międzynarodowego określone są w umowach bilateralnych między właściwymi szkołami wyższymi.

Przykładem rozwiniętej, zinstytucjonalizowanej współpracy uczelni z podmiotami zagranicznego rynku usług edukacji wyższej są odrębne, samodzielne uczelnie typu „wspólne przedsięwzięcie”. Nie chodzi więc o wydział, lecz szkołę wyższą wielowydziałową powołaną na podstawie porozumienia dwustronnego. Uczelnia zagraniczna o bogatym potencjale „wiedzy i relacji” tworzy, z udziałem partnera zagranicznego – uczelni lokalnej, trzeci podmiot o funkcjach edukacyjnych – uniwersytet *join venture* (Leja, 2006). Jednostka taka działająca za granicą, w ramach lokalnych regulacji prawnych, ma własną markę (Antonowicz i Krawczyk-Radwan, 2011). Jest szkołą wyższą o „podwójnych korzeniach”, utworzona została bowiem przez dwie strony, dwa podmioty, aby realizować na rzecz i w interesie kraju i regionu docelowego wszystkie właściwe uniwersytetom funkcje oraz zadania.

Podjęcie przez uczelnię działalności za granicą, przy założeniu oferowania własnych, sprawdzonych i prestiżowych wzorców naukowo-dydaktycznych, wymaga znacznego zaangażowania środków organizacyjnych, ludzkich oraz finansowych i materialnych, wymaga też czasu.

W takich warunkach często najlepszym i jedynym rozwiązaniem jest pełne przejęcie uczelni jako działającej, czyli nabycie jej zasobów, wraz z marką, programami funkcjonalnymi, strukturami oraz rynkiem. Taka forma internacjonalizacji szkoły wyższej może mieć miejsce w sytuacji przejścia:

- bardzo dobrej uczelni o uznanej renomie i pozycji rynkowej (ryzyko małe, zaangażowane środki finansowe bardzo duże);
- dobrej uczelni o stabilnej perspektywie, wymagającej jednak niewielkich korekt zasobów i struktur (ryzyko niewielkie, wkład niewielki);
- przeciętnej, typowej uczelni gwarantującej ciągłość funkcjonowania w długim horyzoncie czasowym pod warunkiem przeprowadzenia częściowej restrukturyzacji i modernizacji (ryzyko średnie, wkład średni);
- słabej uczelni (z punktu widzenia zasobowego) o niepewnej przyszłości, wymagającej istotnych zmian koncepcyjnych i materialnych, w tym o charakterze marketingowym (ryzyko duże, wkład duży).

Wejście szkoły wyższej na zagraniczny rynek usług edukacyjnych poprzez przejęcie uczelni zagranicznej jest strategią niewątpliwie szybką i kompleksową. Taki podmiot już funkcjonuje na bazie posiadanych czynników usługotwórczych, ma swój rynek i edukacyjne oraz naukowo-badawcze know-how, z reguły rozpoznawalną markę oraz sieć powiązań krajowych. Zaangażowanie kapitałowe jako konsekwencje planowanej restrukturyzacji własnościowej, organizacyjnej, materialnej i funkcjonalnej uzależnione jest od strategicznych wizji rozwoju i funkcjonowania „nowej uczelni” – od docelowej jej formuły, pozycji rynkowej oraz powiązań międzynarodowych (Ratajczak, 2004).

Przejęcie uczelni zagranicznej jako decyzja strategiczna wiąże się z koniecznością rozwiązania wielu dodatkowych kwestii o trudnych, wieloaspektowych wątkach, w tym jej samodzielności i wyodrębnienia majątkowego, stałości zatrudnienia i bezpieczeństwa socjalnego personelu akademickiego, respektowania praw nabytych przez jednostki i grupy, struktury wewnętrznej oraz podporządkowania władzom państwowym i resortowym, przestrzegania tradycji i norm społecznych itp.

Najbardziej zaawansowaną strategią internacjonalizacji szkoły wyższej jest strategia zakładająca stworzenie za granicą własnej szkoły „od podstaw”. Polega ona więc zarówno na zagwarantowaniu koniecznych warunków materialno-technicznych, personalnych i organizacyjnych, jak i na kształtowaniu miejsca i relacji międzyinstytucjonalnych, kreowania marki, przygotowania i realizacji określonego programu edukacyjnego, kampanii rekrutacyjnych oraz marketingowych. Założenia samodzielnej uczelni za granicą to złożony proces decyzyjny i odpowiedni proces inwestycyjny. Uwzględniając fakt działania w obcym środowisku społecznym kulturowym, gospodarczym i formalno-prawnym, widzimy, że konieczne jest skorzystanie z pomocy lokalnych agencji, mediów, organów administracyjnych, kancelarii prawnych oraz różnorodnych

przedsiębiorstw usługowych. Wysokie koszty przedsięwzięcia rekompensują niewątpliwie liczne korzyści, takie jak samodzielność decyzyjna, założony profil kształcenia, wymagane kompetencje wykładowców, własny system komunikacji i zarządzania uczelnią, a także zgodna ze strategią rozwoju uczelni macierzystej strategia marki na rynku zagranicznym.

| Analityczne podstawy decyzji o wejściu uczelni na zagraniczny rynek edukacyjny

Orientacja uczelni na zagraniczny rynek edukacji wyższej, będąca często jej odpowiedzią na narastający poziom konkurencji na rynku krajowym, stanowi jedno z najpoważniejszych wyzwań o wymiarze strategicznym, wyzwań oznaczających poważne, nowe szanse rozwojowe, ale też wiążących się z poważnym zaangażowaniem przygotowawczo-organizacyjnym. Podejmowanie odpowiednich decyzji określających zakres i formy internacjonalizacji szkoły wyższej musi odbywać się w warunkach dysponowania maksymalnie możliwym do zdobycia zbiorem informacji. Tylko w ten sposób odpowiednie decyzje będą decyzjami trafnymi przy znacznie mniejszym prawdopodobieństwie popełnienia błędu.

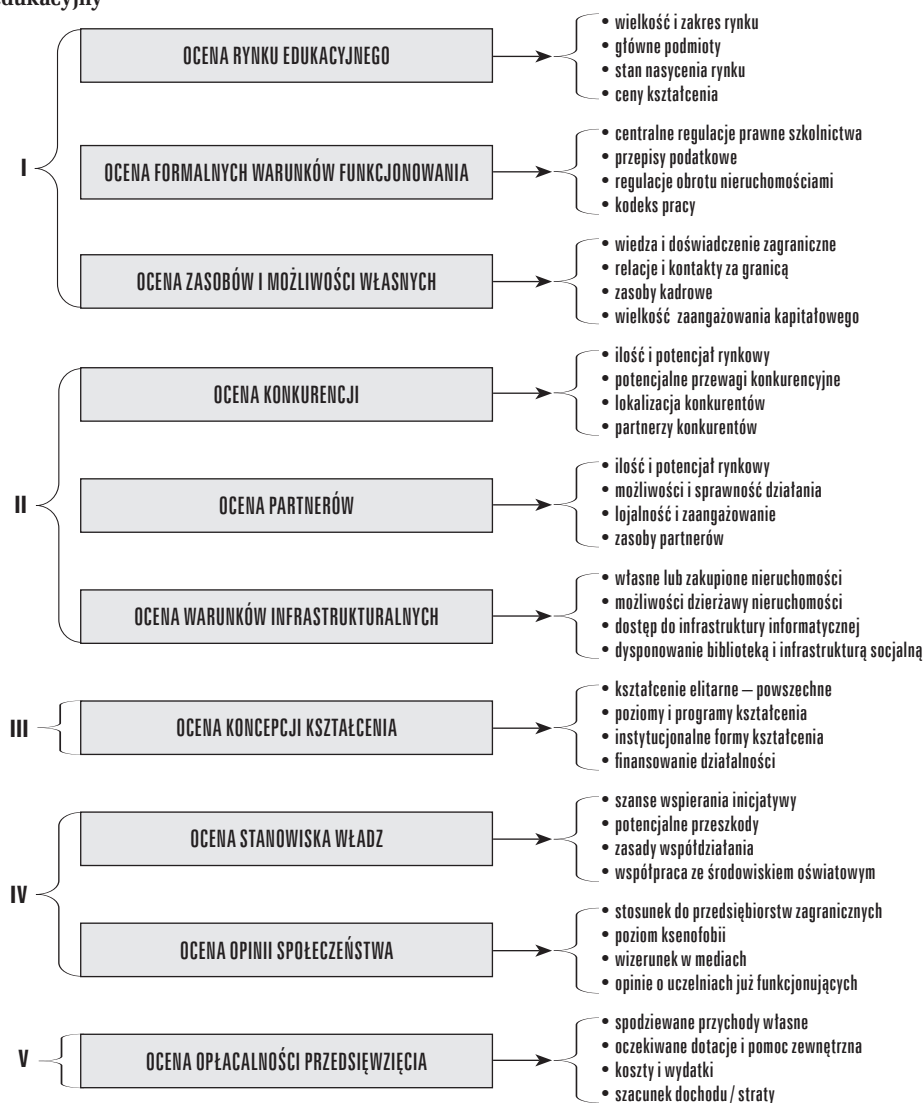
Z punktu widzenia operacyjnego całokształt czynności oraz działań cząstkowych towarzyszących przygotowaniu wejścia uczelni na zagraniczny rynek edukacyjny, kształtowaniu instytucjonalnej formy, miejsca i relacji funkcjonalnych oraz stworzeniu potencjału edukacyjnego obejmuje obszerny ich zestaw, a więc m.in.:

- rozpoznanie zagranicznych rynków edukacyjnych,
- analizę potencjału – pojemności rynków,
- porównanie głównych szans i zagrożeń na rozpatrywanych rynkach krajów oraz regionów,
- wybór rynku krajowego oraz docelowych rynków regionalnych,
- identyfikację potrzeb oraz oczekiwań młodzieży,
- określenie luk edukacyjnych,
- sprecyzowanie profilu kształcenia za granicą,
- analizę ogólnej efektywności przedsięwzięcia,
- wybór instytucjonalnej formy działalności,
- przyjęcie form i metod kształcenia,
- wybór lokalizacji ogólnej dla instytucji,
- określenie funkcjonalnej koncepcji kształcenia – świadczenia usług edukacyjnych,
- budowę sieci partnerskiej,
- wyznaczenie źródeł i zasad finansowania działalności,
- uzyskanie licencji – zgody lokalnych władz edukacyjnych,
- przeprowadzanie kampanii marketingowej,
- dokonanie rekrutacji personelu,

- określenie potrzeb lokalowych,
- zakup lub dzierżawę nieruchomości,
- rekrutację studentów i rozpoczęcie działalności,

Przedstawiona lista przedsięwzięć i czynności przygotowawczych nie jest z pewnością pełnym zestawem składowych złożonego procesu decyzyjnego (por. rysunek 8), obejmuje bowiem działania i uprzednie decyzje o charakterze podstawowym oraz względnie uniwersalnym.

Rysunek 8 | Analityczne podstawy i fazy procesu decyzyjnego uczelni o wejściu na zagraniczny rynek edukacyjny



Źródło: opracowanie własne.

W zależności od zakresu warunków i cech rynku zewnętrznego (kraju docelowego), w zależności od założonego celu społecznego, edukacyjnego i komercyjnego ilość oraz rodzaj przeprowadzanych analiz i porównań, a także ilość i rodzaj wariantów realizacji przedsięwzięcia edukacyjnego za granicą mogą się istotnie różnić. Również harmonogram – kolejność przedsięwzięć może tworzyć różne scenariusze organizacyjne. W każdym jednak przypadku proces decyzyjny obejmować będzie zasygnalizowane zagadnienia, kwestie oraz konieczne rozstrzygnięcia, dające się sprowadzić do pięciu segmentów operacyjnych (faz). Są to odpowiednio:

- warunki rynkowe,
- środowisko lokalne,
- koncepcja funkcjonalna,
- akceptacja społeczna,
- opłacalność.

Pierwsza część syntetycznego procesu decyzyjnego dotyczy z reguły szerokiej i różnorodnej oceny rynku usług edukacji wyższej. Dokonuje się jej na podstawie pogłębionej analizy wielkości i struktury rynku zagranicznego oraz mechanizmów jego funkcjonowania. Uwagę zwraca się na jego pojemność, chłonność oraz głównych aktorów na rynku szkół wyższych, włącznie z jego segmentacją. W rezultacie chodzi o określenie atrakcyjności rynku jako całości oraz jego części składowych – rynków regionalnych, branżowych, rynków poziomów kształcenia, aby na tym tle wskazać rynki docelowe i nisze edukacyjne (Kolasiński i Lisiecki, 2006).

Funkcjonowanie szkół wyższych, ilościowy i sektorowy zakres kształcenia, włącznie z procedurami określającymi warunki, cechy, formy i kierunki kształcenia uniwersyteckiego, regulują przepisy prawa szkół wyższych. Dlatego też ważnym elementem analiz wstępnych jest ustalenie formalnych warunków tworzenia oraz funkcjonowania różnych form instytucjonalnych szkolnictwa zagranicznego na poziomie wyższym. Studia diagnostyczne i porównawcze zmierzają do ustalenia zgodności planowanych przedsięwzięć internacjonalizacyjnych z warunkami prawnymi kraju docelowego, a w szczególności zawartymi w prawie podatkowym, prawie obrotu międzynarodowego, prawie pracy, nie licząc wspomnianego prawa oświatowego (szkół wyższych).

Zgromadzone w wyniku przeprowadzonych analiz informacje konfrontowane są z własnymi możliwościami edukacyjnymi i posiadanymi zasobami usługowymi. Rozpatrywane są, w świetle potrzeb i wymagań wybranego rynku zagranicznego, zasoby doświadczeń oraz wiedzy o tym kraju, posiadane z nim kontakty i dotychczasowa współpraca dwustronna. Wszystko to winno pozwolić na określenie ilościowe i strukturalne zaangażowania uczelni na danym rynku edukacji wyższej, w tym zaangażowania kapitałowego i ludzkiego.

Druga faza decyzyjna to analizy i odpowiednie decyzje szczegółowe podejmowane na podstawie studium lokalnego środowiska edukacyjnego. Przedmiotem uwagi są więc przede wszystkim konkurenci – aktualni i potencjalni, krajowi i zagraniczni, bezpośredni i pośredni

reprezentujący sektor uniwersytecki danego kraju, regionu oraz miasta. Ocena spodziewanych zagrożeń ze strony konkurentów pozwala przygotować przedsięwzięcia i czynności zapobiegawcze oraz ochronne, środki walki konkurencyjnej, ale również wzmocnić słabe strony oferty edukacyjnej. Efektem analizy konkurencji jest poszukiwanie na danym rynku sprzymierzeńców i partnerów ze szczególnym uwzględnieniem innych szkół wyższych, szkół średnich oraz centrum edukacji (Leja, 2011).

Najistotniejszymi momentami decyzyjnymi w całym postępowaniu przygotowawczym są wybór i określenie szczegółowych cech koncepcji kształcenia – koncepcji oferowania usług edukacji wyższej w właściwych parametrach ilościowych i jakościowych. Należy dokonać wyboru trybu, sposobu, zakresu oraz metod realizacji procesu dydaktycznego, który byłby nie tylko unikalny, ale także spełniałby oczekiwania potencjalnych studentów, pracowników i pracodawców. Zrównoważona względem głównych interesariuszy koncepcja edukacji zagwarantuje stabilny i długookresowy rozwój przedsięwzięcia zagranicznego uczelni.

Strategia wejścia na zagraniczny rynek edukacyjny nie zakończy się sukcesem, jeśli nie znajdzie poparcia i akceptacji w środowisku lokalnym, a więc u władz danego miasta oraz władz oświatowych – regionalnych i krajowych. Stanowisko władz w sprawach uczestnictwa zagranicznej instytucji akademickiej w rynku edukacji wyższej może warunkować całe przedsięwzięcie, być istotną przeszkodą lub też wsparciem dla niego. Opinia ta niekoniecznie musi być zgodna z odczuciami mieszkańców, którzy kierują się w mniejszym lub minimalnym stopniu stanem prawa o szkołach wyższych i edukacji z udziałem podmiotów zagranicznych, lecz własnymi, indywidualnymi ocenami oraz planami wspierania przyszłości zawodowej młodego pokolenia (Sowa, 2008).

Ostatnia faza całościowego procesu decyzyjnego uczelni związanego z internacjonalizacją jej działalności w ustalonych formach, terminach oraz z udziałem określonych partnerów to analiza i ocena ekonomicznej opłacalności takiej strategii rozwoju uczelni. Nawet w przypadku korzystnych cech strukturalnych rynku edukacji wyższej, pozytywnych trendów rozwojowych, zaangażowania władz lokalnych, regionalnych czy też krajowych oraz sprzyjającej atmosfery społecznej, wejście uczelni na zagraniczny rynek szkolnictwa wyższego niekoniecznie musi oznaczać sukces finansowy całego przedsięwzięcia. Należy uwzględnić bowiem i ocenić wszystkie czynniki mające na to wpływ w krótkim i długim horyzoncie czasowym.

Uwagi końcowe

Rynek zagraniczny jako opcja strategicznego rozwoju uczelni wymaga ponadprzeciętnego zaangażowania wszystkich zasobów, szerokiego wsparcia instytucji krajowych oraz akceptacji środowiska kraju, regionu i miasta docelowej ekspansji. Realizacja założonych celów obarczana jest dodatkowo ryzykiem politycznym, zawsze trudnym do przewidzenia, i oceny potencjalnych

konsekwencji. Ze względu na trudności stojące przed takim rozwiązaniem, oznaczającym dodatkowo poniesienie znacznych nakładów społecznych, finansowych i rzeczowych, decyzje o inwestycyjnej – kapitałowej internacjonalizacji działalności uczelni winny być poprzedzone wnikliwym i kompleksowym studium orientacji „na kraj”. Jedynie w sytuacji braku możliwości funkcjonowania oraz rozwoju szkoły opartego na rynku wewnętrznym, na oczekiwanych krajowych zasobach czynników usługotwórczych oraz potencjalnej wielkości rynku edukacyjnego decyzje takie są uzasadnione, a nawet konieczne.

Wejście na zagraniczny rynek edukacji wyższej w odpowiednim zakresie i formie winno oznaczać docelowo budowę strategicznej sieci usługowej o zasięgu międzynarodowym, sieci złożonej zarówno ze szkół krajowych – partnerów rynkowych, jak i ze szkół zagranicznych upatrujących swoich szans we wspólnym działaniu. Warunkiem sukcesu „przedsięwzięcia sieciowego” o wymiarze międzynarodowym jest istnienie i włączenie do sieci lidera rynku usług edukacyjnych – szkoły o uznanej marce i niekwestionowanej wysokiej pozycji na rynku. To wokół takiej instytucji skupić należy uczelnie kooperujące i wspierające wspólną koncepcję kształcenia elit społecznych. Prestiżowa i rozpoznawalna marka uczelni wiodącej, firmującej projekt edukacyjny, jest w stanie zagwarantować pozyskanie niezbędnej liczby studentów, wykładowców, sponsorów i innych partnerów. Podstawą tworzenia sieci powinna być koncepcja koopetycji – nowej formy współistnienia i współdziałania instytucji szkolnictwa wyższego, równocześnie będących konkurentami.

Szczególną wagę powinno się przywiązywać do rozpoznania atmosfery wokół zagranicznych szkół wyższych i różnych aspektów ich działalności. Nie zawsze bowiem ich pojawianie się na krajowym rynku edukacyjnym spotka się z aprobatą społeczną. Jako instytucje zagraniczne mogą być utożsamiane z zagrożeniami dla lokalnej kultury i obyczajowości, z zagrożeniami dla tradycyjnych form oraz programów kształcenia młodych ludzi. Nie bez wpływu na takie postawy i towarzyszące im zachowania społeczne pozostają zadawnione konflikty międzynarodowe, urazy sąsiedzkie oraz uprzedzenia. W takich przypadkach właściwa ekspansja na zagraniczny rynek usług edukacyjnych, rynek konkretnego kraju, regionu i miasta powinna być poprzedzona profesjonalnie przygotowaną i zrealizowaną kampanią medialną, wyjaśniającą cele, przesłania oraz korzyści wynikające z planowanych projektów. Tylko w ten sposób można zneutralizować i złagodzić spodziewane „odruchowce” przejawy niechęci czy wręcz wrogości względem obcych inicjatyw.

Na z reguły nieznanym, trudnym rynku zagranicznym orientację uczelni wyłącznie na korzyści własne należy zastąpić orientacją na korzyści wspólne, na zrównoważoną satysfakcję dla wszystkich uczestników przedsięwzięcia. W takim świetle inaczej postrzegana jest uczelnia zagraniczna – inicjator i główny realizator programu edukacyjnego na rynkach innych krajów. Jest ona nie zagrożeniem i zakłóceniem dla istniejącego porządku – utrwalonych i akceptowanych przez wiele lat struktur, procedur oraz norm w sferze edukacji uniwersyteckiej, lecz oczekiwana instytucją wsparcia, kreowania współczesnej wiedzy oraz innowacji społecznych, organizacyjnych i technologicznych na rzecz młodzieży studiującej oraz całej społeczności.

B i b l i o g r a f i a

- Antonowicz, D., Krawczyk-Radwan, M. i Walczak, D. (2011). Rola marki dyplomu w perspektywie niżu demograficznego w Polsce (2010–2020). *Nauka i Szkolnictwo Wyższe*, 1(37).
- Antonowicz, D. (2005). *Uniwersytet przyszłości. Wyzwania i modele polityki*. Warszawa: Instytut Spraw Publicznych.
- Bagnino, G.B., Yami, S., Le Roy, F. i Czakon, W. (2008). Strategie kooperacji – nowe formy dynamiki międzyorganizacyjnej. *Przegląd Organizacji*, 6.
- Boguski, J. (2009). Od uniwersytetu tradycyjnego do uniwersytetu przyszłości. *Nauka i Szkolnictwo Wyższe*, 1(33).
- Bryła, P. (2012). Determinanty współpracy uczelni ze sferą biznesu. *Marketing i Rynek*, 7.
- Ciszewska-Mlinarič, M. i Wąsowska, A. (2012). Znaczenie dystansu w procesie internacjonalizacji przedsiębiorstw. *Management and Business Administration. Central Europe*, 6(119).
- Dietl, J. i Sapijaszka, Z. (red.) (2006). *Konkurencja na rynku usług edukacji wyższej*, materiał konferencyjny. Łódź: „Fundacja Edukacyjna Przedsiębiorczości”.
- Dietl, J. i Sapijaszka, Z. (red.) (2000). *Rola wyższej uczelni w rozwoju społecznym i ekonomicznym regionu*, materiał konferencyjny. Łódź: „Fundacja Edukacyjna Przedsiębiorczości”.
- Dworak, J. i Jaworski, J. (red.) (2011). Zarządzanie szkołą wyższą. Dylematy i wyzwania. *Prace Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Gdańsku*, 14.
- Geryk, H. (2007). *Rynek uczelni niepublicznych*. Warszawa: Szkoła Główna Handlowa.
- Gorynia, M. (2007). *Strategie zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw*. Warszawa: PWE.
- Hammel, G. (1991). Competition for Competence and Inter-Partner Learning with International Strategic Alliances. *Strategic Management Journal*, 12.
- Kobylarek, A. (2005). Redefinicja funkcji szkół wyższych z punktu widzenia interesów lokalnych (teoria mostu). *Nauka i Szkolnictwo Wyższe*, 2(26).
- Kolański, M. i Lisiński P. (2006). Konkurencja cenowa na rynku usług edukacji wyższej. W: J. Dietl i Z. Sapijaszka (red.), *Konkurencja na rynku usług edukacji wyższej*, materiał konferencyjny. Łódź: „Fundacja Edukacyjna Przedsiębiorczości”.
- Kowalski-Kozyr, S. (2005). *Uniwersytet a rynek*. Poznań: Wydawnictwo Naukowe UAM.
- Kukliński, A. (2011). *Wizje i strategie rozwoju szkolnictwa wyższego w Polsce w perspektywie roku 2050*. „Polska Myśl Strategiczna. Spotkania z Enigmą XXI”. Warszawa: PTE.
- Kwiek, M. (2010). *Transformacje uniwersytetu. Zmiany instytucjonalne i ewolucje polityki edukacyjnej w Europie*. Poznań: Wydawnictwo Naukowe UAM.
- Leja, K. (2011). Kooperacja metodą doskonalenia zarządzania szkołą wyższą. *Przegląd Organizacji*, 7–8.
- Leja, K. (red.) (2006). *Problemy zarządzania w uczelni opartej na wiedzy*. Gdańsk: Politechnika Gdańska.
- Leja, K. (red.) (2008). *Spoleczna odpowiedzialność uczelni*. Gdańsk: Politechnika Gdańska, Wydział Zarządzania i Ekonomii i Instytut Społeczeństwa Wiedzy.
- Leja, K. (2006). Uniwersytet tradycyjny – przedsiębiorczy – oparty na wiedzy. *Nauka i Szkolnictwo Wyższe*, 1(27).
- Maliszewski, T. (2008) Globalny uniwersytet lokalny. Regionalizacja szkół wyższych atutem w grze konkurencyjnej. *Master of Business Administration*, 3.
- Markowski, T. i Drzazga, D. (red.) (2008). *Rola wyższych uczelni w rozwoju społeczno-gospodarczym i przestrzennym miast*, Studia, KPZK PAN, Warszawa, t. CXXI.
- Marszałek, A. (2010). *Rola uczelni w regionie*. Warszawa: Difin.
- Marszałek, A. (2010). *Uwarunkowania determinujące funkcjonowanie szkół wyższych XXI w.*, Nauka i Szkolnictwo Wyższe, 1–2.
- Nazarko J., Kuźmicz, K.A. i Urban, J. (2009). Benchmarking szans poprawy pozycji konkurencyjnej polskich uczelni. *Nauka i Szkolnictwo Wyższe*, 2(34).
- Pluta-Oleárník, M. (2013). *Marketing przedsiębiorstw usługowych w procesie internacjonalizacji*. Warszawa: PWE.
- Pluta-Oleárník, M. (2006). *Rozwój usług edukacyjnych w erze społeczeństwa informacyjnego*. Warszawa: PWE.
- Pluta-Oleárník, M. (2012). Wdrażanie nowych strategii marketingowych w instytucjach naukowych i badawczych. W: W. Wiśniewski (red.), *Marketing instytucji naukowych i badawczych*. Warszawa: Wydawnictwo Instytutu Lotnictwa.
- Praweńska-Skrzypek, G. (2012). Zmieniająca się rola uniwersytetów w regionalnej polityce innowacyjnej. *Samorząd Terytorialny*, 10.
- Ratajczak, M. (2004). Rankingi jako element systemu informacji o szkołach wyższych. W: J. Dietl i Z. Sapijaszka, *Rola środków masowego przekazu w kształtowaniu wizerunku uczelni i jakości kształcenia*. Łódź: Fundacja Edukacyjna Przedsiębiorczości.
- Ratajczak, M. (2011) Wyższe szkolnictwo ekonomiczne w Polsce wobec wyzwań kryzysu. *Master of Business Administration*, 6(113).
- Rissmeyer, P. (2010). Student Affairs and Alumni Relations. *New Direction for Student Services*, Summer.
- Ritzen, J. (2010). *A Chancen for European Universities*. Amsterdam: Amsterdam University Press.
- Rocki, M. (red.) (2009). *Jakość kształcenia ekonomicznego*. Warszawa: Polskie Towarzystwo Ekonomiczne.
- Singer, T. i Hughey, A. (2002) The Role of the Alumni Association in Student Life. *New Directions for Student Services*, Winter.
- Sowa, K. (2008). Społeczne funkcje szkolnictwa i elitotwórcza funkcja uniwersytetu. Uwagi socjologa. W: K. Leja (red.), *Spoleczna odpowiedzialność uczelni*. Gdańsk: Politechnika Gdańska, Wydział Zarządzania i Ekonomii i Instytut Społeczeństwa Wiedzy.
- Stromquist, N.P. (2007) Internationalization as response to globalization: Radical shifts in university environments. *Higher Educations*, 53.
- Werner, E. (2011). Absolwent szkoły wyższej – sylwetka w kontekście społecznym. *Nauka i Szkolnictwo Wyższe*, 1.

Wierzbicki, A. (2012). *Szkolnictwo polskie w perspektywie 2050*, „Forum Myśli Strategicznej”. *Myśl Strategiczna. Punkty zwrotne. Scena globalna*. Warszawa: Polskie Towarzystwo Ekonomiczne.

Wiktor, J.W. i Chlipała, P. (red.) (2012). *Strategie marketingowe polskich przedsiębiorstw na rynkach międzynarodowych*. Warszawa: PWE.

Wissema, J. (2009). *Uniwersytet trzeciej generacji. Uczelnie XXI wieku*. ZANTE, Święta Katarzyna.

Wiśniewski, W. (2012). *Marketing instytucji naukowych i badawczych*. Warszawa: Wydawnictwo Instytutu Lotnictwa.

Wójcicka, M. (2010). *Uniwersytet – stabilność i zmiana*. Warszawa: Centrum Badań Polityki Naukowej i Szkolnictwa Wyższego Uniwersytetu Warszawskiego.