

Strategie internacjonalizacji uczelni wyższych



WYDAWNICTWO
UNIWERSYTETU
ŁÓDZKIEGO

Tomasz Domański

Strategie internacjonalizacji uczelni wyższych

**Studium przypadku Wydziału Studiów
Międzynarodowych i Politologicznych
Uniwersytetu Łódzkiego**



**WYDAWNICTWO
UNIwersytetu
ŁÓDZKIEGO**

Łódź 2021

Tomasz Domański – Uniwersytet Łódzki, Wydział Studiów Międzynarodowych i Politologicznych
Katedra Marketingu Międzynarodowego i Dystrybucji
90-127 Łódź, ul. Składowa 43

RECENZENT

Jan W. Wiktor

REDAKTOR INICJUJĄCY

Katarzyna Włodarczyk-Gil

REDAKTOR WYDAWNICTWA UŁ

Katarzyna Gorzkowska

SKŁAD I ŁAMANIE

AGENT PR

KOREKTA TECHNICZNA

Wojciech Grzegorzcyk

PROJEKT OKŁADKI

Filip Frydel

AUTOR GRAFIKI WYKORZYSTANEJ NA OKŁADCE

Maciej Błażniak

AUTORKA FOTOGRAFII WYKORZYSTANEJ NA 4. STRONIE OKŁADKI

Joanna W. Domańska

© Copyright by Tomasz Domański, Łódź 2021

© Copyright for this edition by Uniwersytet Łódzki, Łódź 2021

<https://doi.org/10.18778/8220-748-4>

Wydane przez Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego

Wydanie I. W.09688.19.0.M

Ark. wyd. 14,0; ark. druk. 15,75

ISBN 978-83-8220-748-4

e-ISBN 978-83-8220-749-1

Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego

90-237 Łódź, ul. Matejki 34A

www.wydawnictwo.uni.lodz.pl

e-mail: ksiegarnia@uni.lodz.pl

tel. 42 635 55 77

Spis treści

Wprowadzenie	9
--------------	---

Część I

PROCES UMIĘDZYNARODOWIENIA UCZELNI WYŻSZEJ	13
1. Model uczelni wyższej otwartej na współpracę z zagranicą	16
1.1. Umiędzynarodowienie uczelni wyższej jako wybór strategiczny	16
1.2. Uwarunkowania wewnętrzne internacjonalizacji uczelni wyższej	17
1.2.1. Modele wdrażania strategii internacjonalizacji	29
1.2.2. Zasoby wewnętrzne dostosowane do celów strategicznych	31
1.2.3. Strategia marketingu mix międzynarodowej usługi edukacyjnej	31
1.3. Uwarunkowania zewnętrzne na poziomie centralnym	38
1.4. Uwarunkowania zewnętrzne na poziomie lokalnym	47
2. Uczelnie otwarta <i>versus</i> uczelnie zamknięta na współpracę z zagranicą	55
2.1. Uczelnie w krajach anglojęzycznych	55
2.2. Uczelnie w krajach nieanglojęzycznych	63
2.3. Typologia strategii umiędzynarodowienia uczelni	69
2.4. Rozbudowana oferta wymiany studenckiej z zagranicą – program Erasmus	82
2.5. Studenci zagraniczni na polskich uczelniach	84

Część II

STUDIUM PRZYPADKU STRATEGII INTERNACJONALIZACJI WYDZIAŁU STUDIÓW MIĘDZYNARODOWYCH I POLITOLOGICZNYCH UNIwersytetu Łódzkiego	87
1. Strategie umiędzynarodowienia na studiach stacjonarnych	93
1.1. Specjalność euromarketing	93
1.2. Specjalność International Marketing	94

Spis treści

1.3. Kierunek studiów licencjackich International Marketing	96
1.4. Specjalność International Marketing na studiach II stopnia International and Political Studies	101
1.5. Kierunek studiów magisterskich II stopnia International Marketing (projekt 2022/2023)	102
2. Strategie umiędzynarodowienia na studiach podyplomowych	107
2.1. Podyplomowy Polsko-Francuski Program Studiów w zakresie Zarządzania typu MBA	108
2.2. Studia podyplomowe International Hotel Management	115
2.3. Studia podyplomowe International Marketing Management	120
3. Miejsce programu Erasmus w strategii internacjonalizacji Wydziału Studiów Międzynarodowych i Politologicznych Uniwersytetu Łódzkiego	123

Część III

STUDIA I SPECJALNOŚĆ INTERNATIONAL MARKETING W ŚWIETLE WYNIKÓW BADAŃ	127
1. Proces wyboru i postrzegania studiów International Marketing przez różne grupy studentów	131
1.1. Proces wyboru i postrzeganie studiów International Marketing przez studentów zagranicznych (z wyjątkiem studentów ukraińskich – omawianych osobno)	131
1.1.1. Łódź jako miejsce do studiowania	131
1.1.2. Kontakty prywatne jako stymulator wyboru studiów w Polsce oraz w Łodzi	133
1.1.3. Marketing uczelni – kontakty zagranicznych studentów z Uniwersytetem Łódzkim	138
1.1.4. Promocyjny system opłat za studia w języku angielskim	139
1.1.5. Uwarunkowania wyboru praktycznego kierunku studiów anglojęzycznych International Marketing	141
1.1.6. Postrzeganie atutów anglojęzycznego kierunku International Marketing	142
1.1.7. Ocena studiowania w międzynarodowej grupie studenckiej	143
1.1.8. Wzajemne relacje zagranicznych i polskich studentów	144
1.1.9. Znaczenie wymiany zagranicznej w ramach programu Erasmus	145

1.1.10. Ocena formy studiów <i>online</i>	146
1.1.11. Łączenie studiów z pracą	147
1.1.12. Plany na przyszłość po zakończeniu studiów w Łodzi na kierunku anglojęzycznym	148
1.1.13. Rekomendacja programu innym osobom (marketing szeptany)	149
1.2. Proces wyboru i postrzeganie studiów International Marketing przez zagranicznych studentów z Ukrainy (studia I i II stopnia)	149
1.2.1. Polska oraz Łódź – jako miejsce do studiowania dla studentów ukraińskich	150
1.2.2. Kontakty prywatne jako stymulator wyboru studiów w Polsce oraz w Łodzi	152
1.2.3. Marketing uczelni – kontakty zagranicznych studentów z Uniwersytetem Łódzkim	154
1.2.4. Promocyjny system opłat za studia w języku angielskim	157
1.2.5. Uwarunkowania wyboru praktycznego kierunku studiów anglojęzycznych International Marketing	158
1.2.6. Wybór specjalności International Marketing na kierunku International and Political Studies na poziomie studiów magisterskich (II stopnia)	159
1.2.7. Postrzeganie atutów anglojęzycznego kierunku International Marketing	160
1.2.8. Ocena studiowania w międzynarodowej grupie studenckiej	161
1.2.9. Wzajemne relacje ukraińskich i polskich studentów	163
1.2.10. Znaczenie wymiany zagranicznej w ramach programu Erasmus	164
1.2.11. Ocena formy studiów <i>online</i>	165
1.2.12. Co warto ulepszyć lub zmienić w programie studiów?	166
1.2.13. Plany na przyszłość po zakończeniu studiów w Łodzi na kierunku anglojęzycznym	167
1.2.14. Rekomendacja programu dla innych osób (marketing szeptany)	168
1.2.15. Łączenie studiów z pracą	169
1.3. Proces wyboru i postrzeganie studiów International Marketing przez studentów polskich	170
1.3.1. Powody wyboru studiów International Marketing w języku angielskim	170

Spis treści

1.3.2. Atuty studiowania w międzynarodowej grupie studenckiej	182
1.3.3. Co wydział powinien poprawić? – sugestie zmian	192
1.3.4. Ocena oferty programu Erasmus	193
1.3.5. Planowanie własnej ścieżki kariery	196
1.3.6. Ocena formuły kształcenia <i>online</i> oraz odbywania staży <i>online</i>	198
1.3.7. Model łączenia pracy ze studiami	199
1.3.8. Przyszłość absolwentów	200
1.3.9. Bilans końcowy	201
2. Rola Biura Współpracy z Zagranicą Uniwersytetu Łódzkiego w procesie rekrutacji studentów zagranicznych	203
2.1 Rola wymiany studenckiej z krajami byłego ZSRR w procesie internacjonalizacji Uniwersytetu Łódzkiego	204
2.2. Obraz międzynarodowej wymiany studenckiej w statystykach Głównego Urzędu Statystycznego	205
2.3. Brak własnego budżetu Biura Współpracy z Zagranicą na działania marketingowe	208
2.4. Dobra ocena współpracy z ukraińskimi rekruterami	209
2.5. Ograniczone zasoby finansowe i ludzkie Biura Współpracy z Zagranicą UŁ	211
2.6. Brak wewnętrznego budżetu na promocję zagraniczną	211
2.7. Nowoczesne formy działań marketingowych i promocyjnych <i>online</i>	212
2.8. Działania marketingowe zorientowane na rynek ukraiński i kraje byłego ZSSR	213
2.9. Preferencje dla studentów zagranicznych z polskim pochodzeniem	216
2.10. Wrocław – zintegrowana kampania promocyjna	219
2.11. Strategia współpracy uczelni z rekruterami ukraińskimi	220
2.12. Nowe projekty promocyjne	223
3. Rola zagranicznych firm rekruterskich w procesie naboru studentów	226
3.1. Agencja rekruterska numer 1	226
3.2. Agencja rekruterska numer 2	232
Podsumowanie i wyzwania na przyszłość	237
Bibliografia	245

Wprowadzenie

Pomysł na napisanie tej monografii wynika bezpośrednio z wieloletnich doświadczeń autora w zakresie analizy umiędzynarodowienia uczelni wyższych, w tym zwłaszcza Wydziału Studiów Międzynarodowych i Politologicznych Uniwersytetu Łódzkiego (WSMiP UŁ). Doświadczenia te są poparte konkretnymi obserwacjami związanymi z koordynowaniem szeregu projektów międzynarodowej współpracy akademickiej, takich jak Tempus czy Erasmus. Równolegle – z uwagi na swe zainteresowania marketingiem uczelni wyższych – autor prowadził wiele badań na temat międzynarodowej orientacji marketingowej uczelni akademickich, które zaowocowały publikacjami prezentowanymi w Polsce i za granicą.

Rozważania oraz obserwacje zawarte w publikacji są poparte również osobistymi doświadczeniami autora w zakresie kierowania przez osiem lat Wydziałem Studiów Międzynarodowych i Politologicznych UŁ (2008–2016) i tym samym pełnieniem funkcji menedżerskich na uczelni wyższej. Wcześniej autor sprawował funkcję prodziekana ds. nauki i współpracy międzynarodowej oraz kierował międzynarodowymi programami kształcenia na studiach stacjonarnych i podyplomowych.

Wszystkie podejmowane działania służyły konsekwentnie nadawaniu kierowanej jednostce silnej orientacji międzynarodowej. Pełnienie funkcji dziekańskich – przy decentralizacji decyzji menedżerskich – umożliwiło autorowi zrealizowanie szeregu własnych inicjatyw w zakresie internacjonalizacji. Proces internacjonalizacji uczelni publicznej jest niewątpliwie znacznie trudniejszy aniżeli uczelni niepublicznej. Wiele decyzji strategicznych wymaga bowiem szeregu uzgodnień oraz pokonywania licznych ograniczeń wewnętrznych i zewnętrznych.

Monografia ta zawiera zarówno spojrzenie wstecz na to, co udało się zrealizować w zakresie umiędzynarodowienia Wydziału Studiów Międzynarodowych i Politologicznych UŁ, jak również refleksję na temat teraźniejszości z perspektywy studentów i wykładowców. Prezentuje też spojrzenie w przyszłość i umożliwia postawienie pytań o wyzwania, jakie mogą czekać uczelnie wyższe w zakresie strategii umiędzynarodowienia.

Rozważania te są prowadzone na podstawie analizy zagranicznej i polskiej literatury na temat umiędzynarodowienia uczelni wyższych, a także ich orientacji marketingowej. W ramach wykorzystywanej metodologii ważną rolę odgrywa metoda studium przypadku w odniesieniu do programów kształcenia biznesowego, realizowanych w języku angielskim oraz adresowanych do studentów polskich i zagranicznych.

Podstawą przygotowania tej publikacji były jednak jakościowe badania empiryczne prowadzone przez autora w 2021 r. metodą wywiadów pogłębionych *online*. Badania te realizowano w trakcie pandemii na platformie MS Teams z polskimi i zagranicznymi studentami oraz absolwentami anglojęzycznego kierunku i specjalności International Marketing. Specjalność oraz kierunek International Marketing zostały powołane do życia z inicjatywy autora wraz z jego współpracownikami z Katedry Marketingu Międzynarodowego i Dystrybucji UŁ jako płatne studia stacjonarne w pełni anglojęzyczne, które w założeniu miały być solidnym fundamentem internacjonalizacji procesu dydaktycznego na WSMiP. Stworzyły one trwałe podstawy dla wspólnych studiów słuchaczy polskich i zagranicznych. Stały się jednocześnie międzynarodowym produktem edukacyjnym o wyrazistej i rozpoznawalnej marce oraz stabilnym źródłem przychodów.

Podstawą badań empirycznych była metoda wywiadów pogłębionych z celowo dobranymi respondentami – reprezentującymi zarówno bezpośrednich beneficjentów internacjonalizacji, czyli studentów, jak i osoby zaangażowane w nadzór oraz kreowanie tego procesu. Łącznie na potrzeby tej monografii przeprowadzono 34 wywiady pogłębione (czas rozmowy: od 30 do 60 minut), w tym: 10 wywiadów ze studentami polskimi oraz 19 wywiadów ze studentami zagranicznymi, z czego dziewięć wywiadów ze studentami ukraińskimi – stanowiącymi największą grupę narodową wśród studentów zagranicznych – oraz trzy wywiady z pracownikami Biura Współpracy z Zagranicą UŁ (kierowniczką i jej dwoje współpracowników). Dodatkowo przeprowadzono dwa wywiady pogłębione z przedstawicielami zagranicznych firm rekruterskich z Ukrainy – współpracujących od wielu lat z Uniwersytetem Łódzkim w zakresie pozyskiwania ukraińskich studentów na studia w naszej uczelni.

Celem badań była analiza uwarunkowań wyboru anglojęzycznych studiów biznesowych International Marketing na WSMiP UŁ przez studentów krajowych i zagranicznych. Wybór studiów był analizowany od strony skuteczności działań marketingowych związanych z wypracowaniem atrakcyjnej oraz innowacyjnej koncepcji międzynarodowego programu edukacyjnego, a także ustaleniem jego konkurencyjnej ceny w relacji do krajowych i zagranicznych podmiotów. Szczególnie istotna była również ocena skuteczności działań

jednostek uczelni – Biura Współpracy z Zagranicą UŁ – w procesie promowania anglojęzycznych programów edukacyjnych wśród studentów zagranicznych, z naciskiem na kandydatów z Ukrainy oraz innych krajów powstałych z dawnego ZSRR. Analizie poddano także proces funkcjonowania wybranych firm rekruterskich z Ukrainy, współpracujących z Uniwersytetem Łódzkim w zakresie pozyskiwania najlepszych kandydatów na studia. Szczególny nacisk położono na analizę procesu komunikacji marketingowej firm rekruterskich z potencjalnymi zagranicznymi kandydatami na studia oraz ich rodzinami, w tym zwłaszcza na rolę marketingu szeptanego. Marketing szeptany pochodzi przede wszystkim od zadowolonych studentów – zrekrutowanych wcześniej do Polski i na WSMiP UŁ przez badane firmy. Proces wyboru kierunku studiów na uczelni zagranicznej był analizowany w ujęciu czasowym: w okresach poprzedzających podjęcie decyzji, w fazie podejmowania decyzji oraz w okresie następującym po podjęciu decyzji, czyli w trakcie studiów. W każdej z tych faz zarówno uczelnia, jak i współpracujące z nią podmioty mają możliwość oddziaływania na kandydata, a później na studenta. Działania te wpływają na jego poziom zadowolenia lub niezadowolenia z podjętej decyzji o wyborze miejsca i kierunku studiów. Rolą uczelni oraz współpracujących z nią podmiotów jest takie oddziaływanie na studenta, które redukuje do minimum wszelkie możliwe źródła dysonansu poznawczego, związanego z podjętą decyzją o wyborze studiów anglojęzycznych w międzynarodowej grupie studenckiej.

Wyniki przeprowadzonych badań pozwalają spojrzeć szerzej na proces internacjonalizacji uczelni wyższych, uwzględniając punkt widzenia różnych grup interesariuszy. Oprócz perspektywy studentów polskich i zagranicznych, będących adresatami tej oferty, zaprezentowano punkt widzenia organizatorów tego procesu po stronie uczelni oraz podmiotów zewnętrznych – zaangażowanych w jego realizację na zasadach komercyjnych (zagraniczne firmy rekruterskie). Publikacja ta jest więc rezultatem zarówno własnych doświadczeń menedżerskich autora w zakresie wdrażania modelu uczelni „otwartej na świat i ludzi”, jak również doświadczeń badacza analizującego efekty tych działań z perspektywy studentów oraz uwzględniającego wyzwania, jakie stoją przed tego typu strategiami w przyszłości.

CZĘŚĆ I

PROCES UMIEDZYNARODOWIENIA UCZELNI WYŻSZEJ

Pierwsza część monografii zawiera przegląd podstawowych uwarunkowań budowania strategii internacjonalizacji uczelni wyższej. Proces umiędzynarodowienia może być rozumiany bardzo szeroko. W niniejszej monografii jest on zawężony celowo do wymiaru dydaktycznego, czyli do rozwoju programów edukacyjnych w języku obcym. Rozwój takich programów jest warunkiem pozyskiwania zagranicznych studentów, którzy mogą kształcić się wspólnie ze studentami polskimi. Rozważania te prowadzone są głównie w odniesieniu do programów anglojęzycznych oferowanych w obszarze studiów biznesowych. Zawężenie rozważań do segmentu studentów biznesowych wynika zarówno z doświadczeń autora, jak też z faktu, iż ta grupa studentów wydaje się jedną z najbardziej mobilnych w wymiarze międzynarodowym.

1. Model uczelni wyższej otwartej na współpracę z zagranicą

1.1. Umiejdzynarodowienie uczelni wyższej jako wybór strategiczny

Umiejdzynarodowienie jest dla polskich uczelni wyższych jednym z kluczowych wyzwań strategicznych. Dystans polskich uczelni w zakresie umiejdzynarodowienia jest widoczny zarówno w relacji do uczelni europejskich, jak i anglosaskich (por. raporty OECD¹). Z najnowszych danych wynika, iż w roku akademickim 2019/2020 w Polsce studiowało 82 194 studentów zagranicznych, czyli o 5% więcej w porównaniu z rokiem wcześniejszym. Studenci zagraniczni stanowili 6,83% ogółu słuchaczy². Zgodnie z danymi za rok 2018 Polska zajmowała wśród wszystkich krajów dopiero 32. miejsce³ pod względem współczynnika umiejdzynarodowienia (3,64%). Z grupy najbliższych sąsiadów wyprzedzają nas zdecydowanie Czechy (13,61%), Węgry (11,41%), Estonia (9,59%), Łotwa (9,27%), Słowacja (8,03%) i Litwa (5,33%). Metodologia wyliczania wskaźnika umiejdzynarodowienia przez OECD różni się od metodologii GUS, lecz to nie zmienia niekorzystnego dla Polski miejsca w rankingu.

Umiejdzynarodowienie uczelni wyższej jest przede wszystkim wyborem strategicznym i powinno stanowić jeden z kluczowych celów jej strategii rozwoju. Wybór tej orientacji strategicznej rzutuje bowiem na model rozwoju uczelni oraz na jej relacje z bliższym i dalszym otoczeniem. Otwarcie na współpracę z zagranicą wymaga zupełnie nowej organizacji uczelni, a także zgromadzenia określonych zasobów wewnętrznych.

Powodzenie tej strategii zależy przede wszystkim od posiadania określonych zasobów ludzkich, które umożliwiają realizację tego typu zamierzeń. Z uwagi na fakt, iż działalność edukacyjna, tak jak większość usług, zależy od jakości posiadanych zasobów ludzkich – ten czynnik staje się kluczowym warunkiem sukcesu tej strategii.

¹ OECD, *Higher Education and Regions: Globally Competitive, Locally Engaged*, OECD Publishing, Paris 2007; OECD, *Education Policy Analysis: Focus on Higher Education*, OECD Publishing, Paris 2006.

² *Study in Poland. Studenci zagraniczni w Polsce 2020. Raport*, Fundacja Edukacyjna „Perspektywy”, grudzień 2020, s. 4.

³ *Ibidem*, s. 9.

W najlepszych polskich uczelniach kadra naukowa wykształcona po roku 1990 cechuje się dzisiaj dobrym poziomem umiędzynarodowienia. Dotyczy to zarówno procesu prowadzenia badań naukowych, jak również procesu dydaktycznego. Kadra naukowo-dydaktyczna polskich uczelni, z uwagi na bardzo szerokie wykorzystanie różnego rodzaju międzynarodowych programów wymiany studenckiej oraz pracowniczej (Tempus, Erasmus itp.), została generalnie bardzo dobrze przygotowana do kreowania strategii internacjonalizacji. Nie wszystkie uczelnie potrafiły jednak w tym samym stopniu zmobilizować własną kadrę do umiędzynarodowienia procesu kształcenia.

Najbardziej pożądanym zasobem jest kadra dydaktyczna z wcześniejszym doświadczeniem w pracy ze studentami zagranicznymi w ramach programów wymiany Erasmus. Posiadanie odpowiednich zasobów ludzkich – choć jest warunkiem koniecznym – nie jest jednak warunkiem wystarczającym do rozwoju tego typu strategii.

Powodzenie tej strategii – obok skompletowania odpowiedniej kadry dydaktycznej – wymaga przygotowania atrakcyjnego rynkowo programu edukacyjnego w języku angielskim, który mógłby zainteresować zarówno studentów zagranicznych, jak i krajowych.

Generalnie należy przyjąć, iż proces umiędzynarodowienia uczelni wyższej zależy od sumy uwarunkowań wewnętrznych i zewnętrznych. W tej części pracy przeanalizujemy w kolejności sumę uwarunkowań każdej z tych grup czynników.

1.2. Uwarunkowania wewnętrzne internacjonalizacji uczelni wyższej

Zbiór uwarunkowań wewnętrznych – tak jak zaznaczono wcześniej – musi być bezpośrednio powiązany z decyzjami strategicznymi odnośnie do planowanego kierunku rozwoju uczelni w relacji z szeroko rozumianym międzynarodowym rynkiem edukacyjnym.

Władze każdej uczelni oraz jej podstawowych jednostek muszą sobie zadać pytanie o rolę, jaką w modelu ich rozwoju ma pełnić dydaktyka w języku obcym. Dopiero postawienie takiego pytania może się stać punktem wyjścia dla całej sekwencji umiędzynarodowienia. W takim rozumieniu umiędzynarodowienie procesu edukacyjnego może stać się też ważnym źródłem przychodów uczelni, zwłaszcza w sytuacji strukturalnego spadku popytu na usługi edukacyjne na rynku krajowym z uwagi na zmiany demograficzne i spadek liczby krajowych kandydatów na studia. W wielu krajach kształcenie wyższe

przestaje być wyłącznie usługą publiczną, a staje się coraz bardziej produktem rynkowym, generującym dla uczelni dodatkowe przychody⁴.

Wśród uwarunkowań wewnętrznych należy więc przede wszystkim wymienić sytuację finansową uczelni wyższych i konieczność poszukiwania nowych źródeł przychodów. Ważnym elementem internacjonalizacji staje się więc rosnąca komercjalizacja i zorientowanie rynkowe⁵.

Ten wymiar strategii dotyczy zarówno uczelni anglosaskich: amerykańskich, australijskich, nowozelandzkich, kanadyjskich czy brytyjskich, jak i wielu uczelni europejskich. Stymulatorem tych procesów są coraz częściej różne międzynarodowe sieci partnerskie sprzyjające różnym strategiom internacjonalizacji na bazie wielostronnych oraz dwustronnych kontaktów⁶.

Pogarszająca się sytuacja finansowa wielu uczelni publicznych w różnych krajach bez wątpienia zmuszać je będzie do dywersyfikacji źródeł przychodów. Czesne pochodzące od zagranicznych studentów może być dla szeregu uczelni ważnym źródłem przychodów⁷. Internacjonalizacja w połączeniu z decentralizacją decyzji finansowych pozwala także zwiększyć elastyczność wydziałów w procesie kreowania nowych form kształcenia i wprowadzania innowacji.

Umiędzynarodowienie uczelni wyższej wynika zawsze z orientacji rynkowej i ma charakter komercyjny. Dla wielu polskich uczelni takie myślenie jest często zupełnie nowym wyzwaniem⁸. Podejście to jest natomiast standardem dla uczelni anglosaskich⁹ i wielu uczelni w Unii Europejskiej. Musimy pamiętać, iż

⁴ Y. Cai, J. Kivisto, *Tuition fees for international students in Finland: Where to go from here?*, "Journal of Studies in International Education" 2013, vol. 17, no. 1 (February), s. 55–78.

⁵ S.E. Goddard, *Uncommon ground: Indivisible territory and the politics of legitimacy*, „International Organization” 2006, vol. 60, s. 35–59.

⁶ U. Teichler, *The changing debate on internationalization of higher education*, "Higher Education" 2004, vol. 48, s. 5–26.

⁷ T. Domański, *Marketing of Higher Education – Future Challenges. Marketing szkół wyższych – wyzwania przyszłości*, "Management and Business Administration. Central Europe" 2014, vol. 22, no. 4 (127), s. 118–132; T. Domański, *Marketing edukacyjny w warunkach globalizacji rynku*, [w:] G. Nowaczyk, D. Sobolewski (red.), *Marketing w szkole wyższej. Przemiany w orientacji marketingowej*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu, Poznań 2011, s. 23–30.

⁸ T. Domański, *Marketing of Higher Education...*, s. 118–132; T. Domański, *Marketing szkół wyższych – nowe wyzwania strategiczne*, [w:] G. Rosa, A. Smalec (red.), *Marketing przyszłości. Trendy. Strategie. Instrumenty. Konkurencyjność i wizerunek podmiotów rynkowych*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” 2012, nr 710 („Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu”, nr 24), s. 173–183.

⁹ A. Chapman, D. Pyvis, *Quality, identity and practice in offshore university programmes: Issues in the internationalization of Australian higher education*, "Teaching in Higher

w ujęciu neoliberalnym internacjonalizacja uniwersytetów ma wymiar czysto ekonomiczny¹⁰. Dla uczelni publicznych proces ten staje się bardzo opłacalnym źródłem pozyskiwania dodatkowych przychodów, lecz wymaga przede wszystkim rozwoju silnej orientacji rynkowej i zupełnie nowego myślenia o nowocześniejszym procesie kształcenia.

Nie jest przypadkiem, iż uczelnie niepubliczne potrafią znacznie lepiej wykorzystywać umiędzynarodowienie w procesie generowania dodatkowych przychodów, gdyż dla nich jest to naturalna forma nowego pozycjonowania swej oferty w odniesieniu do rynku międzynarodowego i krajowego. W warunkach polskich należy spojrzeć na ten proces zarówno w kontekście konkurencji między krajowymi uczelniami publicznymi, jak też konkurencji między uczelniami publicznymi i niepublicznymi oraz między uczelniami publicznymi i zagranicznymi w wymiarze międzynarodowym. W rankingu polskich uczelni z największą liczbą studentów zagranicznych liderem jest uczelnia niepubliczna: Akademia Finansów i Biznesu Vistula w Warszawie z liczbą 3121¹¹ studentów zagranicznych w roku akademickim 2019/2020. W dalszej kolejności są najlepsze uczelnie publiczne: Uniwersytet Jagielloński (2980) i Uniwersytet Warszawski (2885).

Warto w tym miejscu podkreślić, że wewnętrzne uwarunkowania internacjonalizacji są powiązane bezpośrednio z zasobami poszczególnych uczelni. Mamy tu jednocześnie do czynienia z wyborami strategicznymi każdej uczelni, które muszą opierać się na posiadanych zasobach i powiązanych z nimi strategiach penetracji rynków zagranicznych.

Internacjonalizacja powinna być ważnym elementem strategii rozwoju każdej uczelni. W strategii tej powinny zostać zapisane konkretne cele dotyczące planowanej liczby studentów oraz ich udziału w globalnej zbiorowości

Education” 2006, vol. 11, no. 2 (April), s. 233–245; J. Currie *et al.*, *Globalizing Practices and University Responses: European and Anglo-American Differences*, Praeger, Westport, CT 2003; 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; H. De Wit, *Strategies for Internationalisation of Higher Education: A Comparative Study of Australia, Canada, Europe and the United States of America*, European Association for International Education, Amsterdam 1995; M. Toyoshima, *International strategies of universities in England*, “London Review of Education” 2007, vol. 5, no. 3 (November), s. 265–280; Ph. Warwick, Y.J. Moogan, *A comparative study of perceptions of internationalization strategies in UK universities*, “Journal of Comparative & International Education” 2013, vol. 43, no. 1 (January), s. 102–123.

¹⁰ J. Currie *et al.*, *Globalizing Practices and University Responses...*, s. 11.

¹¹ *Study in Poland. Studenci zagraniczni...*, s. 17.

słuchaczy w ramach programów adresowanych do zagranicznych studiujących. Stawianym celom strategicznym muszą być przyporządkowane konkretne środki finansowe i działania organizacyjne gwarantujące ich realizację.

W większości polskich uczelni publicznych brakuje ciągle formułowania konkretnych, mierzalnych celów w tej dziedzinie. W praktyce stosowane jest zwykle podejście: „ilu się uda” aniżeli: „ilu konkretnie studentów planujemy pozyskać, z jakich krajów” oraz „jakie przychody będą generowane dla uczelni z tego typu strategii”. Orientacja rynkowa szkoły wyższej w odniesieniu do wybranych rynków zagranicznych powinna formułować konkretne cele (por. strategię wybranych polskich uczelni – poniżej). Brak tego typu podejścia widoczny jest w dokumentach strategicznych wiodących polskich uczelni publicznych.

Przykładowo, strategia Uniwersytetu Jagiellońskiego (UJ) na lata 2014–2020¹² nie odwołuje się jednoznacznie do celów rynkowych związanych z pozyskiwaniem zagranicznych studentów i budowaniem pozycji na rynku globalnym. W kontekście otoczenia międzynarodowego podane są jedynie cele kulturotwórcze oraz eksperckie, związane z potencjałem naukowym uczelni. UJ w rankingu uczelni publicznych w roku akademickim 2019/2020 zajmował pierwsze miejsce pod względem liczby studentów zagranicznych¹³.

W najnowszej strategii rozwoju Uniwersytetu Jagiellońskiego do roku 2030¹⁴ uczelnia podkreśla, iż „realizuje i unowocześnia programy dydaktyczne w ramach Uniwersytetu Europejskiego Una Europa” (s. 7). Uniwersytet jest prezentowany jako umiędzynarodowiony, atrakcyjny dla studentów z Europy i świata (s. 8). W grupie celów dotyczących innowacyjnych programów i nowych modeli kształcenia (s. 14) w punkcie 10 wymienia się tworzenie wspólnych dyplomów w ramach programu Una Europa, bez podania dodatkowych szczegółów (s. 15). W ramach dużego bloku Cel III, dotyczącego uniwersytetu otwartego, nowoczesnego i atrakcyjnego dla studentów z Europy i świata, działania 1 i 2 akcentują bardzo wyraźnie wsparcie uczelni dla wprowadzenia programów kształcenia w języku angielskim i innych językach obcych oraz przygotowanie wspólnych programów kształcenia na poziomie licencjackim i magisterskim z prestiżowymi zagranicznymi ośrodkami akademickimi, a także rozwój różnych form międzynarodowej mobilności studentów i pracowników (s. 16–17).

¹² *Strategia rozwoju Uniwersytetu Jagiellońskiego 2014–2020*, Kraków 2014, <http://www.uj.edu.pl/documents/10172/84593596/Strategia-Rozwoju-UJ-2014-2020.pdf/f490b8e5-83f9-4509-9f9e-f88a1d89bd3c> (dostęp: 17.05.2018).

¹³ *Study in Poland. Studenci zagraniczni...*, s. 17.

¹⁴ *Strategia rozwoju Uniwersytetu Jagiellońskiego w latach 2021–2030*, <https://www.uj.edu.pl/universytet-z-collegium-medicum/strategia-rozwoju> (dostęp: 22.07.2021).

Generalnie w ramach tego bloku działań cały punkt 3 jest poświęcony kompleksowemu wsparciu procesów umiędzynarodowienia uczelni. Uniwersytet ma stać się w ramach nowej strategii sprawną instytucją, która może sprostać wyzwaniom związanym z internacjonalizacją. Zestaw zaprezentowanych 10 różnych działań dotyczących tej sfery jest bardzo szeroki i świadczy o strategicznej roli umiędzynarodowienia w strategii UJ do 2030 r. (s. 17).

Z kolei we wcześniejszej strategii rozwoju Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu cele związane z umiędzynarodowieniem zostały uznane za pierwszoplanowe¹⁵. W ramach umiędzynarodowienia pokreślono potrzebę inicjowania różnych działań służących internacjonalizacji (programy nauczania w języku angielskim, podwójne dyplomy, wymiana międzynarodowa, publikacje, badania międzynarodowe). Zaznaczono jednocześnie, iż dotychczasowy model uczelni nie korespondował z wymaganiami procesu globalizacji szkolnictwa wyższego¹⁶. W diagnozie bardzo krytycznie oceniono poziom urynkwienia oferty dydaktycznej, w tym zwłaszcza w odniesieniu do rynku międzynarodowego. Takie podejście jest bardzo konstruktywne i zarazem realistyczne, gdyż pozwala budować nową międzynarodową orientację uczelni.

W najnowszej strategii rozwoju Uniwersytetu Wrocławskiego na lata 2021–2030 już w pierwszym zdaniu dotyczącym misji oraz wartości zaznaczono, iż „Uniwersytet Wrocławski jest uczelnią o międzynarodowym oddziaływaniu, silnie zakorzenioną w mieście, regionie i kraju” (s. 3)¹⁷. Podkreślono także, iż uniwersytet kształci ludzi „gotowych do działań w skali globalnej i lokalnej, odnajdujących się w zmieniającym się świecie i akceptujących różnorodność” (s. 3). Uniwersytet Wrocławski chce być „jednym z najważniejszych uniwersytetów Europy Środkowej” (s. 5).

W grupie celów strategicznych nr 2 – dotyczących nowoczesnego i skutecznego kształcenia¹⁸ – zadanie 2.1.4 dotyczy w całości umiędzynarodowienia kadry badawczo-dydaktycznej (s. 9). Natomiast zadanie 2.2.4 dotyczy „promowania oferty edukacyjnej dla studentów zagranicznych”. Przewidziano także osobne zadanie 2.3.7 dotyczące „zwiększenia poziomu umiędzynarodowienia rekrutacji i kształcenia studentów”. Umiędzynarodowienie jest niewątpliwie

¹⁵ *Strategia rozwoju Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, zatwierdzona uchwałą Senatu nr R.0000.17.2015 z dnia 26 marca 2015 r., http://www.ue.wroc.pl/uczelnia/4931/strategia_rozwoju_uniwersytetu_ekonomicznego_we_wroclawiu.html (dostęp: 17.05.2018).

¹⁶ *Ibidem*.

¹⁷ *Misja, strategia i rozwój. Uniwersytet Wrocławski*, <https://uni.wroc.pl/o-universytecie/misja-strategia-rozwoj> (dostęp: 22.07.2021).

¹⁸ *Ibidem*.

wyraźnie obecne w tej strategii, choć można odnieść wrażenie, iż działania te są nieco rozproszone, mimo że – jak wiemy – osiągnięcia uczelni wrocławskiej na polu internacjonalizacji są bardzo duże. Uniwersytet Wrocławski w roku akademickim 2019/2020 zajmował piąte miejsce wśród uczelni publicznych, z ogólną liczbą 1532¹⁹ studentów zagranicznych.

W strategii Uniwersytetu Warszawskiego z 2008 r. wskazano na potrzebę zwiększenia internacjonalizacji oferty dydaktycznej, uznając jednocześnie, iż podstawową barierą internacjonalizacji była mała liczba programów i przedmiotów oferowanych w języku angielskim. Wskazano także na potrzebę pozyskiwania renomowanych anglojęzycznych wykładowców²⁰.

W nowej strategii średniookresowej UW na lata 2014–2018, w grupie celów dotyczących uatrakcyjnienia oferty dydaktycznej ponownie podkreślono potrzebę rozwoju studiów w języku angielskim (punkt 2.4). Akcentowano przede wszystkim:

- „konieczność stworzenia konkurencyjnych, dopracowanych i spójnych programów kształcenia w języku angielskim, oferowanych na poziomie międzyrządowym;
- wsparcie dla pracowników uczących po angielsku;
- stworzenie polityki prowadzenia studiów po angielsku (umowy międzykrajowe na poziomie rządowym);
- pakiety zajęć dla przyjeżdżających studentów krótkoterminowych w innych niż angielski językach;
- wsparcie dla kadry administracyjnej i obsługi DS-ów w zakresie obsługi studentów zagranicznych oraz w posługiwaniu się językiem angielskim, w celu poprawy jakości obsługi studentów zagranicznych;
- strategiczne kształtowanie oferty edukacyjnej UW dla zagranicy;
- ułatwienie codziennego funkcjonowania studentów z zagranicy;
- inteligentną promocję studiów na UW za granicą”²¹.

¹⁹ *Study in Poland. Studenci zagraniczni...*, s. 17.

²⁰ *Strategia Uniwersytetu Warszawskiego*, załącznik do uchwały nr 34 Senatu Uniwersytetu Warszawskiego z dnia 17 grudnia 2008 r. w sprawie strategii Uniwersytetu Warszawskiego, s. 8, <https://www.uw.edu.pl/wp-content/uploads/2014/01/Strategia-UW-z-17-grudnia-2008r.pdf> (dostęp: 17.05.2018).

²¹ *Strategia średniookresowa Uniwersytetu Warszawskiego na lata 2014–2018*, https://www.uw.edu.pl/wp-content/uploads/2014/07/strategia_srednioterminowa_uw.pdf (dostęp: 17.05.2018). Por. też: T. Domański, *Internacjonalizacja szkół wyższych – polskie uczelnie na tle zagranicznej konkurencji*, [w:] Ł. Sułkowski, R. Seliga (red.), *Internacjonalizacja i marketing uniwersytetów*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2019, s. 9–31.

Z tego przeglądu wynika jasno, iż uczelnia ma świadomość określonych słabości w zakresie internacjonalizacji dydaktyki i wskazuje na konieczne kierunki oraz instrumenty działania. Wydaje się, iż świadomość działań w zakresie umiędzynarodowienia wciąż nie przekłada się na formułowanie konkretnych celów, określających jego rolę w ogólnej strategii uczelni. W roku akademickim 2019/2020 UW zajmował drugie miejsce wśród uczelni publicznych, z ogólną liczbą 2885²² studentów zagranicznych, bezpośrednio za UJ.

Uniwersytet Warszawski w ramach wieloletniego planu rozwoju na lata 2016–2025 zamierza doprowadzić do swoistej przemiany uczelni – tak, by stała się ona „uniwersytetem należącym do europejskiej czołówki i liczącym się w skali międzynarodowej” (z wypowiedzi prof. Marcina Pałysa, rektora UW)²³. Uczelni zależy szczególnie, aby była „rozpoznawalna na świecie i przyciągająca studentów oraz pracowników z zagranicy”. Tak sformułowane cele pokazują, iż umiędzynarodowienie zajmuje bardzo ważne miejsce w wieloletnim programie rozwoju UW.

Wśród sześciu najważniejszych celów programu wieloletniego *Uniwersytet Warszawski 2016–2025*²⁴ umiędzynarodowienie jest wymienione na drugim miejscu (por. poniżej):

- 1) rozwój przedsięwzięć transdyscyplinarnych;
- 2) większe umiędzynarodowienie uczelni;
- 3) rozwój programu kształcenia przez całe życie;
- 4) rozwój przedsiębiorczości akademickiej;
- 5) wspieranie innowacyjnych form kształcenia;
- 6) podnoszenie jakości życia publicznego.

UW ma ogromną szansę na zwiększenie poziomu swego umiędzynarodowienia dzięki strategii partnerskiej w ramach europejskich programów współpracy i statusu Uniwersytetu Europejskiego z prestiżowymi członkami sojuszu 4EU+, którymi są razem z nim: Uniwersytet Karola (Czechy), Uniwersytet w Heidelbergu (Niemcy), Uniwersytet Paris Sorbonne (Francja), Uniwersytet w Kopenhadze (Dania), Uniwersytet w Mediolanie (Włochy).

Sojusz 4EU+ otrzymał grant w pilotażowym konkursie Komisji Europejskiej „European Universities”, finansowanym z programu Erasmus+. KE wyłoniła 17 z 54 konsorcjów uczelni. Otrzymały one grant na rozwój współpracy w dziedzinie kształcenia, badań, transferu technologii oraz mobilności. Umowy

²² *Study in Poland. Studenci zagraniczni...*, s. 17.

²³ *Program wieloletni „Uniwersytet Warszawski 2016–2025”*, <https://www.uw.edu.pl/universytet/program-wieloletni-universytet-warszawski-2016-2025> (dostęp: 22.07.2021).

²⁴ *Ibidem*.

dotyczące sojuszu zostały podpisane w 2018 i 2019 r. na podstawie grantów Komisji Europejskiej.

W założeniu tego projektu uczelnie sojuszu 4EU+ wspólnie prowadzą badania i kształcą studentów, tworzą inicjatywy związane z innowacyjnością, transferem technologii i społeczną odpowiedzialnością uczelni. Wyzwania stojące przed partnerami sojuszu to zwiększenie mobilności, która będzie miała znaczenie dla wszystkich uczelni, pogłębienie integracji i zwiększenie równowagi na poziomie europejskim, ustanowienie wspólnych ram dla kształcenia. W ramach tego projektu sześć uniwersytetów realizuje ponad 100 wspólnych projektów badawczych, edukacyjnych i podnoszących kompetencje pracowników. Większość z nich dotyczy programów flagowych, tzw. flagshipów²⁵.

Mamy tutaj oczywiście doskonały przykład połączenia planów rozwoju z możliwością wsparcia zewnętrznego, bez którego tego typu strategia nie byłaby możliwa. Współpraca z tak znanymi uczelniami bez wątpienia ogromnie pomoże w realizacji stawianych celów umiędzynarodowienia Uniwersytetu Warszawskiego.

W ramach porównań uczelni publicznych warto jeszcze zaprezentować rolę umiędzynarodowienia w najnowszej strategii Uniwersytetu Łódzkiego. Dokument strategii na lata 2021–2030 liczy ponad 30 stron. Strategia odwołuje się bardzo mocno do tradycji wielokulturowości, która „wzbogaca nasze rozumienie świata oraz uczy tolerancji i szacunku” (s. 4). Uniwersytet Łódzki jest „uczelnią rozpoznawalną w Polsce i na świecie”. Pozycjonuje się głównie jako uczelnia badawcza, która „chce być Centrum nowoczesnego kształcenia” (s. 7). Jako uczelnia UŁ chce się wyróżniać „tradycją międzykulturowości” (s. 8). Kwestia umiędzynarodowienia pojawia się po raz pierwszy w sposób bardziej wyrazisty na s. 11, w kontekście „intensyfikacji umiędzynarodowienia i usieciowienia UŁ w obszarze nauki i współpracy z międzynarodowymi ośrodkami badawczymi”.

Wzmocnienie celów umiędzynarodowienia w zakresie dydaktyki sformułowano na s. 22 – w celu operacyjnym 2.2.2 dotyczącym intensyfikacji umiędzynarodowienia procesów kształcenia i mobilności studenckiej. W ramach tej grupy celów uwzględniono zwiększenie liczby kierunków studiów oferowanych w całości w języku angielskim i zwiększenie ich widoczności na arenie międzynarodowej (działanie 3) oraz zwiększenie liczby zajęć prowadzonych przez wykładowcę z zagranicy na każdym poziomie edukacji (działanie 4) (s. 25), a także doskonalenie systemu krótkookresowych pobyków wykładowców z zagranicy (działanie 7).

²⁵ Sojusz 4EU+ / 4EU+ Alliance, <https://www.uw.edu.pl/wspolpraca/4euplusalliance> (dostęp: 22.07.2021).

Cały ten blok działań świadczy o znaczeniu umiędzynarodowienia w strategii UŁ, mimo iż kwestie badawcze traktowane są jako priorytetowe. Uniwersytet Łódzki w roku akademickim 2019/2020 awansował na trzecie miejsce w rankingu uczelni publicznych z największą liczbą studentów zagranicznych: 2264²⁶. Wyprzedzają go tylko Uniwersytet Jagielloński i Uniwersytet Warszawski. W łącznej klasyfikacji wszystkich uczelni publicznych i niepublicznych UŁ zajmuje siódme miejsce, gdyż wyprzedzają go jeszcze cztery uczelnie niepubliczne o zasięgu ogólnokrajowym, z rozbudowanym systemem filii.

Na tle uczelni publicznych najlepsze uczelnie prywatne bardzo mocno eksponują strategię umiędzynarodowienia, która jest podstawą zarówno ich rozwoju, jak i silnej pozycji finansowej. Dobrym przykładem jest tutaj Akademia Leona Koźmińskiego w Warszawie, która konsekwentnie buduje swą silną pozycję międzynarodową. Strategia ta opiera się na przyciąganiu studentów zagranicznych dzięki rozbudowanej ofercie studiów prowadzonych w języku angielskim na wszystkich poziomach nauczania. Uczelnia przyciąga również wykładowców współpracujących z renomowanymi szkołami biznesu na świecie, takimi jak Massachusetts Institute of Technology (MIT), Harvard czy ESCP Business School, a także przyjmuje w ramach gościnnych wykładów wykładowców znanych uczelni oraz menedżerów międzynarodowych korporacji i instytucji finansowych. Akademia posiada też rozbudowany system wymiany studenckiej z wieloma renomowanymi zagranicznymi uczelniami w wielu krajach świata, w tym m.in. we Francji, Nowej Zelandii, Japonii, Kanadzie, Norwegii, Wielkiej Brytanii itp.²⁷

Dobre relacje z biznesem pozwalają na organizację praktyk studenckich w najbardziej renomowanych firmach międzynarodowych. Akademia Leona Koźmińskiego szczyci się tym, iż kształci się w niej ponad 1500 studentów²⁸ zagranicznych z 75 krajów oraz że ma podpisane umowy o współpracy z 220 uczelniami zagranicznymi z całego świata. Zgodnie z danymi Akademii w wymianie międzynarodowej studentów i pracowników bierze rocznie udział ponad 1000 osób. W procesie umiędzynarodowienia ważną rolę odgrywa zawarty w 2025 r. alians strategiczny z ESCP Business School, będącą jedną z najbardziej prestiżowych szkół biznesu na świecie. Dzięki temu porozumieniu Akademia Leona Koźmińskiego stała się „obok Paryża, Londynu, Madrytu, Turynu i Berlina – jej środkowoeuropejskim kampusem”²⁹.

²⁶ *Study in Poland. Studenci zagraniczni...*, s. 17.

²⁷ *O uczelni. Umiędzynarodowienie*, <https://www.kozminski.edu.pl/pl/o-uczelni/umiedzynarodowienie> (dostęp: 22.07.2021).

²⁸ *O uczelni*, <https://www.kozminski.edu.pl/pl/o-uczelni> (dostęp: 22.07.2021).

²⁹ *Ibidem*.

„Celem tego strategicznego sojuszu uczelni jest wzmocnienie więzi organizacyjnych, co w konsekwencji prowadzi do wspólnych przedsięwzięć i projektów, z których mogą korzystać studenci, naukowcy i partnerzy korporacyjni [...]”³⁰. Z danych Akademii Leona Koźmińskiego wynika, iż wśród krajów UE dominują zagraniczni studenci z Francji, Włoch, Niemiec, Hiszpanii i Portugalii, a wśród krajów spoza UE studenci z Chin, Singapuru, Korei Południowej, Rosji i Kazachstanu³¹. Cechą tej międzynarodowej społeczności studenckiej jest jej bardzo duża różnorodność. Akademia posiada rozbudowany system podwójnych dyplomów z wieloma uczelniami. Akademia Leona Koźmińskiego w łącznym rankingu uczelni publicznych i niepublicznych o największej liczbie studentów zagranicznych (1185)³² w Polsce zajmuje 17. miejsce. Gdyby wziąć pod uwagę udział studentów zagranicznych w ogólnej liczbie słuchaczy – zwłaszcza programów anglojęzycznych – to wskaźniki te byłyby bardzo wysokie. Wydaje się, iż prezentacja niektórych danych w raporcie „Perspektyw”³³ dla poszczególnych uczelni powinna być zdezagregowana i prezentowana w odniesieniu wyłącznie do kierunków i programów anglojęzycznych.

Zaprezentowane dane pokazują bardzo dużą różnicę w podejściu uczelni niepublicznych – zwłaszcza biznesowych – do wyzwań związanych z umiędzynarodowieniem. Akademia Leona Koźmińskiego uplasowała się w tym zakresie na pozycji lidera, co wynika z konsekwentnej realizacji opisywanej strategii od wielu lat i na wielu równoległych płaszczyznach. Może ona stanowić wzór dla najlepszych uczelni publicznych działających w sferze biznesu.

Tabela 1. Uwarunkowania wewnętrzne na poziomie uczelni

Rodzaj uwarunkowań	Działania na rzecz internacjonalizacji
Strategia uczelni	
Umiędzynarodowienie jako ważny element strategii rozwoju uczelni	Planowanie poziomu umiędzynarodowienia uczelni jako ważnego celu strategicznego (udział studentów zagranicznych w zbiorowości studenckiej; udział przychodów ze studiów płatnych w języku obcym w sumie przychodów uczelni itp.).

³⁰ *Ibidem*.

³¹ Na podstawie materiałów Akademii Leona Koźmińskiego, <https://kozminski.sharepoint.com> (dostęp: 22.07.2021).

³² *Study in Poland. Studenci zagraniczni...*, s. 17.

³³ *Ibidem*.

Model uczelni wyższej otwartej na współpracę z zagranicą

Określenie strategii umiędzynarodowienia programów kształcenia uczelni w procesie współpracy z partnerami zagranicznymi	Wybór konkretnego modelu umiędzynarodowienia uczelni/wydziału. Model autonomiczny – samodzielne budowanie strategii internacjonalizacji. Model partnerski: Budowanie wspólnych programów kształcenia. Delokalizacja programów zagranicznych uczelni do Polski.
Wskazanie kluczowych kierunków i form kształcenia w języku obcym, głównie angielskim	Stworzenie programów studiów biznesowych na różnych poziomach kształcenia; studia I i II stopnia; studia podyplomowe typu MBA; studia doktoranckie.
Konieczne zasoby wewnętrzne	
Zgromadzenie kadry dydaktycznej gotowej do realizacji międzynarodowych programów kształcenia	Prowadzenie spójnej polityki naboru pracowników naukowych i dydaktycznych zorientowanych międzynarodowo.
Wewnętrzne instrumenty marketingu mix (7P)	Konkretnie decyzje marketingowe.
Produkt edukacyjny zorientowany na rynek międzynarodowy/szerokie rozumienie koncepcji produktu	Stworzenie atrakcyjnej marketingowo oferty edukacyjnej zorientowanej międzynarodowo. Stworzenie innowacyjnych programów kształcenia w języku angielskim. Analiza działań marketingowych adresowanych do zagranicznych i polskich studentów przez konkurencyjne uczelnie.
Infrastrukturalne elementy produktu edukacyjnego	Nowoczesna infrastruktura akademicka dla zapewnienia komfortu studiowania, życia i rekreacji.
Pozycjonowanie cenowe produktu edukacyjnego	Monitorowanie strategii cenowych konkurencyjnych programów w języku angielskim na rynku lokalnym, krajowym i międzynarodowym. Promocyjna polityka cenowa dla wybranych grup studentów zagranicznych.
System komunikacji marketingowej	Zbudowanie nowoczesnego i przyjaznego systemu komunikowania z kandydatami na studia w języku obcym.
System dystrybucji	Stworzenie nowoczesnych kanałów dystrybucji usług edukacyjnych adresowanych do odbiorców zagranicznych.
Personel dydaktyczny oraz administracyjny	Zgromadzenie wykwalifikowanego personelu zajmującego się obsługą programów międzynarodowych.

Tabela 1 (cd.)

Rodzaj uwarunkowań	Działania na rzecz internacjonalizacji
Zbudowanie spójnego systemu obsługi procesu internacjonalizacji (proces)	Wypracowanie spójnego i zintegrowanego modelu działań wewnętrznych. Model ten powinien wykorzystywać komplementarne zasoby wewnętrzne i poszukiwać synergii działań w odniesieniu do rynku krajowego i międzynarodowego.
System komunikacji zewnętrznej	Budowanie atrakcyjnej marki uczelni jako podmiotu otwartego na współpracę międzynarodową.

Źródło: opracowanie własne.

Umiędzynarodowienie procesu edukacyjnego uczelni jako element strategii uczelni

Z obserwacji wielu uczelni krajowych i zagranicznych wynika jednoznaczny wniosek, iż coraz więcej z nich dostrzega atrakcyjność segmentu biznesowych studiów płatnych. Ten typ studiów oferowanych w języku obcym – głównie angielskim – staje się dla nich ważnym źródłem przychodów. Kluczowym wymiarem internacjonalizacji jest tym samym rosnąca komercjalizacja anglojęzycznych studiów biznesowych i zorientowanie rynkowe oraz marketingowe³⁴.

Przewagę w tym zakresie mają zawsze uczelnie niepubliczne, dla których orientacja rynkowa i marketingowa jest czymś naturalnym. Uczelnie niepubliczne przede wszystkim nie podlegają ograniczeniom prawnym i administracyjnym – typowym dla uczelni publicznych. Równocześnie uczelnie niepubliczne mogą reagować szybciej na zmiany rynkowe i są bardziej innowacyjne w zakresie działań marketingowych.

Myślenie o biznesowych studiach płatnych – oferowanych w języku obcym – staje się dzisiaj dla coraz większej liczby uczelni celem strategicznym. Uczelnie formułują konkretne cele strategiczne odnośnie do skali segmentu studentów zagranicznych i krajowych, będących uczestnikami tego typu programów. Ustalają także konkretne cele strategiczne dotyczące planowanej sumy przychodów z tego typu studiów.

W warunkach polskich pogarszająca się sytuacja finansowa uczelni publicznych będzie je zmuszać 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 przychodów³⁵, stabilizującym ich sytuację budżetową.

³⁴ S.E. Goddard, *Uncommon ground...*, s. 35–59.

³⁵ T. Domański, *Marketing of Higher Education...*, s. 118–132; T. Domański, *Marketing edukacyjny...*, s. 23–30; Y. Cai, J. Kivisto, *Tuition fees for international students in Finland...*, s. 55–78.

W przypadku uczelni publicznych ta forma kształcenia może stać się docelowo bardzo ważnym instrumentem służącym równoważeniu budżetu w sytuacji utraty wielu przychodów związanych ze studiami wieczorowymi. W tym zakresie (jak zobaczymy dalej) zachodzi jednak bardzo duża zależność celów strategicznych od zmiennych zewnętrznych – niezależnych od uczelni.

1.2.1. Modele wdrażania strategii internacjonalizacji

W ramach przyjętej strategii należy zdecydować o wyborze modelu jej wdrażania. Każda uczelnia musi dokonać wyboru pomiędzy modelem autonomicznym – czyli w pełni niezależnym – oraz modelami partnerskimi, tworzonymi we współpracy z wybranymi uczelniami zagranicznymi.

Modele autonomiczne

Modele niezależne są działaniami wymagającymi angażowania własnych zasobów i samodzielnego budowania marki. Są one wprowadzane w wielu uczelniach publicznych na poziomie studiów licencjackich, magisterskich oraz podyplomowych o profilu biznesowym.

Atutem modeli autonomicznych jest przede wszystkim niezależność strategiczna i finansowa uczelni. Wdrożenie tego typu strategii wymaga jednak posiadania odpowiedniej osoby lidera oraz bardzo zdeterminowanej grupy wykładowców mających zaufanie do osoby lidera. W przypadku uczelni publicznych wymaga to silnego wsparcia dla lidera ze strony władz uczelni.

Modele partnerskie

Ten typ modeli odwołuje się do wykorzystania różnych form marketingu relacji. Strategie internacjonalizacji są w tym przypadku tworzone we współpracy z renomowanymi uczelniami zagranicznymi.

Polskie uczelnie mogą realizować model budowania wspólnej strategii z wybranym partnerem lub partnerami zagranicznymi w ramach szerszego projektu współpracy Europejskiej (np. program Erasmus). W okresie przed i po akcesji do UE programy europejskie były zwykle doskonałym punktem wyjścia do zbudowania tego typu strategii. Po nawiązaniu współpracy i zbudowaniu wspólnych programów partnerzy mogli się ubiegać o dalsze jej dofinansowanie z funduszy europejskich.

W warunkach polskich modele partnerskie odegrały i nadal odgrywają ogromną rolę. Rola ta była szczególnie widoczna w latach 90. XX w., kiedy to w efekcie procesów transformacji zbudowano relacje partnerskie z różnymi uczelniami z krajów UE. W tej grupie znalazły się zarówno uczelnie o bardzo szerokim stopniu umiędzynarodowienia, jak i partnerzy o mniejszym

doświadczeniu w zakresie internacjonalizacji. W zależności od doświadczenia zagranicznego partnera można było wypracować interesujące formy współpracy partnerskiej.

Warto w tym miejscu zaznaczyć, iż większość z opisanych wyżej powiązań funkcjonowała jedynie przez krótki okres, który był objęty finansowaniem zewnętrznym (unijnym). Nieliczne programy, które przetrwały dłużej były oparte na prawdziwej wizji strategicznej i celach długookresowych. Ich przetrwanie wymagało rozwoju orientacji marketingowej polskich uczelni oraz poszukiwania rynkowych źródeł finansowania tych projektów. Orientacja rynkowa uczelni była w tych warunkach kluczowym elementem powodzenia tego procesu.

Strategie delokalizacji dyplomów zagranicznych

Osobnym modelem współpracy partnerskiej jest strategia delokalizacji zagranicznego dyplomu na rynku wybranego kraju. Ten typ współpracy można porównać do umowy licencyjnej, w ramach której partner zagraniczny dostarcza polskiej uczelni całe *know-how* związane z realizacją dyplomu uczelni zagranicznej. Ten model jest praktykowany zwłaszcza przez niektóre uczelnie brytyjskie, amerykańskie, australijskie czy też kanadyjskie na wybranych rynkach strategicznych³⁶.

Generalnie modele partnerskie mieszczą się w kategorii aliansów strategicznych, z których każdy może mieć bardzo zróżnicowany zakres oraz określać odmienny poziom swobody działania partnerów. Ten typ strategii był podstawą rozwoju szeregu programów typu MBA, gdzie magnesem przyciągającym zagranicznych i krajowych studentów była renoma uczelni partnerskiej oraz przyznawanego przez nią dyplomu.

W odniesieniu do działań strategicznych uczelni kluczowym elementem powodzenia tej strategii jest zgromadzenie i zmobilizowanie określonych zasobów, umożliwiających realizację celów związanych z umiędzynarodowieniem. Strategia ta jest dobrze realizowana głównie na uczelniach o profilu biznesowym, które są w sposób naturalny zorientowane bardziej rynkowo i marketingowo. Natomiast część uczelni publicznych o profilu innym niż biznesowy często traktuje cele związane z umiędzynarodowieniem bardziej na zasadzie deklaratywnej. Wynika to zarówno z niezrozumienia wagi strategii, jak i z niedoceniań elementu finansowego związanego z tego typu programami.

³⁶ T. Domański, *Strategie umiędzynarodowienia uczelni wyższych – wyzwania przyszłości. Studium przypadku Wydziału Studiów Międzynarodowych i Politologicznych Uniwersytetu Łódzkiego*, [w:] T. Domański (red.), *Międzynarodowe studia polityczne i kulturowe wobec wyzwań współczesności*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2016, s. 415–471.

1.2.2. Zasoby wewnętrzne dostosowane do celów strategicznych

Dla realizacji celów strategicznych związanych z umiędzynarodowieniem uczelni kluczowym zasobem jest zawsze kadra dydaktyczna dobrze przygotowana do prowadzenia programów kształcenia w języku obcym, głównie w języku angielskim.

Realizacja tej strategii wymaga od uczelni prowadzenia spójnej polityki naboru pracowników naukowych i dydaktycznych zorientowanych międzynarodowo. Jak zaznaczono wcześniej, w uczelniach publicznych zorientowanych międzynarodowo proces ten przebiegał generalnie pozytywnie, gdyż większość pracowników – dzięki uczestnictwie w międzynarodowej wymianie pracowniczej Erasmus – miała okazję zdobyć doświadczenie dydaktyczne związane z prowadzeniem wykładów w języku angielskim.

Obok zasobów ludzkich kluczowym zasobem wewnętrznym jest gama produktów edukacyjnych, którą należy przeanalizować w kontekście strategii marketingowej uczelni lub wybranej jednostki organizacyjnej – odpowiedzialnej za realizację studiów w języku obcym.

1.2.3. Strategia marketingu mix międzynarodowej usługi edukacyjnej

Tak jak zaznaczono w tab. 1, rozwój międzynarodowych usług edukacyjnych jest decyzją wewnętrzną uczelni lub wybranej jednostki organizacyjnej, która podejmuje się działania na międzynarodowym rynku edukacyjnym.

Produkt edukacyjny zorientowany na rynek międzynarodowy – szerokie rozumienie koncepcji produktu

Punktem wyjścia dla tego typu działań jest zawsze stworzenie atrakcyjnego rynkowo produktu edukacyjnego, adresowanego zarówno do studentów krajowych, jak i zagranicznych. Wydaje się, iż tylko takie rozumienie międzynarodowej usługi edukacyjnej jest słuszne. Studia biznesowe w języku obcym – najczęściej w języku angielskim – powinny być adresowane do grupy międzynarodowej, obejmującej oprócz studentów zagranicznych także studentów polskich. Z najnowszego raportu „Perspektyw” wynika, że na wszystkich polskich uczelniach – na wszystkich kierunkach studiów – w roku akademickim 2019/2020 prowadzonych było 648³⁷ różnych programów w językach obcych – głównie w języku angielskim. Dla porównania, 10 lat wcześniej (w roku akademickim 2008/2009) było ich prawie trzy razy mniej, a dokładnie 227.

³⁷ Study in Poland. Studenci zagraniczni..., s. 41.

Niektóre uczelnie tworzą błędnie dość sztuczne programy edukacyjne w języku angielskim lub innym języku obcym, adresowane wyłącznie do polskich studentów lub też do zamkniętej grupy studentów zagranicznych (np. chińskich). Takie działania należy ocenić krytycznie, gdyż są zaprzeczeniem idei dywersyfikacji kulturowej, która powinna być jednym z kluczowych atutów międzynarodowych programów kształcenia.

Międzynarodowe programy kształcenia ze swej natury powinny promować różnorodność. Adresowanie oferty edukacyjnej do tak zróżnicowanego rynku wymaga jednak bardzo dużej innowacyjności i to zarówno od strony zawartości samego programu, jak i metod kształcenia.

Atrakcyjność programu oraz form kształcenia pozostaje największym wyzwaniem dla podmiotów pragnących zbudować unikatową pozycję i przewagę konkurencyjną na międzynarodowym rynku edukacyjnym. Innowacyjność jest i będzie kluczem do sukcesu tego podejścia. Programy te stanowią bowiem podstawę do porównań zarówno w ramach danej uczelni, jak też w przekroju rynku regionalnego, krajowego oraz międzynarodowego. Opracowanie tego typu oferty musi być poprzedzone szerszą i bardzo pogłębioną analizą programów konkurencyjnych na tych wybranych rynkach.

Wydaje się, iż błędem przy tworzeniu ofert edukacyjnych zorientowanych międzynarodowo jest brak poświęcania dostatecznej uwagi analizie stopnia niedopasowania już istniejących programów do oczekiwań studentów polskich i zagranicznych. Trudność budowania tego typu oferty wynika także w dużym stopniu z wewnętrznego zróżnicowania oczekiwań tego segmentu adresatów (studenci polscy i zagraniczni).

Ponadto, obok formuły wyjściowej, należy również zaplanować możliwość doskonalenia programu w trakcie jego realizacji. Wynika to z coraz szybszych zmian oczekiwań studentów, a także z konfrontacji ich wyobrażeń z rzeczywistością krajowego i międzynarodowego rynku pracy.

W przypadku zmiennych wewnętrznych związanych z uczelnią w marketingowej koncepcji produktu i usługi edukacyjnej należy też uwzględnić elementy infrastruktury uczelni wyższej, które są już dzisiaj standardowo traktowane jako integralna część produktu. Elementy infrastrukturalne w dużym stopniu rzutują na podejmowanie decyzji przez zagranicznych studentów (domy akademickie, biblioteka uczelniana, sale dydaktyczne oraz obiekty sportowe i rekreacyjne). Te wszystkie zmienne wewnętrzne decydują w dużym stopniu o jakości studiowania, życia i rekreacji studentów danej uczelni, w tym zwłaszcza studentów zagranicznych.

W społeczeństwie opartym na wiedzy międzynarodowa orientacja uczelni staje się ponadto ważnym źródłem stymulowania innowacji. Innowacje służą

budowaniu większej otwartości na zmiany, na różne kultury i na oczekiwania międzynarodowej zbiorowości studentów.

Pozycjonowanie cenowe produktu edukacyjnego

Studia biznesowe w językach obcych, głównie w języku angielskim, są programami płatnymi i poziom ceny staje się ważnym elementem strategii marketingowej. Studenci zagraniczni i krajowi, przy porównywalnej ofercie programowej, przy wyborze uczelni i konkretnego programu kierują się w dużym stopniu wysokością jego ceny.

Wybór pozycjonowania cenowego jest dla każdej uczelni oraz organizatorów programu kwestią strategiczną, gdyż decyduje o liczbie i poziomie potencjalnych kandydatów, jak również o sumie przychodów za płatne usługi edukacyjne.

Ustalenie konkurencyjnego poziomu ceny wymaga monitorowania strategii cenowych konkurencyjnych programów w języku angielskim i to zarówno na rynku lokalnym, jak i krajowym oraz międzynarodowym. Dodatkowym elementem walki konkurencyjnej są różnice cenowe pomiędzy uczelniami publicznymi i niepublicznymi. Na postrzeganie pozycjonowania cenowego wpływają też doświadczenia studentów zagranicznych, którzy często mają inny stosunek i poziom zaufania do uczelni niepublicznych oraz publicznych.

W ramach strategii cenowych niektóre uczelnie decydują się na proponowanie promocyjnej polityki cenowej dla wybranych grup studentów zagranicznych. Tego typu działania są zwykle zauważane i stają się ważną zmienną w postrzeganiu danej uczelni przez zagranicznych kandydatów na studia.

System komunikacji marketingowej

Z obserwacji zachowań studentów krajowych i zagranicznych wynika dość jednoznaczny wniosek, że w ocenie programów edukacyjnych przywiązują oni dużą wagę do sposobu i form komunikowania. Dotyczy to zarówno wykorzystania w całym procesie mediów społecznościowych, jak i bezpośrednich form komunikowania się uczelni z kandydatami. System komunikowania rzutuje na postrzeganie uczelni i tym samym na jej markę. Dlatego też ważnym marketingowym wyzwaniem jest zbudowanie nowoczesnego i przyjaznego systemu komunikowania z kandydatami na studia w języku obcym. Czynniki ten jest związany bezpośrednio z jakością personelu administracyjnego oraz dydaktycznego odpowiedzialnego za proces komunikacji ze studentami zagranicznymi w języku obcym (por. dalej komentarz na temat roli personelu).

System dystrybucji

W przypadku usług edukacyjnych adresowanych do odbiorców zagranicznych tematyka strategii komunikacji marketingowej jest bezpośrednio powiązana z problematyką kanałów dystrybucji. Chodzi tutaj bowiem o decyzję, czy w docieraniu do potencjalnych kandydatów na studia z wybranych krajów wykorzystywać bezpośrednie kanały dystrybucji, czy też posilkować się różnego rodzaju pośrednikami.

W praktyce występują zwykle rozwiązania mieszane. W odniesieniu do bardziej odległych rynków zagranicznych częściej wykorzystywane są pośrednie kanały dystrybucji. Z informacją o studiach w języku obcym można bowiem skuteczniej docierać za pośrednictwem lokalnych firm rekruterskich, specjalizujących się w pozyskiwaniu kandydatów dla polskich uczelni na wybranych rynkach. Trwałość wykorzystywania dla tego rodzaju strategii wyspecjalizowanych pośredników w różnych krajach jest zwykle powiązana z wzajemnym zaufaniem i doświadczeniami wcześniejszej współpracy.

Od uczelni wymaga to budowania sieci kontaktów z wybranymi pośrednikami na określonych rynkach zagranicznych. Proces ten jest długotrwały i wymaga wspólnego wypracowania, a następnie przestrzegania określonych standardów – ważnych dla obu stron. Przestrzeganie tych standardów jest podstawą trwałości wzajemnej współpracy. Z drugiej strony – brak przestrzegania ustalonych zasad jest zwykle podstawą do rozwiązania wzajemnej współpracy.

Kadra dydaktyczna oraz personel administracyjny

Rozwój międzynarodowych programów kształcenia wymaga zatrudnienia kadry krajowej i zagranicznej. Z danych najnowszego raportu *Study in Poland* wynika, iż na polskich uczelniach zatrudnionych jest obecnie 2238³⁸ wykładowców obcokrajowców (w roku akademickim 2008/2009 było ich 1736). Duży stopień agregacji tych danych nie pozwala jednak stwierdzić, ile z tych osób pracuje bezpośrednio przy realizacji programów obcojęzycznych. Zwiększanie liczby zagranicznych wykładowców powinno mieć pozytywny wpływ na rozwój umiędzynarodowienia i lepsze funkcjonowanie studiów obcojęzycznych. Ważne jest, aby tego typu wykładowcy razem ze swymi polskimi kolegami byli stałymi i lojalnymi wykładowcami programów obcojęzycznych.

Choć personel dydaktyczny odgrywa kluczową rolę w postrzeganiu międzynarodowego programu kształcenia już w trakcie jego realizacji, to personel administracyjny ma ogromny wpływ na wybór uczelni oraz konkretnego programu oferowanego w języku obcym.

³⁸ *Ibidem*.

Od zgromadzenia odpowiedniego – wykwalifikowanego personelu administracyjnego, zajmującego się obsługą programów międzynarodowych na etapie rekrutacji, w dużym stopniu będzie zależeć napływ studentów zagranicznych. Stąd też ogromna waga właściwego doboru oraz przeszkolenia tej grupy pracowników.

Proces internacjonalizacji wymaga od lidera danego projektu zgromadzenia wokół siebie szerokiego zespołu pracowników gotowych do realizacji tej strategii i dzielących z liderem wspólny system wartości. Lider powinien posiadać dużą swobodę w doborze pracowników mających różnorodne, najlepiej komplementarne względem siebie, doświadczenia w zakresie internacjonalizacji usług edukacyjnych³⁹.

Tego typu programy wymagają zebrania innowacyjnej grupy wykładowców nie tylko dobrze znających język angielski, lecz także posiadających duże doświadczenie dydaktyczne w kształceniu studentów zagranicznych. Grupa ta powinna być kreatywna i otwarta na różne kultury. Internacjonalizacja dydaktyki opiera się bowiem na daleko idącej empatii w stosunku do różnych kultur i umiejętności komunikowania.

Umiejętność indywidualnego podejścia do studentów reprezentujących różne kultury może okazać się dla nich ważniejsza od doskonałej znajomości języka angielskiego. Czynniki ten może stać się bowiem bardzo ważnym źródłem przewagi konkurencyjnej i wyróżnikiem marki programu oraz uczelni. Wykładowcom jest potrzebna duża wrażliwość kulturowa, empatia i otwartość na innych. Czynniki ten może stać się ważnym elementem podczas rekomendowania programu innym studentom zagranicznym (marketing szeptany).

Z wieloletnich doświadczeń dydaktycznych wynika wniosek, że studenci zagraniczni jeszcze bardziej niż polscy wymagają od wykładowców indywidualnego podejścia, uwzględniającego specyfikę ich oczekiwań. Zespół wykładowców winien w tym przypadku znacznie lepiej znać te oczekiwania i systematycznie monitorować zmiany, jakie w nich zachodzą⁴⁰.

Równie ważny dla dobrego postrzegania programu jest zorientowany międzynarodowo zespół pracowników administracji. Kryteria doboru członków takiego zespołu powinny być bardzo precyzyjne i uwzględniać zarówno dobrą znajomość języka angielskiego, jak i zdolności komunikowania się ze studentami. Bardzo ważne są tutaj cechy osobowości pracowników, ich umiejętność słuchania zagranicznych studentów i zrozumienia ich specyficznych problemów.

³⁹ V.A. Zeithaml, M.J. Bitner, D.D. Gremler, *Services Marketing: Integrating Customer Focus across the Firm*, 5th ed., McGrawHill, Boston 2009, s. 351, 360–375.

⁴⁰ T. Domański, *Strategie umiędzynarodowienia uczelni wyższych – wyzwania przyszłości...*, s. 415–471.

W uczelni publicznej wewnętrzna polityka zatrudnienia nie zawsze stwarza doskonałe warunki dla tego typu działań.

Zespół ten powinien również stworzyć pełną dokumentację w języku angielskim, dotyczącą wymagań stawianym studentom zagranicznym, jak również posiadać obszerną wiedzę pomocną w zakresie rozwiązywania ich bieżących problemów. Powinien się też wyróżniać zdolnością skutecznego i przejrzystego komunikacji oraz umiejętnością antycypowania różnych wyzwań i problemów.

Szczególnie ważne jest stworzenie przejrzystego systemu obsługi zagranicznych studentów na zasadzie dobrze zaplanowanego standardowego procesu, który powinien być doskonalony na bazie bieżących doświadczeń oraz badań stopnia zadowolenia słuchaczy z zagranicy. Tak jak zaznaczono wcześniej, na uczelniach publicznych proces ten nie zawsze jest łatwy do wprowadzenia, gdyż pracownicy administracyjni nie zawsze byli wcześniej dobierani pod kątem zdolności do komunikowania się z zagranicznymi studentami.

Wydaje się, iż rozwiązaniem optymalnym jest możliwość zbudowania zespołu od podstaw i takiego dobrania pracowników obsługi studentów, by spełniali oczekiwane kryteria. Pracownicy administracji w codziennych relacjach z zagranicznymi studentami mogą się wyraźnie przyczynić do budowania pozytywnego wizerunku programu i uczelni lub też mogą swoim nieodpowiednim zachowaniem wpłynąć na negatywne postrzeganie programu. Takie reakcje pojawiają się zwykle, gdy pracownicy administracyjni poświęcają zbyt mało czasu zagranicznym słuchaczom, co może ich narazić na dodatkowe problemy.

W odniesieniu do tej grupy pracowników możemy mieć do czynienia z dużymi różnicami w podejściu uczelni publicznych i niepublicznych. Wynika to zarówno z różnic w orientacji marketingowej obu rodzajów uczelni, jak i z różnego podejścia do polityki zatrudnienia i wynagradzania kadr w powiązaniu z efektami pracy.

W odniesieniu do tej kategorii produktów edukacyjnych powinien obowiązywać zdecydowanie model biznesowy i tym samym model wynagradzania pracowników ściślej powiązanych z efektami ich pracy (liczbą rekrutowanych studentów oraz poziomem generowanych przychodów). W ramach tego modelu lepiej byłoby mówić o szefach określonych programów usług edukacyjnych – adresowanych do wybranych segmentów rynków zagranicznych i rynku krajowego.

Zbudowanie spójnego systemu obsługi procesu internacjonalizacji

W ramach działań marketingowych uczelni bardzo istotne jest spojrzenie na internacjonalizację usług edukacyjnych jako na pewien proces. Prawidłowe funkcjonowanie tego procesu wymaga wypracowania przez uczelnię pewnego spójnego

i zintegrowanego modelu działań wewnętrznych. W uczelniach publicznych tworzenie takiego procesu napotyka często na problemy związane z brakiem spójności oraz integracji działań. Problemy te wynikają często z konkurencji wewnętrznej między różnymi programami. Wielość programów może być niewątpliwie źródłem szeregu innowacji, lecz jednocześnie warto poszukiwać określonej synergii między różnymi inicjatywami. W szczególności warto zwrócić uwagę na komplementarność różnych zasobów wewnętrznych i poszukiwanie synergii działań w odniesieniu do rynku krajowego i międzynarodowego. Można niekiedy odnieść wrażenie, iż brakuje pełnego wykorzystania synergii.

System komunikacji zewnętrznej

Ostatecznym efektem działań marketingowych powinno być budowanie marki uczelni jako podmiotu otwartego na współpracę międzynarodową i marek poszczególnych programów studiów oferowanych w językach obcych.

W tym przypadku marka uczelni jest marką parasolową, a marki poszczególnych programów studiów, prowadzonych na różnych wydziałach, są konkretnymi markami produktowymi o swojej specyfice i tożsamości. W ramach zdecentralizowanych działań marketingowych każdy z wydziałów może wykreować unikatową markę swego programu. Uczelnia jako całość promuje na zewnątrz pełną ofertę międzynarodowych programów edukacyjnych, a koordynatorzy poszczególnych kierunków kreują marki projektów w bezpośrednim kontakcie z krajowymi i zagranicznymi słuchaczami.

W ramach działań marketingowych koordynatorzy projektów edukacyjnych mają szansę tworzenia zbioru elementów zewnętrznych (*physical evidence*), wpływających na postrzeganie danego kierunku przez potencjalnych, aktualnych oraz dawnych słuchaczy.

Tak jak zaznaczono już wcześniej, decyzja o internacjonalizacji procesu dydaktycznego ma przede wszystkim charakter wewnętrzny, gdyż wynika z decyzji strategicznych podejmowanych niezależnie przez każdą uczelnię. Równocześnie należy wyraźnie podkreślić, iż przebieg tych działań oraz ich efekty w dużym stopniu zależą od zmiennych zewnętrznych.

W grupie zmiennych zewnętrznych można wyodrębnić dwa poziomy:

- pierwszym z nich jest poziom uwarunkowań centralnych wynikających z polityki państwa wobec uczelni wyższych i wobec migracji zagranicznych studentów (por. tab. 2),
- drugim z kolei jest poziom polityki lokalnej danego miasta i regionu wobec zbiorowości studentów zagranicznych.

Na każdym z wymienionych poziomów istnieją mechanizmy, które w zależności od przyjętych celów mogą stymulować procesy umiędzynarodowienia,

być wobec nich neutralne lub też hamować czy wręcz wykluczać określone inicjatywy. Mamy tutaj do czynienia z systemem naczyń połączonych, który może oddziaływać na przebieg tego procesu.

1.3. Uwarunkowania zewnętrzne na poziomie centralnym

We wszystkich krajach w ostatnich latach mamy do czynienia z wyraźnym wzrostem roli czynników zewnętrznych w procesie generowania zmian na rynku edukacyjnym. Zmiany te są powiązane z procesami globalizacji, wzrostem mobilności studentów i oczekiwaniami pracodawców w zakresie znajomości przez absolwentów specyfiki rynku międzynarodowego. Internacjonalizacja uczelni wyższych jest także ważnym instrumentem polityki państwa w wymiarze politycznym i ekonomicznym. Uniwersytety – obok swej autonomii – są bowiem także instrumentem określonej polityki edukacyjnej, międzynarodowej czy ekonomicznej – służącej interesom swych państw⁴¹.

Warto podkreślić, iż generalnie uwarunkowania kulturowe i społeczne internacjonalizacji ustępują dzisiaj miejsca uwarunkowaniom ekonomicznym. Zmiany te są najbardziej zauważalne na uczelniach w krajach anglosaskich, gdzie studiuje najwięcej studentów zagranicznych (USA, Australia, Kanada, Nowa Zelandia)⁴².

Ten aspekt jest także związany z czesnym za studia cudzoziemców. Opłaty są dla nich znacznie wyższe od opłat uiszczanych przez studentów krajowych. Przykładowo, w Nowej Zelandii są one trzykrotnie wyższe⁴³. Są one wysokie również w Stanach Zjednoczonych i Wielkiej Brytanii⁴⁴. Czynniki ekonomiczne jest też bardzo widoczny w procesie internacjonalizacji uczelni europejskich⁴⁵.

Jako podstawę analizy uwarunkowań zewnętrznych wybrano metodę PESTEL, porządkującą kluczowe grupy czynników zewnętrznych zdeterminowanych polityką centralną państwa wobec uczelni wyższych oraz kluczowymi trendami.

⁴¹ J. Knight, *Internationalisation of higher education: A conceptual framework*, [w:] J. Knight, H. de Wit (eds.), *Internationalisation of Higher Education in Asia Pacific Countries*, 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, no. 8, s. 884.

⁴² T. Domański, *Strategie umiędzynarodowienia uczelni wyższych – wyzwania przyszłości...*, s. 415–471.

⁴³ X. Jiang, *A probe into the internationalisation of higher education...*, s. 884.

⁴⁴ 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.

⁴⁵ H. de Wit, *Strategies for Internationalisation of Higher Education...*

Tabela 2. Uwarunkowania zewnętrzne na poziomie centralnym

Rodzaj uwarunkowań	Wpływ na umiędzynarodowienie
Uwarunkowania polityczne	
Model polityki edukacyjnej w zakresie umiędzynarodowienia uczelni wyższych	Polityka otwarta na umiędzynarodowienie. Polityka niechętna umiędzynarodowieniu. Polityka neutralna wobec umiędzynarodowienia uczelni wyższych.
Model polityki stypendialnej w odniesieniu do studentów zagranicznych	Szeroka polityka stypendialna. Umiarkowana polityka stypendialna. Wąska polityka stypendialna.
Model polityki migracyjnej w odniesieniu do młodych cudzoziemców/potencjalnych studentów zagranicznych	Otwarta polityka migracyjna. Umiarkowana polityka migracyjna. Restrykcyjna polityka migracyjna wobec potencjalnych studentów zagranicznych.
Polityka finansowania uczelni wyższych w powiązaniu z ich umiędzynarodowieniem	Wykorzystanie instrumentów finansowych premiujących poziom umiędzynarodowienia uczelni publicznych.
Uwarunkowania prawne	
Centralny system regulacji prawnych	System prawny stymulujący umiędzynarodowienie. System prawny niechętny umiędzynarodowieniu. Neutralny system prawny.
Polityka wizowa regulująca przyjazd studentów zagranicznych	Preferencyjny system wizowy. Restrykcyjny system wizowy.
Regulacje dotyczące pobytów czasowych cudzoziemców w trakcie studiów	Preferencyjny system pozwoleń na pobyt. Restrykcyjny system pozwoleń na pobyt.
Regulacje dotyczące zasad zatrudniania studentów zagranicznych w trakcie studiów	Preferencyjny system udzielania zezwoleń na pracę. Restrykcyjny system udzielania zezwoleń na pracę.
Zasady zatrudniania wykładowców zagranicznych	Rozwiązania ułatwiające zatrudnianie zagranicznych wykładowców. Rozwiązania utrudniające zatrudnianie zagranicznych wykładowców.
Zasady regulujące strategiczne formy współpracy uczelni wyższych	Rozwiązania pozostawiające szeroką autonomię uczelniom publicznym. Rozwiązania ograniczające autonomię uczelni publicznych.
Zasady regulujące uznawalność dyplomów zagranicznych uczelni	Regulacje w ramach UE są bardzo dużym ułatwieniem.

Tabela 2 (cd.)

Rodzaj uwarunkowań	Wpływ na umiędzynarodowienie
Uwarunkowania ekonomiczne	
Koszt życia w trakcie studiów	Wysokie tempo wzrostu gospodarki. Niski poziom inflacji. Duży napływ inwestycji zagranicznych.
Możliwości pracy dla studentów	Wysoki popyt na zagranicznych pracowników. Wysoki poziom umiędzynarodowienia gospodarki. Atrakcyjny poziom zarobków.
Uwarunkowania społeczne	
Wysoki poziom akceptacji dla studentów zagranicznych	Model społeczeństwa otwartego wobec cudzoziemców. Otwartość i szacunek dla cudzoziemców. Edukacja społeczeństwa w zakresie różnorodności.
Uwarunkowania technologiczne	
Ogólny poziom rozwoju społeczeństwa rzutujący na jego wizerunek	Innowacyjność społeczeństwa zwiększająca jego atrakcyjność jako miejsca pobytu i rozwoju w trakcie studiów.
Uwarunkowania ekologiczne	
Atrakcyjność środowiska, w którym się studiuje	Element ten będzie zdecydowanie nabierał znaczenia wraz z upowszechnianiem się dbałości o środowisko w ramach modeli zrównoważonego rozwoju.

Źródło: opracowanie własne.

W polskich warunkach brakuje jednoznacznych uwarunkowań zewnętrznych stymulujących proces umiędzynarodowienia uczelni wyższych. O istnieniu tego typu uwarunkowań możemy mówić dopiero wtedy, kiedy państwo w ramach swej polityki stworzy wyrazisty, a zarazem w pełni transparentny system zachęt politycznych, prawnych, ekonomicznych i społecznych zachęcających cudzoziemców do wyboru Polski jako miejsca do studiowania.

Polityka umiędzynarodowienia uczelni wyższych, w tym zwłaszcza uczelni publicznych, powinna być ściśle powiązana z polityką gospodarczą, polityką zagraniczną czy wreszcie z polityką społeczną oraz demograficzną. W wielu krajach zbudowano kompleksowe programy, które powinny realizować bardzo komplementarne cele tych różnych polityk.

W tym miejscu trzeba też podkreślić, że w wielu krajach proces internacjonalizacji jest także silnym projektem politycznym. Jego uwarunkowania mogą mieć charakter: społeczno-kulturowy, polityczny, ekonomiczny czy akademicki (międzynarodowy wymiar badań i kształcenia studentów, rozwój danej uczelni, podnoszenie jakości kształcenia oraz innowacyjności)⁴⁶.

⁴⁶ J. Knight, *Internationalization, concepts, complexities and challenges*, [w:] J.J.F. Forest, P.G. Altbach (eds.), *International Handbook of Higher Education*, Springer, Dordrecht

Dopiero synergia różnych polityk i uwarunkowań zewnętrznych pokazuje, jak dużą rolę w średnim i długim okresie może odegrać konsekwentne umiędzynaradawianie uczelni wyższych i wykorzystanie zagranicznych zasobów w procesie rozwoju kraju. Działania te muszą być oczywiście doskonale zaplanowane i skoordynowane.

Brak kompleksowego i długookresowego spojrzenia na ten proces i na jego oczekiwane efekty prowadzi wyłącznie do ruchów rozproszonych i mało skoordynowanych. Tego typu polityka, zamiast prowadzić do określonych efektów, rodzi wiele niepewności po stronie wszystkich uczestników tego procesu.

Uwarunkowania polityczne

Dla nikogo nie ma wątpliwości, że system międzynarodowej edukacji stał się dla wielu krajów ważnym instrumentem politycznym⁴⁷. Jednym z najbardziej wyraźnych przykładów tej orientacji są Chiny. Internacjonalizacja edukacji służy doskonale ekspansji międzynarodowej Chin za pośrednictwem mechanizmów *soft power*. Koncepcja *soft power* stała się bardzo popularna dzięki serii publikacji Josepha Nye'a Jr.⁴⁸ Jest to trzeci wymiar przewagi poszczególnych krajów, obok przewagi wojskowej oraz ekonomicznej (*military and economic power*)⁴⁹. Wymiana edukacyjna jest tym samym szczególną inwestycją na przyszłość, której efekty polityczne, ekonomiczne i kulturowe są przesunięte i rozłożone w czasie.

Polityka internacjonalizacji uczelni wyższych jest szczególnie widoczna w relacjach Chin z krajami Afryki, gdzie po obu stronach wybrano 20 uniwersytetów do wzajemnej współpracy międzynarodowej. Bardzo mocno rozwinięto również programy stypendialne, umożliwiające studentom z Afryki studia w Chinach.

Modele promowania międzynarodowej edukacji są też wykorzystywane w Japonii (The Japan Foundation) oraz w Korei Południowej (The Korea

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, no. 3, s. 369.

⁴⁷ W tej części pracy wykorzystano elementy opracowania: T. Domański, *Strategie umiędzynarodowienia uczelni wyższych – wyzwania przyszłości...*, s. 415–471.

⁴⁸ J.S. Nye Jr, *The information revolution and American soft power*, "Asia Pacific Review" 2002, vol. 9, s. 60–76; J.S. Nye Jr, *Soft Power: the Means to Success in World Politics*, Public Affairs, New York 2004; J.S. Nye Jr, *Public diplomacy and soft power*, "The Annals of the American Academy of Political and Social Science" 2008, no. 616, s. 94–109.

⁴⁹ J.S. Nye Jr, *Bound to Lead: the Changing Nature of America Power*, Basic Books, New York 1990.

Foundation). Wszystkie te rozwiązania korzystają z wcześniejszych doświadczeń instytucji zachodnioeuropejskich, takich jak British Council, Alliance Francaise, Goethe Institut.

W grupie uwarunkowań politycznych kluczową rolę odgrywa model polityki edukacyjnej w zakresie umiędzynarodowienia uczelni wyższych. Rządzący mają do wyboru model polityki otwartej na umiędzynarodowienie, model polityki niechętniej umiędzynarodowieniu i wreszcie politykę określaną jako neutralną wobec umiędzynarodowienia uczelni wyższych. Wybór każdego z tych modeli powinien pociągać za sobą określone konsekwencje. Decyzja polityczna wymaga jednocześnie przygotowania odpowiedniego instrumentarium dla realizacji przejętych założeń i celów.

W każdym ze wspomnianych modeli muszą funkcjonować skutecznie określone procedury kontrolne oraz selekcyjne. Istotą każdego z tych podejść powinno być precyzyjne określenie celów umiędzynarodowienia i spodziewanych korzyści.

Dotyczy to także modelu otwartego na umiędzynarodowienie. Model ten zakłada wyższy poziom umiędzynarodowienia uczelni, ale w żadnym stopniu nie rezygnuje się w nim z mechanizmów kontrolnych oraz selekcyjnych w odniesieniu do przebiegu tego procesu. Brak jasnego wyboru określonego modelu rodzi – tak jak już zaznaczono wcześniej – ryzyko niepewności w działaniu uczestników tego procesu i wprowadza zagrożenie jego niepełnej transparentności.

Przyjęty model musi być także skorelowany z zasadami polityki migracyjnej w odniesieniu do młodych cudzoziemców/potencjalnych studentów zagranicznych. Największym zagrożeniem dla tego procesu jest niejasna polityka migracyjna, w ramach której odmawia się zagranicznym kandydatom – zakwalifikowanym na studia w języku obcym – przyjazdu na uczelnię zagraniczną. W tym zakresie model polityki migracyjnej (otwarta, umiarkowana, restrykcyjna) musi być skorelowany z modelem umiędzynarodowienia. Podobna korelacja powinna dotyczyć modelu polityki stypendialnej (szeroki, umiarkowany czy wąski).

Korelacja polityki umiędzynarodowienia z polityką migracji oraz stypendialną pozwoliłaby na skuteczną kontrolę tego procesu, zgodnie z dobrze ustalonymi i wcześniej zaplanowanymi zasadami. Ważnym dla uczelni obszarem byłoby również powiązanie polityki dofinansowywania publicznych uczelni wyższych z poziomem ich umiędzynarodowienia.

Kluczowym wyzwaniem dla polityki umiędzynarodowienia uczelni jest redukcowanie pewnych odchyśleń pomiędzy oczekiwaniami uczelni i zagranicznych kandydatów na studia a uwarunkowaniami zewnętrznymi. Wiele z tych

odchylen może zostać zniwelowanych po wypracowaniu pewnej wewnętrznie spójnej polityki.

Z obserwacji polskich uczelni, w tym w szczególności Uniwersytetu Łódzkiego, wynika wniosek, iż gros wysiłku ukierunkowanego na pozyskiwanie studentów zagranicznych dotyczy komunikowania oraz relacji z grupami studentów, którzy nie mają żadnych szans lub bardzo nikłe szanse na uzyskanie wizy na studia w Polsce.

Uwarunkowania prawne

Centralny system regulacji prawnych powinien zostać przeanalizowany pod kątem polityki stymulowania umiędzynarodowienia. Chodzi tu zarówno o same przepisy, jak i o sposób ich interpretacji oraz egzekwowania w praktyce. Wydaje się, że dla wdrażania w życie polityki umiędzynarodowienia kluczową rolę odgrywa realizowana polityka wizowa – regulująca przyjazdy studentów zagranicznych. Wydaje się, iż ten system może w dużym stopniu stymulować lub hamować analizowany proces.

W grupie regulacji prawnych ogromne znaczenie mają procedury regulujące udzielanie zagranicznym studentom pozwoleń na pobyt, a następnie pozwoleń na pracę. Z uwagi na nowy model łączenia studiów z pracą dla wielu potencjalnych studentów warunki uzyskania pozwoleń na pracę są równie istotne, jak warunki przyjęcia na studia. Studenci zagraniczni traktują pozwolenia na pracę jak czynnik zdobywania doświadczeń zawodowych, będący wartością komplementarną w relacji do programu studiów.

Wydaje się, że system naboru zagranicznych studentów na studia powinien być bardziej skorelowany z potrzebami oraz możliwościami międzynarodowego rynku pracy. Wymagałoby to od podmiotów centralnych i lokalnych gromadzenia informacji na temat ewolucji tego rynku i jego oczekiwań.

W odniesieniu do centralnych regulacji należy wymienić także zasady zatrudniania zagranicznych wykładowców, które mogą stymulować lub ograniczać internacjonalizację. Osobnym wyzwaniem są zasady zawierania strategicznych porozumień partnerskich z uczelniami zagranicznymi w zakresie tworzenia wspólnych programów nauczania. W tym aspekcie uczelnie dysponują sporą autonomią, ale centralne regulacje mogą pobudzać lub hamować określone trendy.

Uwarunkowania ekonomiczne

W grupie uwarunkowań ekonomicznych kluczową rolę odgrywają wskaźniki charakteryzujące dynamikę rozwoju gospodarki i powiązane z tym procesy napływu inwestycji zagranicznych, co bezpośrednio rzutuje na poziom

umiędzynarodowienia gospodarki i zapotrzebowanie na zagranicznych pracowników, w tym także zagranicznych studentów i absolwentów programów międzynarodowych. Stabilna sytuacja gospodarcza, cechująca się szybkim tempem wzrostu, niską inflacją i dobrymi zarobkami, zdecydowanie wpływa na procesy umiędzynarodowienia.

Tak jak zaznaczono powyżej, dla studentów zagranicznych atrakcyjne oferty pracy w trakcie studiów oraz po ich zakończeniu stają się równie ważne, co programy studiów. Rynek pracy dla zagranicznych studentów i absolwentów jest zdecydowanie wartością dodaną. Oba te obszary są w stosunku do siebie komplementarne i trzeba je brać pod uwagę przy planowaniu polityki umiędzynarodowienia uczelni wyższych.

Strukturalny spadek liczby krajowych studentów, spowodowany czynnikami demograficznymi, powinien skłaniać polskie uczelnie wyższe do aktywnej penetracji rynków zagranicznych, w tym zwłaszcza Ukrainy, Białorusi, Kazachstanu, Azerbejdżanu, Uzbekistanu, Kirgistanu czy Gruzji. Polska staje się dla tych kandydatów pierwszym wyborem migracji akademickiej z uwagi na bliskość geograficzną i kulturową (Ukraina i Białoruś) oraz ze względu na dostępność cenową programów anglojęzycznych. Dotyczy to zarówno ceny usług edukacyjnych, jak i kosztów utrzymania studenta w trakcie studiów. W roku akademickim 2019/2020 na polskich uczelniach najwięcej było studentów z Ukrainy (39 017)⁵⁰ oraz Białorusi (8373). Obie te grupy narodowe stanowiły łącznie blisko 58% wszystkich zagranicznych studentów.

Uwarunkowania społeczne

Planując politykę umiędzynarodowienia, należy jednocześnie inicjować szereg działań dotyczących edukacji społecznej. Wymaga to budowania modelu społeczeństwa otwartego wobec cudzoziemców, co oczywiście musi być powiązane z ogólną polityką państwa. W ramach tej polityki nie chodzi bowiem jedynie o budowanie małych wysp czy enklaw różnorodności na uczelniach wyższych, lecz o zmianę postaw i zachowań społecznych wobec cudzoziemców. Wymaga to kreowania w społeczeństwie wysokiego poziomu akceptacji dla studentów zagranicznych w ramach modelu społeczeństwa otwartego wobec cudzoziemców. W warunkach polskich, w otoczeniu poza uczelniami wyższymi, proces ten powinien być ukierunkowany na kreowanie otwartości i szacunku dla tej grupy osób. Chodzi tutaj głównie o rozwój edukacji społecznej i kampanii na rzecz szacunku dla różnorodności.

⁵⁰ *Study in Poland. Studenci zagraniczni...*, s. 40.

Uwarunkowania technologiczne

W ramach analizy PESTEL w grupie uwarunkowań związanych z szeroko rozumianym otoczeniem warto wymienić także ogólny poziom rozwoju technologicznego danego społeczeństwa. Obecnie, z uwagi na tempo zachodzących zmian, ta grupa czynników bardzo mocno rzutuje na wizerunek kraju. Sfera ta ma tym samym istotne znaczenie dla budowania wizerunku Polski wśród młodych ludzi z zagranicy. Innowacyjność społeczeństwa w zakresie inteligentnego wykorzystania nowoczesnych technologii zdecydowanie zwiększa atrakcyjność danego kraju jako miejsca pobytu i rozwoju w trakcie studiów. Ta grupa czynników mocno rzutuje więc na wybór oraz na postrzeganie danego kraju jako interesującego miejsca do studiowania.

Uwarunkowania ekologiczne

Z uwagi na najnowsze trendy związane z rosnącą odpowiedzialnością społeczną młodych ludzi za środowisko naturalne, w którym żyją i studiują, ta kategoria uwarunkowań będzie zyskiwała na znaczeniu. Studenci zagraniczni będą coraz częściej dokonywali swych wyborów również przy uwzględnieniu atrakcyjności środowiska naturalnego, w którym planują studia.

Centralne uwarunkowania zewnętrzne dotyczą jednak głównie polityki państwa i rządu w zakresie tworzenia stabilnych i wyrazistych ram dla procesów internacjonalizacji. Ramy te mogą być bardzo szerokie w przypadku polityki liberalnej – otwartej na mobilność zagranicznych studentów spoza UE – lub wąskie w przypadku polityki restrykcyjnej i silnie reglamentowanej. Rozwój lub wyhamowanie internacjonalizacji uczelni będzie więc w pierwszej kolejności pochodną polityki państwa w odniesieniu do napływu cudzoziemców spoza UE. Dotyczy to zarówno założeń dotyczących polityki wizowej, prawa pobytu, prawa do pracy, jak i bezpieczeństwa pobytu oraz możliwości pozostania w danym kraju po zakończeniu studiów. Pilnym zadaniem jest sformułowanie priorytetowych kierunków internacjonalizacji na poziomie rządowym i ministerialnym, powiązanych z kierunkami ekspansji gospodarczej i kulturalnej.

Polityka internacjonalizacji uczelni wyższych będzie zawsze uzależniona od centralnych założeń polityki migracji. W Polsce duży obszar niepewności towarzyszący budowaniu strategii internacjonalizacji uczelni wyższych wynika ciągle z braku harmonizowania celów polityki centralnej, regionalnej i lokalnej ze strategicznymi wyborami szkoły wyższej.

Pozytywnym przykładem harmonizowania celów centralnych, regionalnych i lokalnych jest polityka państwa kanadyjskiego, które konsekwentnie tworzy coraz lepsze warunki do stymulowania internacjonalizacji uczelni, przy jednoczesnym bardzo selektywnym podejściu do rekrutacji najlepszych

studentów zagranicznych. W Polsce, niestety, bardzo niewiele robi się w tym kierunku, w Kanadzie istnieje ponadto ranking najlepszych uniwersytetów pod kątem szans na znalezienie zatrudnienia po studiach⁵¹. Zagranicznym studentom – po ukończeniu studiów – oferuje się również możliwość podjęcia pracy czasowej⁵².

Dla absolwentów o określonym profilu wykształcenia dostępna jest specjalna ścieżka szybkiego – ekspresowego ubiegania się o prawo stałego pobytu (*Express Entry*)⁵³. Przykładowo, w prowincji Quebec stworzono szereg zachęt dla zagranicznych absolwentów uczelni kanadyjskich, znających język francuski (por. wypowiedź kanadyjskiego Ministra ds. Imigracji, Ahmeda Hussena): „Increasing Francophone immigration and growing Francophone communities across Canada remains a priority for the Government of Canada. Canada will welcome more French speakers and others with skills and experience that will help our economy and communities grow”⁵⁴.

Podsumowanie

W Polsce ciągle brakuje wyrazistej polityki internacjonalizacji, zwłaszcza wobec studentów spoza Unii Europejskiej. Można odnieść wrażenie, iż internacjonalizacja uczelni wyższych jest spowalniana polityką imigracyjną i wizową silnie ograniczającą napływ cudzoziemców. Ważnym priorytetem powinna być tutaj dywersyfikacja zbiorowości zagranicznych studentów z krajów o znaczeniu strategicznym dla rozwoju gospodarczego Polski oraz wybranych miast i regionów. Wydaje się, że te różne działania nie są skoordynowane i podporządkowane wyrazistym celom strategicznym (polityka edukacyjna, polityka zagraniczna, polityka gospodarcza, polityki rozwoju regionalnego). Kluczowym

⁵¹ S. Collier, *10 of the Best Canadian Universities for Graduate Employability in 2018*, September 12, 2017, <https://www.topuniversities.com/university-rankings-articles/graduate-employability-ranking/10-best-canadian-universities-graduate-employability-2018> (dostęp: 17.05.2018).

⁵² Zob. *Stay in Canada After Graduation*, Government of Canada, <https://www.canada.ca/en/immigration-refugees-citizenship/services/study-canada/work/after-graduation.html> (dostęp: 17.05.2018).

⁵³ Zob. *How Express Entry Works*, Government of Canada, <https://www.canada.ca/en/immigration-refugees-citizenship/services/immigrate-canada/express-entry/works.html> (dostęp: 17.05.2018).

⁵⁴ The Honourable Ahmed Hussen, Minister of Immigration, Refugees and Citizenship, *Canada to Welcome More French-speaking Skilled Immigrants with New Changes to Express Entry*, Government of Canada, https://www.canada.ca/en/immigration-refugees-citizenship/news/2017/03/canada_to_welcomemorefrench-speakingsskilledimmigrantswithnewchan.html (dostęp: 17.05.2018).

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 państwa⁵⁵.

Najbardziej 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.

1.4. Uwarunkowania zewnętrzne na poziomie lokalnym

Trzecią grupę uwarunkowań stanowią czynniki zewnętrzne na poziomie miasta i regionu, w którym jest zlokalizowana dana uczelnia. W większości podejść do analizy mobilności studentów zagranicznych przyjmuje się wieloetapową sekwencję decyzyjną kandydata na studia.

Pierwszym etapem tej sekwencji jest podjęcie decyzji o wyborze studiów za granicą. Zagraniczny student, po uwzględnieniu szeregu uwarunkowań osobistych i zewnętrznych, postanawia, że najlepszym dla niego rozwiązaniem są studia zagraniczne.

Drugim etapem jest wybór kraju, w którym student zagraniczny zamierza studiować. Na tym etapie potencjalny student musi dokonać wyboru między różnymi krajami, które bierze pod uwagę jako potencjalne miejsca studiów.

Etap trzeci dotyczy wyboru miasta w powiązaniu z uczelnią, która się w nim znajduje. Bardzo często wybór miasta w tej fazie podejmowania decyzji nie jest do końca wyborem racjonalnym. Dla znacznej liczby cudzoziemców miasta akademickie są nieznanymi miejscami, o których atrakcyjności będą się mogli przekonać dopiero w trakcie studiów.

W odniesieniu do władz lokalnych oraz społeczności miast akademickich można dokonać podobnej analizy PESTEL, jak zostało to zrobione wcześniej dla uwarunkowań centralnych. W przypadku otoczenia dalszego i bliższego uczelni wyższej mamy bowiem do czynienia z podobnymi grupami czynników, które będą oddziaływały na proces umiędzynarodowienia uczelni.

W przypadku bliższego otoczenia zewnętrznego, jakim jest miasto i jego władze, spotykamy się natomiast z bardziej bezpośrednim oddziaływaniem szeregu czynników (por. tab. 3).

⁵⁵ C. Berry, J. Taylor, *Internationalisation in higher education in Latin America: Policies and practice in Colombia and Mexico*, "Higher Education" 2014, vol. 67, s. 585–601.

Tabela 3. Uwarunkowania zewnętrzne na poziomie lokalnym miasta

Rodzaj uwarunkowań	Wpływ na umiędzynarodowienie
Uwarunkowania polityczne	
Polityka władz lokalnych wobec cudzoziemców	Otwartość władz lokalnych wobec studentów zagranicznych.
Polityka władz w zakresie współpracy z uczelniami wyższymi	Stymulowanie partnerskiej współpracy miasta z uczelniami w zakresie ich dalszej internacjonalizacji. Wspólne promowanie miasta oraz uczelni wyższych jako miejsca przyjaznego studentom zagranicznym. Zatrzymywanie w mieście najzdolniejszych studentów zagranicznych po zakończeniu studiów.
Uwarunkowania ekonomiczne	
Koszty życia w mieście	Wspólne działania władz miasta z uczelniami na rzecz utrzymania konkurencyjnych kosztów życia w danym mieście dla zagranicznych studentów.
Warunki pracy dla studentów zagranicznych	Współpraca miasta z uczelniami wyższymi oraz lokalnymi i zagranicznymi przedsiębiorstwami w zakresie stymulowania różnych form zatrudniania studentów polskich i zagranicznych.
Uwarunkowania społeczne	
Stosunek lokalnej społeczności wobec cudzoziemców	Podjęmowanie różnych działań edukacyjnych na rzecz budowania społeczeństwa otwartego i przyjaznego wobec studentów zagranicznych.
Bezpieczeństwo cudzoziemców	Dbłość o bezpieczne warunki życia w mieście, ze szczególnym naciskiem na społeczność cudzoziemców.
Uwarunkowania technologiczne	
Infrastruktura miejska przyjazna wobec cudzoziemców	Rozwój różnych form komunikacji oraz systemów informacji w języku angielskim – przyjaznych wobec cudzoziemców i tym samym wskazujących na międzynarodową orientację miasta.
Uwarunkowania ekologiczne	
Kreowanie środowiska ekologicznego przyjaznego studentom	Podjęmowanie różnych inicjatyw angażujących społeczność akademicką w działania na rzecz środowiska naturalnego.
Uwarunkowania prawne	
Zasady funkcjonowania lokalnych urzędów	Tworzenie procedur oraz systemów obsługi administracyjnej przyjaznych dla zagranicznych studentów i pracowników.

Źródło: opracowanie własne.

Uwarunkowania polityki miejskiej

W przypadku dużych miast akademickich należy zadać sobie pytanie o to, w jakim stopniu polityka władz lokalnych jest otwarta wobec cudzoziemców, w tym zwłaszcza studentów zagranicznych. Sposób oraz styl prowadzenia tej polityki może zdecydowanie sprzyjać procesowi umiędzynarodowienia uczelni lub też go hamować. Warunkiem skuteczności tej polityki jest oczywiście umiejętność partnerskiej współpracy władz miasta z uczelniami wyższymi w zakresie stymulowania ich internacjonalizacji. Tego typu partnerstwo zakłada wspólne formułowanie określonych celów strategicznych miasta i jego uczelni wyższych. Współpraca ta powinna być prowadzona w ramach interdyscyplinarnych zespołów z udziałem zagranicznych przedsiębiorców działających na danym terenie. Poziom kreowania określonych polityk miejskich może bardzo pozytywnie przysłużyć się umiędzynarodowieniu uczelni wyższych.

Osobnym obszarem wspólnych działań na rzecz umiędzynarodowienia uczelni jest wspólne promowanie miasta i uczelni wyższych jako miejsca przyjaznego studentom zagranicznym. Polityki miejskie w tym zakresie powinny być nastawione nie tylko na przyciąganie zagranicznych studentów na lokalne uczelnie, lecz także na zatrzymywanie w mieście najzdolniejszych absolwentów zagranicznych po ukończeniu międzynarodowych programów edukacyjnych (por. wyżej cytowane działania w kanadyjskiej prowincji Quebec).

Wydaje się, iż w tym zakresie robi się w polskich miastach bardzo niewiele i *de facto* nie mamy tu do czynienia z systemem naczyń połączonych (władze miasta, władze uczelni wyższych, zagraniczni inwestorzy, uczestnicy międzynarodowych programów kształcenia).

Poszukiwanie autentycznej synergii władz miasta oraz jego partnerów jest kluczowym wyzwaniem dla powodzenia strategii umiędzynarodowienia na poziomie lokalnym. Działania te powinny się harmonijnie dopełniać i wpisywać w jedną spójną strategię internacjonalizacji.

Uwarunkowania ekonomiczne

W procesie umiędzynarodowienia uczelni dużą rolę odgrywają również koszty życia i studiowania w danym mieście. Część miast akademickich zyskuje wyraźną przewagę w tym zakresie. Jeśli jednocześnie koszty programów zagranicznych są konkurencyjne, to para uczelnia – miasto jest pozycjonowana jako konkurencyjna cenowo, co ma ogromne znaczenie dla zwykle niższych budżetów studenckich.

Wybrane miasta mogą i powinny podejmować wspólnie z uczelniami działania na rzecz utrzymania konkurencyjnych kosztów życia w mieście dla zagranicznych studentów. Można to robić poprzez stosowanie promocyjnych cen za

wybrane usługi oferowane przez spółki miejskie (obiekty sportowe, transport miejski czy obiekty kulturalne).

Dodatkowym obszarem dla wspólnych działań władz miasta, uczelni wyższych i pracodawców jest polityka zatrudnienia studentów zagranicznych przez lokalnych i międzynarodowych przedsiębiorców.

Ponadto są tu konieczne wspólne działania na rzecz stymulowania niezależnej przedsiębiorczości studentów polskich i zagranicznych – uczestników międzynarodowych programów kształcenia. Tego typu projekty mają szansę na stymulowanie także międzynarodowej orientacji miasta w sferze przedsiębiorczości i wymiany międzynarodowej.

Uwarunkowania społeczne

W odniesieniu do uwarunkowań społecznych władze miast mogą prowadzić szereg działań edukacyjnych nastawionych na budowanie pozytywnych postaw i zachowań lokalnej społeczności wobec cudzoziemców. Wszystkie te działania powinny wpisywać się w proces budowania lokalnego modelu społeczeństwa otwartego i przyjaznego studentom zagranicznym.

Trzeba zdawać sobie sprawę, że poczucie bezpieczeństwa jest istotnym elementem brany pod uwagę przy podejmowaniu decyzji przez studentów cudzoziemców, a zwłaszcza przez ich rodziców, przy wyborze zagranicznej uczelni. Rolą władz miejskich jest dbałość o bezpieczne warunki życia w mieście, ze szczególnym naciskiem na poczucie bezpieczeństwa społeczności studentów-cudzoziemców. Władze miasta oraz współpracujące z nimi podmioty mogą odegrać ogromną rolę w tej dziedzinie.

Uwarunkowania prawne

W odniesieniu do polityki administracyjnej miasta i systemu obsługi wszystkich obywateli istotnym elementem procesu umiędzynarodowienia jest dostosowanie zasad funkcjonowania lokalnych urzędów do specyfiki obsługi cudzoziemców, w tym zagranicznych studentów. Dostrzeganie potrzeb tej grupy zarówno na uczelni, jak i w mieście może stać się wyróżnikiem miasta, które ma aspiracje do bycia międzynarodowym ośrodkiem akademickim. Taka międzynarodowa orientacja miasta, będąca dopełnieniem internacjonalizacji uczelni, powinna polegać na tworzeniu procedur i systemów obsługi administracyjnej przyjaznych dla zagranicznych studentów oraz pracowników. Działania te mogą być inicjowane razem z uczelniami i polskimi studentami, którzy studiują wspólnie ze swymi zagranicznymi kolegami.

Uwarunkowania technologiczne

W zakresie doskonalenia systemów komunikowania miasta ze swymi zagranicznymi mieszkańcami warto pomyśleć o konsekwentnym budowaniu infrastruktury miejskiej, coraz bardziej przyjaznej cudzoziemcom. Punktem wyjścia dla takiej nowej orientacji może być rozwój różnych form systemów informacji i komunikacji w języku angielskim – ukierunkowanych na ich użytkowanie przez cudzoziemców i wskazujących na międzynarodową orientację miasta. Wyznacznikiem otwartej polityki miejskiej wobec cudzoziemców będzie zdecydowanie bardziej międzynarodowy system komunikowania się z jego nowymi mieszkańcami (okresowymi lub docelowymi).

Uwarunkowania ekologiczne

Ostatnim elementem z grupy lokalnych uwarunkowań PESTEL są działania miast i cała polityka miejska na rzecz kreowania środowiska ekologicznego. W obecnych warunkach tego typu działania są także bardzo mocno doceniane przez międzynarodowe środowisko studenckie i mogą być wyróżnikiem marki miasta akademickiego. Jest to też zachęta do podejmowania różnych inicjatyw angażujących społeczność akademicką w działania na rzecz środowiska naturalnego.

Wydaje się, iż strategię rozwoju polskich miast i regionów były dotychczas w zbyt małym stopniu skorelowane z potencjałem strategicznym uczelni wyższych, działających na ich terenie. Wynikało to niekiedy ze zbyt słabego udziału uczelni wyższych w procesie kreowania tych strategii. Opracowywanie strategii marketingu terytorialnego powierzano często podmiotom zewnętrznym, spoza regionu, zamiast wypracowywania ich wspólnie – w ściślejszej współpracy z uczelniami akademickimi działającymi na danym terenie.

W kontekście coraz szybciej zmieniającego się rynku, i to zarówno w odniesieniu do uczelni akademickich, jak i miast i regionów, w sposób naturalny pojawiła się konieczność wypracowania nowych, bardziej spójnych i skoordynowanych mechanizmów wzajemnej współpracy. Sytuacja ta wymaga skutecznego budowania relacji partnerskich – służących realizacji wspólnie uzgodnionych celów strategicznych.

Polityka władz lokalnych winna sprzyjać zagranicznym studentom poprzez stwarzanie im atrakcyjnych warunków do studiowania i pracy w danym mieście. Mamy tutaj do czynienia z koniecznością budowania synergii między marketingiem kraju jako atrakcyjnego miejsca do studiowania, marketingiem miast, w których znajdują się szkoły wyższe oraz marketingiem poszczególnych uczelni⁵⁶.

⁵⁶ T. Domański, *Marketing miasta akademickiego. Rola uczelni wyższych w promocji Łodzi*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2014.

Przy wyborze miasta do studiowania studenci zagraniczni coraz częściej biorą pod uwagę jego wizerunek. Idealnym rozwiązaniem jest budowanie wspólnej strategii miasta i jego szkół wyższych⁵⁷. Miasto akademickie powinno być zainteresowane budowaniem swojego wizerunku jako miejsca otwartego i przyjaznego studentom, w tym zwłaszcza studentom zagranicznym. Strategia ta powinna być kształtowana we współpracy z uczelniami publicznymi danego miasta.

Tworzenie przyjaznych warunków może w pierwszej kolejności dotyczyć dostępności informacji w języku obcym i różnych form doradztwa dla obcokrajowców. Konieczna jest tutaj ścisła współpraca instytucji miejskich, np. biur promocji i współpracy z zagranicą oraz szkół wyższych. Dużą rolę mogą w tym zakresie odegrać nowe media, w tym zwłaszcza media społecznościowe. Jest to szczególnie istotne w przypadku studentów zagranicznych, którzy poszukują informacji o danym mieście i planują odwiedzenie go po raz pierwszy.

Myśląc o strategii internacjonalizacji uczelni wyższych, warto zastanowić się również nad strategią zatrzymania zagranicznych absolwentów w naszym kraju po zakończeniu studiów. Strategia internacjonalizacji uczelni powinna być tutaj skorelowana ze strategią internacjonalizacji miast akademickich i regionów⁵⁸.

Ważnym wyzwaniem na przyszłość⁵⁹ jest poszukiwanie spójnego pozycjonowania uczelni wyższych oraz miast akademickich i regionu. Spójność pozycjonowania polega na zgodności głównych wyróżników marki miasta i regionu z wyróżnikami marek uczelni wyższych, działających w danym regionie i w jego stolicy. Chodzi tutaj o takie wartości kluczowe, jak innowacyjność, kreatywność, przedsiębiorczość, otwartość czy międzynarodowość. Wartości te powinny mieć fundamentalne znaczenie zarówno dla marki miasta, jak i dla marek działających w nim uczelni wyższych.

Warunkiem sukcesu takiego podejścia jest niewątpliwie wspólne budowanie tego typu strategii. Uczelnie wyższe powinny czuć się współtwórcami takich strategii i tym samym mocno identyfikować się z nimi. Władze miasta

⁵⁷ *Ibidem*.

⁵⁸ T. Domański, *Lodz – a university town*, [w:] T. Domański (ed.), *The Role of Universities in Promotion of Cities and Regions*, Katedra Marketingu Międzynarodowego i Dystrybucji Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2015, s. 139–197.

⁵⁹ T. Domański, *Rola uniwersytetów w promocji polskich miast i regionów – nowe wyzwania strategiczne*, [w:] T. Domański (red.), *Marketing akademicki. Rola uniwersytetów w promocji miast i regionów*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2011, s. 15–32.

i regionu winny natomiast widzieć główne osie kierowania rozwojem swych jednostek samorządowych we współpracy z uczelniami wyższymi.

Współpraca uczelni wyższych z władzami miasta i regionu musi mieć charakter strategiczny oparty na stałych formach konsultacji oraz na pracy zespołów interdyscyplinarnych. Członkami tych zespołów powinni być zarówno przedstawiciele uczelni wyższych, jak i władz miasta oraz regionu, reprezentujący różne dziedziny problemowe. W warunkach polskich te formy współpracy należą ciągle do rzadkości, a w przyszłości należałoby je tworzyć w sposób systemowy.

Wyzwania przyszłości polegać będą również na poszukiwaniu coraz większej synergii między uczelniami działającymi na danym terenie. Chodzi tutaj bowiem nie tylko o pozyskanie studenta „dla danej uczelni”, lecz równocześnie o pozyskanie studenta „dla danego miasta” lub „dla danego regionu”.

W przyszłości powinno to prowadzić do oferowania potencjalnym klientom wewnętrznym i zewnętrznym bardziej komplementarnej oferty edukacyjnej. Dotyczy to zarówno oferty różnych wydziałów tej samej uczelni, jak i – co o wiele trudniejsze – komplementarnej oferty różnych szkół wyższych działających na terenie danego miasta czy regionu. Stosowanie komplementarnych metod pozycjonowania uczelni wyższych byłoby z punktu widzenia pozycjonowania danego miasta lub regionu czymś zupełnie unikatowym (wspólne programy, dyplomy, wykorzystanie określonej infrastruktury).

Ważnym elementem tej strategii byłoby także wspólne prowadzenie promocji zewnętrznej miasta i regionu oraz uczelni wyższych. Takie prowadzenie działań promocyjnych jest *de facto* rozwinięciem i dopełnieniem wspólnej strategii pozycjonowania oraz budowania marki miasta i regionu. Wydaje się, że dla części polskich miast i regionów ten element ciągle nie jest realizowany. Musi on bowiem wynikać ze zintegrowanego podejścia do koncepcji marketingu terytorialnego⁶⁰.

Wspólnym celem strategicznym uczelni oraz miasta powinno być zatrzymanie najlepszych absolwentów w danym mieście i w regionie. W kontekście marketingu akademickiego oraz marketingu miasta kluczowym miernikiem efektywności powinien być współczynnik osób pozostających w danym mieście po zakończeniu studiów. Władze miast akademickich, które w bardzo niewielkim stopniu potrafią zatrzymać swych najlepszych absolwentów lub też przyciągać absolwentów z innych znaczących ośrodków akademickich, powinny zadać sobie pytanie o atrakcyjność swych ośrodków oraz o efektywność swoich działań. Wymaga to jednocześnie nowego spojrzenia na rynek, jak

⁶⁰ T. Domański, *Marketing miasta akademickiego...*

również na misję i strategię uniwersytetów w kontekście zintegrowanej współpracy z miastem i regionem w zakresie budowania trwałej przewagi konkurencyjnej w ramach komplementarnych strategii rozwoju.

Program „Study in Wrocław” jako przykład dobrej współpracy miasta i jego uczelni

W warunkach polskich przykładem pozytywnej współpracy miasta i jego uczelni jest przypadek miasta Wrocławia⁶¹. Program „Study in Wrocław” powstał w 2006 r. z inicjatywy władz miejskich Wrocławia oraz wrocławskich uczelni. Filozofia tego projektu jest zorientowana głównie „na promocję oferty edukacyjnej wrocławskich uczelni wśród młodzieży z krajów Europy Wschodniej oraz uproszczenie procedur rekrutacyjnych”⁶². Od początku funkcjonowania tej inicjatywy we Wrocławiu studia podjęło kilka tysięcy osób.

Projekt jest inicjatywą niekomercyjną, a pracownicy biura udzielają porad i odpowiadają na zapytania w języku polskim, rosyjskim lub ukraińskim. W programie bierze udział siedem uczelni publicznych i niepublicznych. Jest to jednocześnie promocja każdej z nich. W programie uczestniczy także brytyjska uczelnia z Coventry, która we Wrocławiu założyła swój campus i oferuje programy anglojęzyczne.

⁶¹ *Co to jest „Study in Wrocław”?*, <https://study-in-wroclaw.pl/co-to-jest-study-in-wroclaw> (dostęp: 22.07.2021).

⁶² *Ibidem*.

2. Uczelnia otwarta *versus* uczelnia zamknięta na współpracę z zagranicą

Strategie umiędzynarodowienia uczelni wyższych można podzielić przede wszystkim z uwagi na stopień ich otwartości na rynki zagraniczne. Dodatkowo należy uwzględnić fakt, czy dana uczelnia znajduje się w kraju anglojęzycznym czy nieanglojęzycznym.

2.1. Uczelnie w krajach anglojęzycznych

W krajach anglosaskich modele uczelni wyższych są, z uwagi na użycie języka angielskiego, bardziej dostępne dla studentów zagranicznych. Naturalne środowisko anglojęzyczne przyciąga znacznie więcej studentów zagranicznych i tym samym sprzyja umiędzynarodowieniu uczelni. Dotyczy to Stanów Zjednoczonych, Kanady, Australii i Nowej Zelandii, a w Europie – Wielkiej Brytanii. Względna łatwość rozwoju strategii internacjonalizacji w zakresie kształcenia biznesowego wynika także z otwartości na różnorodność oraz międzynarodowej pozycji ekonomicznej każdego z tych krajów.

Państwa te mają naturalną i względnie trwałą przewagę konkurencyjną (USA, Wielka Brytania, Australia, Kanada, Nowa Zelandia) nad resztą świata. Silna pozycja uczelni anglosaskich na rynku wynika też z wieloletniego traktowania usług edukacyjnych jako ważnego produktu eksportowego. Proces internacjonalizacji wymagał przeformułowania roli uczelni wyższych i był powiązany z 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)⁶³. W opisywanych strategiach chodzi zarówno o przyciąganie zagranicznych studentów do uczelni wyższych, jak i eksport programów tych uczelni za granicę. Z raportu za rok 2019 wynika, że najwięcej studentów zagranicznych przyjmowały: USA (1,09 mln⁶⁴), Wielka Brytania (0,496 mln),

⁶³ M. Czinkota *et al.*, *Foreign market entry mode of service firms: the case of US MBA programs*, "Journal of World Business" 2009, vol. 44 (3), s. 274–286.

⁶⁴ *Study in Poland. Studenci zagraniczni...*, s. 10. Dane cytowane w raporcie za: Institute of International Education, *2019 Project Atlas Infographics*, <https://www.iie.org/Research-and-Insights/Project-Atlas/Explore-Data/Infographics/2019-Project-Atlas-Infographics> (dostęp: 12.12.2020).

Kanada (0,435 mln) i Australia (0,42). Do tej grupy wieloletnich i niekwestionowanych liderów internacjonalizacji uczelni – z nowych względów politycznych i ekonomicznych – dołączyły ostatnio również Chiny (0,492 mln). W grupie krajów anglosaskich o trendach wznoszących w tej dziedzinie należy wymienić Kanadę i Australię, podczas gdy w przypadku USA i Wielkiej Brytanii obserwujemy trend do stabilizacji (USA) i lekkiego spadku (UK).

Kraje anglosaskie konkurujące z Wielką Brytanią i USA, takie jak Australia, Nowa Zelandia czy Kanada, rozpoczęły tę politykę już w latach 90. XX w. Dla 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.⁶⁵ W 2019 r. w Nowej Zelandii studiowało ponad 61 tys. studentów zagranicznych⁶⁶.

Stymulatorem tych procesów 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.). Według najnowszych danych studenci azjatyccy stanowili w 2018 r. 57%⁶⁷ wszystkich studentów mobilnych w krajach OECD. Dwie trzecie azjatyckich studentów studiuje w takich krajach, jak USA, Australia, Kanada, Wielka Brytania i Japonia.

Postępujący proces internacjonalizacji uczelni wyższych rodzi jednocześnie pytanie: w jakim stopniu poszczególne uniwersytety i kraje są przygotowane na budowanie przyjaznej atmosfery względem 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 dostosowanie regulacji na poziomie krajowym.

W roku akademickim 2008/2009 najwięcej zagranicznych studentów studiowało w USA (672 tys.), Wielkiej Brytanii (416 tys.), Francji (267 tys.), Niemczech (234 tys.), Australii (224 tys.), Chinach (196 tys.), Japonii (133 tys.) oraz Kanadzie (124 tys.). Na czele tej listy znajdują się zawsze największe rynki edukacyjne, którymi są najbogatsze kraje anglosaskie zorientowane bardzo mocno na internacjonalizację uczelni wyższych. Prowadzenie kształcenia w języku angielskim, przy silnej pozycji ekonomicznej, daje im możliwość przyciągnięcia największej liczby studentów. Z kolei 10 lat później, czyli w 2019 r. najwięcej

⁶⁵ X.P. Jiang, *Impacts of Globalisation and the Knowledge Economy...*

⁶⁶ *Study in Poland. Studenci zagraniczni...*, s. 10. Dane cytowane w raporcie za: Institute of International Education, 2019 *Project Atlas Infographics...*

⁶⁷ *Study in Poland. Studenci zagraniczni...*, s. 8 i 11.

studentów zagranicznych na świecie przyjmowały w kolejności: USA (blisko 1,1 mln), Wielka Brytania (blisko 0,5 mln), Chiny (blisko 0,5 mln) oraz Australia i Kanada (ok. 430 tys. każde z tych państw)⁶⁸. W porównaniu z okresem wcześniejszym (2008 r.) największe przyrosty liczby studentów zagranicznych zanotowano w USA, Australii, Kanadzie i oczywiście w Chinach. W krajach europejskich, takich jak Francja (343 tys.) i Niemcy (282 tys.), przyrosty te były relatywnie mniejsze. Wśród krajów anglosaskich liderami umiędzynarodowienia studiów zgodnie z danymi OECD w 2018 r.⁶⁹ były: Australia (26,5%), Nowa Zelandia (19,7%) oraz Wielka Brytania (18,3%).

W USA, które są liderem tego rankingu, studiuje najwięcej studentów z Chin (por. tab. 4). Trend ten ulega jednak ostatnio wyraźnemu wyhamowaniu.

Tabela 4. Ranking 10 krajów o największej liczbie studentów zagranicznych w USA (2015/2016 oraz 2019/2020)

Miejsce	Kraj pochodzenia	Liczba studentów 2015/2016	Procent całości 2015/2016	Liczba studentów 2019/2020	Procent całości 2019/2020	Trend
1.	Chiny	328 547	31,5	372 532	34,6	wzrost/ stabilizacja
2.	Indie	165 918	15,9	193 124	17,95	wzrost
3.	Arabia Saudyjska	61 287	5,9	30 957	2,9	spadek
4.	Korea Płd.	61 007	5,8	49 809	4,6	spadek
5.	Kanada	26 973	2,6	25 992	2,4	stabilizacja/ lekki spadek
6.	Wietnam	21 403	2,1	23 777	2,2	lekki wzrost
7.	Tajwan	21 127	2,0	23 724	2,2	lekki wzrost
8.	Brazylia	19 370	1,9	16 671	1,55	spadek
9.	Japonia	19 060	1,8	17 554	1,63	spadek
10.	Meksyk	16 733	1,6	14 348	1,33	spadek

Źródło: *International Students in the United States*, Institute of International Education, http://www.iie.org/Services/Project-Atlas/United-States/International-Students-In-US#.WMEQLIU1_IU (dostęp: 9.03.2017); *Open Doors Report*, Institute of International Education, <https://www.iie.org/Research-and-Insights/Open-Doors> (dostęp: 25.07.2021); *Number of International Students Studying in the United States in 2019/2020, by Country of Origin*, Statista.com, <https://www.statista.com/statistics/233880/international-students-in-the-us-by-country-of-origin> (dostęp: 25.07.2021).

⁶⁸ *Ibidem*, s. 10.

⁶⁹ *Ibidem*, s. 9.

Tabela 5. Ewolucja liczby studentów zagranicznych w USA

Rok	Liczba studentów zagranicznych w USA	Lider rankingu
2019/2020	1 075 496 pierwszy spadek –1,8% od 2005/2006 r.	Chiny (372 532)
2015/2016	1 043 839	Chiny (328 547)
2014/2015	974 926	Chiny (304 040)
2010/2011	723 277	Chiny (157 558)
2008/2009	671 616	Indie (103 260)
2006/2007	582 984	Indie (83 833)
2005/2006	564 766	Indie (76 503)

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z różnych lat: *International Students in the United States*, Institute of International Education, http://www.iie.org/Services/Project-Atlas/United-States/International-Students-In-US#.WMEQLIU1_IU (dostęp: 9.03.2017); *Open Doors Report*, Institute of International Education, <https://www.iie.org/Research-and-Insights/Open-Doors> (dostęp: 25.07.2021); *Number of International Students Studying in the United States in 2019/2020, by Country of Origin*, Statista.com, <https://www.statista.com/statistics/233880/international-students-in-the-us-by-country-of-origin> (dostęp: 25.07.2021); *Enrollment Trends*, Open Doors, <https://opendoorsdata.org/data/international-students/enrollment-trends> (dostęp: 23.07.2021).

Z danych dotyczących internacjonalizacji⁷⁰ uczelni amerykańskich wynika, że liczba zagranicznych studentów w Stanach Zjednoczonych w okresie 2005–2015 prawie się podwoiła. Przodownictwo Indii zostało zastąpione po roku 2010 przodownictwem Chin, które nie tylko są zdecydowanym liderem tego rankingu, ale regularnie zwiększają swój udział w rynku zagranicznych studentów w USA.

Tabela 6. Struktura wyboru kierunku studiów przez studentów zagranicznych w USA (jesień 2015 r.)

Miejsce	Przedmiot studiów	Liczba studentów	Procent całości
1.	Biznes i zarządzanie	200 312	19,2
2.	Studia inżynierskie	216 932	20,8
3.	Inne	185 107	17,7
4.	Matematyka z informatyką	141 651	13,6
5.	Nauki społeczne	81 304	7,8

⁷⁰ W tej części pracy wykorzystano elementy opracowania: T. Domański, *Międzynarodowe migracje studentów – obraz Polski na tle tendencji zagranicznych*, [w:] T. Domański (red.), *Migracje – ujęcie dyscyplinarne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2017, s. 191–228.

6.	Nauki fizyczne i biologiczne	75 385	7,2
7.	Nauki humanistyczne	17 664	1,7
8.	Sztuki piękne i sztuki użytkowe	59 736	5,7
9.	Studia medyczne	33 947	3,3
10.	Nauki o wychowaniu	19 483	1,9
11.	Studia rolnicze	12 318	1,2

Źródło: *International Students in the United States*, Institute of International Education, http://www.iie.org/Services/Project-Atlas/United-States/International-Students-In-US#.WMEQLIU1_IU (dostęp: 9.03.2017); *Open Doors Report*, Institute of International Education, <https://www.iie.org/Research-and-Insights/Open-Doors> (dostęp: 25.07.2021).

Wśród najczęściej wybieranych kierunków studiów widać bardzo wyraźną dominację programów biznesowych i menedżerskich. Ten typ wyborów bardzo pozytywnie rokuje dla dalszego rozwoju różnych form wymiany handlowej, usługowej oraz inwestycji zagranicznych między USA i krajami studentów zagranicznych. To oni będą przyszłymi ambasadorami wzajemnych relacji biznesowych.

W Europie liderem internacjonalizacji uczelni wyższych jest rynek brytyjski. W roku akademickim 2015/2016 studenci zagraniczni stanowili ok. 20% wszystkich słuchaczy studiujących w Wielkiej Brytanii. W grupie tej 30% to studenci z krajów UE, a pozostałe 70% studenci zagraniczni z różnych krajów świata – spoza UE⁷¹. W grupie studentów studiów podyplomowych studenci zagraniczni stanowią blisko połowę wszystkich studentów (46%). Są to głównie osoby spoza Unii Europejskiej.

Największą grupą wśród zagranicznych studentów na uczelniach brytyjskich są Chińczycy (ok. 20%). Ich liczba w 2015 r. dochodziła powoli do 100 tys. (dokładnie było to 91 215). Jednocześnie obserwuje się spadek liczby studentów z Indii (ok. 44% *in minus* w latach 2010–2015). Wielka Brytania w UE w 2015 r. odnotowała najwyższy odsetek studentów zagranicznych (14%).

Tabela 7. Ranking krajów o największej liczbie studentów w Wielkiej Brytanii (TOP 10)

Kraj pochodzenia	2015–2016	2014–2015	2013–2014
Chiny	91 215	89 540	87 895
Malezja	17 405	17 060	16 635
USA	17 115	16 865	16 485
Indie	16 745	18 320	19 750

⁷¹ *Ibidem*.

Tabela 7 (cd.)

Kraj pochodzenia	2015–2016	2014–2015	2013–2014
Hongkong (Special Administrative Region)	16 745	16 215	14 725
Nigeria	16 100	17 920	18 020
Arabia Saudyjska	8 570	8 595	9 060
Singapur	7 540	7 295	6 790
Tajlandia	6 095	6 240	6 340
Kanada	5 980	6 075	6 350

Źródło: HESA First Statistical Release 242 (2015–2016), s. 242.

Dane dotyczące studentów zagranicznych w przekroju krajowym pokazują – podobnie jak wcześniej w przypadku USA – wyraźną dominację chińskich studentów (20%). Drugie miejsce zajmuje Malezja, co pokazuje bardzo jasno pewne priorytety rządu brytyjskiego oraz brytyjskich uczelni w zakresie rozwoju relacji ekonomicznych i politycznych. Bardzo wysokie miejsca zajmują także Nigeria, Hongkong, Arabia Saudyjska i Singapur – co raz jeszcze świadczy o bardzo konsekwentnym łączeniu celów polityki państwa i rządu ze strategiami internacjonalizacji uczelni wyższych. Jedynym z krajów tradycyjnie związanych z Wielką Brytanią, gdzie notuje się spadek liczby studentów, są Indie.

Najwyższy stopień internacjonalizacji studiów na uczelniach brytyjskich dotyczy kierunków związanych z biznesem i zarządzaniem (38,4%). Bardzo wysokie wskaźniki notowane są też na: studiach inżynierskich (33,1%), prawniczych (26,3%), architekturze i budownictwie (25,4%), komunikacji masowej (23,0%), matematyce (21,6%) oraz informatyce (20,4%). Średni wskaźnik internacjonalizacji wynosi blisko 19% (dokładnie 18,9%) i jest bardzo wysoki⁷².

W przypadku uczelni brytyjskich mamy do czynienia z silną synergią polityki państwa, stymulującą urynkowanie uczelni wyższych i strategiami internacjonalizacji samych uczelni. W Polsce natomiast ciągle brakuje 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.

W roku akademickim 2004/2005⁷³ studenci spoza Unii Europejskiej stanowili ok. 9,5%, a studenci z UE ok. 4,4% wszystkich studentów na brytyjskich

⁷² *Ibidem*.

⁷³ Por. B. Ramsden, *Patterns of Higher Education Institutions in the UK: Sixth Report*, Universities UK, London 2006, cyt. za: M. Toyoshima, *International strategies...*, s. 271.

uczelniach. We wszystkich badanych uczelniach bardzo mocno akcentowane jest dążenie do maksymalnej dywersyfikacji międzynarodowej zbiorowości studentów.

Oryginalnym modelem internacjonalizacji kierują się uczelnie australijskie. 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 państwami. 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 Hongkong. Termin *offshore education* oznacza prowadzenie w innym kraju programów dla zagranicznych studentów, z możliwością uzyskania dyplomu zagranicznej uczelni⁷⁴. 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 powszechny⁷⁵.

Mówiąc o otwartości różnych państw na procesy internacjonalizacji, należy przywołać przykład Kanady. Polityka kanadyjska wyróżnia się dużą konsekwencją w organizacji procesów migracji studentów. W jej ramach traktuje się zagranicznych studentów jako przyszłych ambasadorów relacji biznesowych, społecznych i kulturalnych Kanady z innymi krajami.

W przypadku Kanady zauważamy również dużą korelację między polityką krajową a specyfiką poszczególnych regionów. Władze regionów harmonizują procesy międzynarodowych migracji studentów z planami rozwoju regionalnego.

W krajach OECD procent studentów zagranicznych zamierzających pozostać w miejscu studiowania waha się od 15 do 30%, w zależności od kraju ich

⁷⁴ A. Chapman, D. Pyvis, *Quality, identity and practice...*, s. 233–245.

⁷⁵ *Ibidem*, s. 235.

pochodzenia. W przypadku Kanady w grupie chińskich studentów plany pozostania po studiach w wybranych prowincjach deklaruje ok. 35% studentów.

W roku 2014 szacowano, iż Kanada osiąga blisko 8 mld dolarów rocznych przychodów z tytułu opłat studentów zagranicznych za studia oraz wydatków związanych z kosztami zamieszkania i życia. Ponadto szacowano, że obecność studentów zagranicznych na terenie Kanady skutkuje utworzeniem dodatkowych 81 tys. miejsc pracy dla obsługi tego rozwijającego się rynku edukacyjnego⁷⁶.

W roku 2015 – w porównaniu z danymi za rok 2008 – zanotowano wzrost liczby zagranicznych studentów w Kanadzie o blisko 83%⁷⁷. Studenci zagraniczni – co bardzo ważne – wykazują bardzo duże zadowolenie ze studiów na uczelniach kanadyjskich (91%), a większość z nich (95%) zarekomendowałoby Kanadę jako dobre miejsce do studiowania. Uczelnie kanadyjskie prowadzą ciągły monitoring poziomu satysfakcji studentów i oceny jakości nauczania. Powodem zadowolenia jest wysoka ocena systemu kanadyjskiej edukacji, pozytywna ocena tego kraju jako miejsca tolerancyjnego i przyjaznego cudzoziemcom, jak też postrzeganie Kanady jako miejsca bezpiecznego. Z tych wszystkich powodów ponad 51% zagranicznych studentów deklaruje, iż zamierza ubiegać się o prawo stałego pobytu w Kanadzie, a blisko 37% planuje tam kontynuować studia⁷⁸.

W opinii jednego z japońskich studentów najbardziej dojmującym odczuciem ze studiów w Kanadzie było pozytywne postrzeganie wielokulturowego społeczeństwa, bardzo otwartego na cudzoziemców⁷⁹. Na tle innych państw społeczeństwo kanadyjskie wydaje się liderem otwartości na inne kraje⁸⁰.

Kanada w porównaniu z innymi krajami może być zdecydowanie traktowana jako kraj anglojęzyczny o jednej z najbardziej otwartych polityk internacjonalizacji uczelni wyższych w powiązaniu z dobrym systemem selekcji potencjalnych kandydatów na studia.

⁷⁶ *Economic Impact of International Education in Canada – an Update. Final Report*, Roslyn Kunin & Associates, Inc., May 2012, http://www.international.gc.ca/education/report-rapport/economic-impact-economique/sec_4.aspx?lang=eng (dostęp: 31.03.2017).

⁷⁷ *Facts and Figures. Canada's Performance and Potential in International Education*, Canadian Bureau for International Education, <http://cbie.ca/media/facts-and-figures> (dostęp: 31.03.2017).

⁷⁸ *Ibidem*.

⁷⁹ *Economic Impact of International Education in Canada...*

⁸⁰ S. Guo, M. Chase, *Internationalisation of higher education: Integrating international students into Canadian academic environment*, "Teaching in Higher Education" 2011, vol. 16, no. 3 (June), s. 305–318.

2.2. Uczelnie w krajach nieanglojęzycznych

Model anglojęzyczny w krajach nieanglojęzycznych

Kraje nieanglojęzyczne przymierzające się do modelu internacjonalizacji swych uczelni muszą w pierwszym rzędzie pomyśleć o stworzeniu atrakcyjnych programów studiów w języku angielskim. Rozwój modelu anglojęzycznego w krajach z innych stref językowych jest bowiem najczęściej najbardziej skuteczną próbą konkutowania z krajami anglosaskimi i uczelniami w innych krajach nieanglojęzycznych. Zwiększaniu konkurencyjności tego modelu dobrze służą powiązania strategiczne z uczelniami anglosaskimi oraz pozyskiwanie wykładowców z tychże krajów (różne strategie partnerskie – por. dalej). Dotyczy to zwłaszcza studiów biznesowych i 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 są ostatnio kraje skandynawskie, m.in. Finlandia i Dania⁸¹. Proces ten jest związany z komercjalizacją studiów wyższych. Przykładowo, fińska polityka edukacyjna stymuluje wyższe uczelnie do pozyskiwania zagranicznych studentów spoza Unii Europejskiej, wnoszących wyższe opłaty za studia⁸².

Strategie internacjonalizacji uczelni w krajach nieanglojęzycznych należy podzielić z uwagi na stopień umiędzynarodowienia ich macierzystych krajów. Uczelnie w krajach o silnej międzynarodowej pozycji ekonomicznej i wysokim udziale w wymianie międzynarodowej będą oczywiście wykazywały większą skłonność do rozwoju międzynarodowych programów edukacyjnych. Drugą grupę będą stanowić uczelnie z krajów nieanglojęzycznych o słabszej pozycji ekonomicznej i mniejszym udziale w wymianie międzynarodowej.

Pewna wąska grupa najlepszych uczelni publicznych i niepublicznych będzie dążyła do wyróżnienia się w zakresie umiędzynarodowienia i przyciągnięcia na swoje programy studentów zagranicznych. Będziemy tu mieli do czynienia z pewną wewnętrzną segmentacją uczelni krajowych. Uczelnie zorientowane międzynarodowo znajdować się będą w wybranych ośrodkach akademickich, które też wyróżniają się orientacją międzynarodową w zakresie turystyki i biznesu. W odróżnieniu od krajów anglojęzycznych uczelnie te będą rzadziej wykorzystywały strategię pozycjonowania globalnego na rzecz pozycjonowania

⁸¹ A. Mosneaga, J. Agergaard, *Agents of internationalisation? Danish universities' practices for attracting international students*, "Globalisation, Societies & Education" 2012, vol. 10, no. 4 (November), s. 519–538.

⁸² J. Kivisto, Y. Cai, *Tuition fees for international students in Finland...*, s. 55–78.

nastawionego bardziej na określone segmenty geograficzne znajdujące się w krajach danego regionu.

Dla polskich uczelni naturalnym punktem konkurencyjnego odniesienia są uczelnie z nieanglojęzycznych krajów Europy Środkowej i Wschodniej⁸³. Studenci zagraniczni przyjeżdżający do Europy mają zwykle wybór między krajami tego regionu i krajami Zachodniej Europy. W Europie Środkowej i Wschodniej przedmiotem bezpośredniej konkurencji są oferty uczelni z sąsiadujących ze sobą krajów (por. tab. 8). Istnieje więc pilna konieczność poznania tych ofert, zakresu usług edukacyjnych proponowanych zagranicznym studentom, kosztów kształcenia oraz kosztów utrzymania studenta w trakcie studiów. Analiza konkurencyjnych uczelni tego regionu może być bardzo inspirująca podczas procesu doskonalenia oferty edukacyjnej dla studentów zagranicznych⁸⁴.

Tabela 8. Ceny za rok studiów dla cudzoziemców w krajach Europy Środkowej w latach 2018–2020 (w EUR lub USD)

Rodzaj studiów	Polska	Węgry	Czechy	Słowacja
Uniwersyteckie	2 500–4 000 EUR	3 000–4 000 EUR	1 500–5 000 EUR	2 000–5 000 EUR* 12 000 EUR
Medyczne	11 000–12 000 EUR	17 000–20 000 EUR	11 800 EUR	9 500–11 000 EUR
Inżynierskie	1 500–5 000 EUR	2 250–4 500 EUR	3 000–5 000 USD	1 800–3 700 EUR
Biznesowe	2 500–5 000* EUR	2 500 EUR	1 000–5 000 USD	2 000 EUR

* W przypadku niektórych programów nawet do 12 000 EUR (Słowacja): *Admissions and Tuition Fees*, Study in Slovakia, <https://studyinslovakia.org/admission-and-tuition-fees> (dostęp: 25.07.2021); *Study in the Czech Republic: Tuition Fees & Scholarships*, Educations.com, <https://www.educations.com/study-guides/europe/study-in-czech-republic/tuition-fees-14798> (dostęp: 25.07.2021); *Study in the Czech Republic*, <https://portal.studyin.cz/en/find-your-study-programme/business--administration-and-law/20210727223202fIR?fspToKen=AoUC4aTEDj8JADB94H2x> (dostęp: 25.07.2021); *Study in Hungary*, Study.eu, <https://www.study.eu/country/hungary> (dostęp: 25.07.2021).

Źródło: opracowanie własne na podstawie różnych źródeł międzynarodowych⁸⁵.

⁸³ W tej części pracy wykorzystano elementy wcześniejszego opracowania: T. Domański, *Internacjonalizacja szkół wyższych – polskie uczelnie...*, s. 9–31.

⁸⁴ Zob. *Study in Hungary*, <https://www.facebook.com/studyinhungaryofficial/?fref=ts> (dostęp: 18.05.2018).

⁸⁵ Zob.: *Study in Hungary. The Crossroads of Europe*, <http://studyinhungary.hu/study-in-hungary/menu/studying-in-hungary/higher-education.html> (dostęp: 18.05.2018); *Study in Hungary...*; *Study in the Czech Republic*, <https://portal.studyin.cz> (dostęp:

Analizując strategie rządów krajów Europy Środkowej, zauważamy różne postawy wobec internacjonalizacji uczelni, co przejawia się w odmiennych wskaźnikach umiędzynarodowienia uczelni wyższych. Tak jak już wcześniej zaznaczono, wszystkie kraje regionu posiadają znacznie wyższy od Polski współczynnik umiędzynarodowienia uczelni wyższych w klasyfikacji OECD za 2018 r.: Czechy – 13,6%, Węgry – 11,4% oraz Słowacja – 8,03%. Dla Polski według metodologii OECD współczynnik ten wynosi 3,64%, co daje 32. miejsce w rankingu OECD (znacznie poniżej średniej, która wynosi 6,04%⁸⁶). Generalnie wydaje się, że jedną z przyczyn niskiej pozycji Polski w tym rankingu jest bardzo duża liczba uczelni niepublicznych, z których bardzo wiele jest nastawionych wyłącznie na kształcenie słuchaczy z rynku krajowego.

Rząd węgierski w swoim programie już w 2015 r. stawiał sobie bardzo konkretne i ambitne cele w odniesieniu do planowanej liczby zagranicznych studentów (cel: wzrost z 25 000 w 2017 r. do 40 000 w 2021 r.)⁸⁷. Może to dziwić w kontekście restrykcyjnej polityki migracyjnej. Mamy tu jednak do czynienia z traktowaniem kształcenia cudzoziemców jako ważnego źródła przychodów szkół wyższych. Węgry jako atrakcyjne miejsce do studiowania dla cudzoziemców akcentują takie atuty swojego kraju, jak: doświadczenie i tradycje akademickie w zakresie kształcenia studentów (od 650 lat!), 20. miejsce na świecie w rankingu liczby noblistów przypadających na jednego mieszkańca, możliwość zdobycia europejskiego dyplomu za rozsądną cenę (dostępność cenowa), jeden z 20 najbezpieczniejszych krajów na świecie⁸⁸. Węgry prezentują się jako kraj oferujący stypendia dla cudzoziemców, położony w sercu Europy, o historycznych tradycjach i bogatym dziedzictwie kulturowym, wielu atrakcjach kulturalnych dla młodych ludzi – kraj wielu uczelni oferujących programy kształcenia w języku obcym.

Ocenia się, iż na ogólną liczbę 66 węgierskich szkół wyższych 35 z nich oferuje programy magisterskie w języku obcym. Na stronach promujących studia dla cudzoziemców zamieszczone są relacje wideo z wypowiedziami zagranicznych studentów⁸⁹.

18.05.2018); Akademia Górniczo-Hutnicza, <https://www.international.agh.edu.pl/eng/regular-studies/tuition-fees> (dostęp: 21.05.2018).

⁸⁶ *Study in Poland. Studenci zagraniczni...*, s. 10.

⁸⁷ *Study in Hungary. The Crossroads of Europe...*

⁸⁸ *Global Peace Index 2016. Ten Years of Measuring Peace*, Institute of Economics & Peace, http://economicsandpeace.org/wp-content/uploads/2016/06/GPI-2016-Report_2.pdf (dostęp: 18.05.2018).

⁸⁹ W tej części pracy wykorzystano elementy wcześniejszego opracowania: T. Domański, *Internacjonalizacja szkół wyższych – polskie uczelnie...*, s. 9–31.

Zestaw argumentów na rzecz wyboru Węgier jako atrakcyjnego miejsca do studiowania dla cudzoziemców jest bardzo szeroki i zróżnicowany. Są one adresowane głównie do zagranicznych studentów, którzy słabo znają realia europejskie, gdyż wcześniej nigdy tu nie byli. Ta mocno rozbudowana argumentacja łączy elementy związane z bezpieczeństwem miejsca, atrakcyjnością cenową, prestiżem, funkcjonalnością oraz emocjami. W niewielkim stopniu natomiast odwołuje się do innowacyjności. Jest w dużym stopniu zorientowana na tradycje i przeszłość. Program „Study in Hungary” akcentuje generalnie trafność wyboru Węgier jako miejsca do bycia i do studiowania („The Place to be. The Place to study”).

Węgry pozycjonują się w szczególności jako atrakcyjne miejsce studiów medycznych, stomatologicznych i weterynaryjnych. W grupie zagranicznych studentów są Norwegowie, Kanadyjczycy, Irańczycy, Izraelczycy, Chińczycy. Międzynarodową marką jest najstarsza węgierska uczelnia medyczna Semmelweis (założona w 1769 r.), w której kształcą się studenci z 60 krajów świata. Wśród 11 000 słuchaczy tej uczelni 20% stanowią cudzoziemcy⁹⁰.

Czesi z kolei akcentują wysoką jakość programów dydaktycznych i badawczych w obszarze nauk ścisłych, studiów inżynierskich i medycznych. Mamy tu bardzo wyraźne pozycjonowanie uczelni w odniesieniu do wybranych kategorii – droższych i specjalistycznych kierunków studiów. Równolegle Czesi podkreślają historyczne tradycje akademickie Uniwersytetu Karola w Pradze, który jest jednym z najstarszych uniwersytetów europejskich (rok założenia 1348). Czesi reklamują swój system edukacji akademickiej jako jeden z 20 najlepszych na świecie. Wyraźnie stawiają na jakość, akcentując również bardzo szeroką ofertę programową skierowaną do studentów zagranicznych (1000 programów kształcenia w językach obcych, głównie w języku angielskim). Obok kryteriów jakościowych podkreślane są bezpieczne warunki życia i studiowania oraz konkurencyjne koszty studiów i utrzymania. Koszty domów akademickich szacowane są na 150 USD miesięcznie. Kwoty te są porównywalne między krajami Europy Środkowej.

W rankingu *Global Peace Index w 2017 r.* Czechy były uznawane za szósty najbezpieczniejszy kraj na świecie⁹¹. Fakt ten jest szczególnie istotny dla rodziców zagranicznych studentów, podejmujących decyzję o wyborze bezpiecznego miejsca do studiowania dla swoich dzieci. Położenie środkowoeuropejskie

⁹⁰ *International Students in Hungary*, BritishExpats.com, <http://britishexpats.com/articles/moving-abroad/international-students-hungary> (dostęp: 18.05.2018).

⁹¹ *Global Peace Index 2017. Vision of Humanity*, <http://visionofhumanity.org/indexes/global-peace-index> (dostęp: 18.05.2018).

jest jednocześnie akcentowane jako dogodne do podróżowania po Europie i odwiedzania innych krajów.

Warto w tym miejscu zaznaczyć, że Węgry w rankingu najbezpieczniejszych krajów świata są na 15. miejscu, Słowacja na 26., a Polska, niestety, na 33. (spadek o 11 miejsc w stosunku do roku 2016). Należałoby zadać sobie w tym miejscu pytanie o przyczyny takiego stanu rzeczy, który kreuje także wizerunek kraju. Pierwsze miejsce w tym rankingu zajmuje Islandia, przed Nową Zelandią i Portugalią⁹².

Ceny programów studiów w językach obcych w Czechach są silnie zróżnicowane w zależności od poziomu studiów (licencjat czy magisterium) oraz konkretnej uczelni i jej strategii. Średnie opłaty za rok nauki są niższe niż w Polsce (na poziomie 1800–2000 EUR za rok). W Pradze studia biznesowe i ekonomiczne są droższe – na poziomie 3600 EUR za rok studiów. Program biznesowy licencjacki w prywatnej szkole producenta samochodowego Škoda kosztuje rocznie 7000 EUR i obejmuje obowiązkowe praktyki w przedsiębiorstwie⁹³, a dwuletni dyplom magisterski Master – 9000 EUR rocznie (*Marketing Management in the Global Environment* oraz *Corporate Finance Management in the Global Environment*).

Tabela 9. Internacjonalizacja zbiorowości studentów w krajach Europy Środkowej

Kraj	Polska	Węgry	Czechy	Słowacja
Liczba zagranicznych studentów (2017 r.)	52 000	25 000	43 000	9 000
2019/2020	82 194	38 442	2019 r. – 46 351 2020 r. – 50 121	–
Dynamika w stosunku do 2017 r. (w %)	58	54	7 w 2019 r. 17 w 2020 r.	–
Liczba mieszkańców (w mln)	39,00	9,8	10,4	5,4

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z różnych krajów⁹⁴.

Analizując strukturę narodowościową zagranicznych studentów w wybranych krajach Europy Środkowej, zauważamy, iż na Słowacji połowę zagranicznych studentów stanowią Czesi (4,5 mln), następną grupą są Grecy i niewielka

⁹² *Global Peace Index 2017. Measuring Peace in a Complex World*, Institute for Economics & Peace, <http://visionofhumanity.org/app/uploads/2017/06/GPI17-Report.pdf>, s. 10 (dostęp: 18.05.2018).

⁹³ Za: Škoda, <http://en.savs.cz> (dostęp: 18.05.2018).

⁹⁴ *Reasons to Come and Study*, Study in the Czech Republic, <https://www.studyin.cz/why-the-czech-republic/reasons-to-come-and-study> (dostęp: 18.05.2018).

grupa z Indii. Na Węgrzech dużą grupę zagranicznych studentów stanowią Rumuni (mniejszość węgierska). Z kolei w Polsce ponad połowę zagranicznych studentów stanowią Ukraińcy⁹⁵. Możemy więc tutaj mówić o bardzo lokalnym i regionalnym modelu internacjonalizacji, uzależnionym od relacji sąsiedzkich i uwarunkowań polityczno-ekonomiczno-społecznych.

Generalnie internacjonalizacja uczelni polskich w roku akademickim 2019/2020 pozostaje zdominowana przez studentów z Ukrainy (47,5%) oraz Białorusi (10,2%). Ich łączny udział w ogólnej liczbie studentów zagranicznych w Polsce jest już bliski 60% (dokładnie 57,7%)⁹⁶. Udział pozostałych grup narodowych jest zdecydowanie mniejszy i bardzo rozproszony. Na kolejnych miejscach są studenci z Indii, Hiszpanii oraz Turcji. W Polsce ocenia się, iż w 2021 r. funkcjonowało ponad 220⁹⁷ uczelni niepublicznych, z czego 23⁹⁸ były na liście 50 polskich uczelni o najwyższej liczbie studentów zagranicznych, obok 27 uczelni publicznych. Udział tych 23 uczelni niepublicznych w ogólnej liczbie studentów zagranicznych w Polsce sięga 35%. Dominacja uczelni niepublicznych jest najbardziej widoczna w Warszawie i województwie mazowieckim, gdyż to w tych uczelniach studiuje blisko dwie trzecie wszystkich studentów zagranicznych, jak również w Rzeszowie i województwie rzeszowskim, gdzie blisko 68%⁹⁹ wszystkich słuchaczy zagranicznych studiuje w uczelniach niepublicznych. W pozostałych polskich województwach studenci zagraniczni studiują częściej na uczelniach publicznych lub w podobnych proporcjach na obu rodzajach uczelni. W Polsce jedna piąta wszystkich studentów zagranicznych kształci się na uczelniach niepublicznych w Warszawie. Jeśli weźmiemy pod uwagę oba rodzaje uczelni (publiczne i niepubliczne), to Warszawa przyciąga blisko 30%¹⁰⁰ wszystkich zagranicznych studentów w Polsce.

⁹⁵ V. Gierko, „Ukrainizacja” polskich uczelni na tle umiędzynarodowienia kształcenia na poziomie wyższym w Polsce, „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska” 2015, vol. XL, Sectio 1, s. 103–119.

⁹⁶ *Study in Poland. Studenci zagraniczni...*, s. 27 i 39.

⁹⁷ *Uczelnie niepubliczne (prywatne)*, OtoUczelnie.pl, <https://www.otouczelnie.pl/arttykul/15706/Uczelnie-niepubliczne-prywatne>, za: <https://polon.nauka.gov.pl> (dostęp: 21.05.2018).

⁹⁸ *Study in Poland. Studenci zagraniczni...*, s. 17 i 39.

⁹⁹ *Ibidem*, s. 16.

¹⁰⁰ *Ibidem*.

2.3. Typologia strategii umiędzynarodowienia uczelni

Kluczowym kryterium podziału strategii internacjonalizacji uczelni jest sposób ich wdrażania. Każda uczelnia może wdrażać taką strategię samodzielnie lub wspólnie z partnerem lub partnerami zewnętrznymi. Każda z nich ma więc do wyboru strategię autonomiczną lub partnerską – realizowane we współpracy z uczelniami zagranicznymi.

Strategie autonomiczne

Cechą strategii autonomicznych jest próba samodzielnego tworzenia anglojęzycznego programu kształcenia przez zespół pracowników danej uczelni. Atutem tego podejścia jest pełna swoboda kreowania programu edukacyjnego – dobrze dostosowanego do zasobów danej uczelni, specyfiki rynku edukacyjnego oraz wymogów rynku pracy. Korzystnym aspektem tego podejścia jest także pełny zakres kontroli nad procesem kreowania usługi edukacyjnej oraz całkowita kontrola nad zarządzaniem finansami.

Słabością strategii autonomicznej może być dłuższy okres związany z przygotowaniem programu edukacyjnego, jak również konieczność zbudowania marki nowego produktu edukacyjnego na rynku wewnętrznym i międzynarodowym.

Strategie partnerskie

Wyróżnikiem strategii partnerskich jest natomiast wspólne budowanie programu międzynarodowego z uczelniami zagranicznymi. Grupa strategii partnerskich jest wewnętrznie silnie zróżnicowana.

Najprostszą formą tej strategii jest transfer zagranicznego dyplomu na rynek krajowy. Mamy wówczas do czynienia ze strategią zbliżoną do licencji na wykorzystanie programu i wydanie dyplomu związanego z jego realizacją. W ramach tej formuły odbywa się transfer *know-how*. W skrajnym przypadku zajęcia są prowadzone wyłącznie przez przedstawicieli uczelni partnerskiej.

Drugą formą strategii partnerskiej jest dostosowanie zagranicznego modelu kształcenia do warunków lokalnych danego kraju i włączenie wykładowców danej uczelni w proces jego realizacji. Atutem tego typu podejścia jest często wymiana studencka i możliwość wyjazdu studentów do uczelni zagranicznej.

Trzecią formą strategii partnerskiej jest stworzenie wspólnego programu międzynarodowego z udziałem uczelni zagranicznej (wspólny dyplom lub de-lokalizacja dyplomu zagranicznego).

Czwartą formą współpracy partnerskiej z uczelnią zagraniczną jest podpisanie umowy o wymianie studenckiej Erasmus na okres jednego lub dwóch

semestrów. Ta uniwersalna – unijna forma współpracy uczelni może być doskonałym dopełnieniem zarówno modelu autonomicznego (por. wyżej), jak i innych form współpracy partnerskiej.

Jak pokazują badania, orientacja międzynarodowa uczelni jest zwykle szybciej wdrażana przez jednostki organizacyjne o najbardziej rozbudowanej sieci kontaktów międzynarodowych i funkcjonujące w ramach międzynarodowych konsorcjów¹⁰¹.

Potrzeba internacjonalizacji uczelni jest dzisiaj dostrzegana również w krajach dawniej mniej otwartych na umiędzynarodowienie. Według ekspertów japońskich potrzeba internacjonalizacji uczelni wynika dzisiaj głównie z konieczności poszukiwania nowych stymulatorów rozwoju, gdyż „ludzie będący częścią tej samej kultury i tego samego kręgu językowego nie mogą się dalej rozwijać intelektualnie”¹⁰². Każde zróżnicowanie zbiorowości studenckiej owocuje twórczą refleksją i oryginalnymi ideami oraz nowymi talentami. Strategia ta dobrze służy budowaniu konkurencyjności danej instytucji akademickiej i jej międzynarodowego prestiżu.

W krajach azjatyckich można zaobserwować dwa odmienne podejścia do internacjonalizacji uczelni. Strategie stosowane w Japonii oraz na Tajwanie opierają się głównie na internacjonalizacji krajowych instytucji. Wynika to przede wszystkim z reglamentacji zasad prowadzenia edukacji wyższej i wydawania dyplomów. Z kolei w Malezji i Singapurze obserwuje się silne wsparcie rządu dla międzynarodowych programów partnerskich oraz aliansów rodzimych instytucji akademickich i renomowanych uczelni zagranicznych.

Strategie japońskie i tajwańskie określa się mianem niezależnych (*independent strategies*), a malezyjskie i singapurskie mianem kooperacyjnych (*cooperation strategies*)¹⁰³. Strategia japońska jest zorientowana głównie na eksport swoich usług, kultury i wartości. Z kolei podejście kooperacyjne wyraża gotowość instytucji akademickich do korzystania z doświadczeń renomowanych uczelni zagranicznych¹⁰⁴.

¹⁰¹ M. Tadaki, Ch. Tremewan, *Reimagining internationalization in higher education...*, s. 367–387.

¹⁰² 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, vol. 4, s. 384–392, cyt. za: S.-J. Chan, *Internationalising higher education sectors: Explaining the approaches in four Asian countries*, “Journal of Higher Education Policy and Management” 2013, vol. 35, no. 3, s. 324.

¹⁰³ S.-J. Chan, *Internationalising higher education sectors...*, s. 326.

¹⁰⁴ A. Tjeldvoll, *Change leadership in universities: the Confucian dimension*, “Journal of Higher Education Policy and Management” 2011, vol. 33, s. 219–230.

Modele orientacji marketingowej uczelni wyższej

W krajach nieanglojęzycznych – takich jak Polska – możemy w praktyce mieć do czynienia z czterema modelami strategii w zakresie umiędzynarodowienia (por. tab. 10).

Tabela 10. Modele orientacji marketingowej uczelni wyższej

Orientacja rynkowa Usługi edukacyjne	Rynek krajowy	Rynek zagraniczny
Oferta edukacyjna dostępna wyłącznie w języku narodowym	M1 Model uczelni zorientowany wyłącznie na rynek krajowy	M2 Model uczelni zorientowany głównie na rynek krajowy i na wąską grupę studentów zagranicznych znających język danego kraju
Oferta edukacyjna dostępna w języku narodowym i w języku angielskim	M3 Model uczelni zorientowany głównie na rynek krajowy. Kształcenie w języku obcym adresowane jest prawie wyłącznie do studentów danego kraju	M4 Model nowoczesnej uczelni zorientowanej międzynarodowo. Kształcenie w języku obcym adresowane jest do studentów krajowych i zagranicznych

Źródło: opracowanie własne.

Podstawą klasyfikacji wspomnianych modeli jest stopień umiędzynarodowienia oferowanej gamy usług edukacyjnych oraz orientacja rynkowa uczelni¹⁰⁵.

M1 – model uczelni zorientowanej wyłącznie na rynek krajowy

W tej sytuacji uczelnia zorientowana jest wyłącznie na rynek krajowy. Wynika to przede wszystkim z konstrukcji oferty edukacyjnej, która jest dostępna wyłącznie w języku narodowym danego kraju. Podejście to może wynikać zarówno z posiadanych zasobów wewnętrznych, jak i z określonej wizji rozwoju uczelni zawężonej do rynku krajowego. Model ten z założenia wyklucza umiędzynarodowienie na danym etapie rozwoju uczelni.

¹⁰⁵ W tej części pracy wykorzystano elementy wcześniejszego opracowania: T. Domański, *Marketing szkół wyższych – nowe wyzwania strategiczne...*, s. 95–114.

M2 – model kształcenia wyłącznie w języku narodowym danego kraju

W ramach tego modelu student zagraniczny, który chce uczestniczyć w programie kształcenia zobowiązany jest najpierw dobrze opanować język danego kraju. Ten model kształcenia stwarza szansę dla umiędzynarodowienia uczelni wyłącznie w odniesieniu do wąskiej grupy studentów zagranicznych, którzy wcześniej nauczą się języka narodowego (np. roczny kurs przygotowawczy) i będą mogli uczestniczyć w zajęciach prowadzonych w tym języku. Ten model internacjonalizacji zdecydowanie opóźnia możliwość uczestnictwa zagranicznych studentów w programach edukacyjnych. Jego celem jest jednocześnie swego rodzaju akulturacja studentów zagranicznych za pośrednictwem nauki języka danego kraju i tym samym lepszego poznania jego kultury. Efektem tego podejścia może być niewątpliwie większa integracja studentów zagranicznych z daną społecznością.

Model internacjonalizacji uczelni wyższej – oparty na konieczności nauczania się języka danego kraju przez studenta zagranicznego – odchodzi już do przeszłości. Model ten był szeroko rozpowszechniony w przeszłości. Zakładał on konieczność pełnego przystosowania się studenta zagranicznego do krajowego modelu kształcenia. Model ten był szeroko realizowany także w Polsce¹⁰⁶.

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 ten 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.

W przypadku niektórych języków istnieje możliwość łączenia programów anglojęzycznych z programami oferowanymi w rodzimym języku, np. portugalskim, hiszpańskim czy francuskim¹⁰⁷. Pojawia się tutaj dylemat, w jakim stopniu tworzyć nowe programy anglojęzyczne, a w jakim programy w języku macierzystym.

¹⁰⁶ T. Domański, *Marketing miasta akademickiego...*; Domański T. (red.), *The Role of Universities in Promotion of Cities and Regions*, Katedra Marketingu Międzynarodowego i Dystrybucji Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2015.

¹⁰⁷ 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, no. 2, s. 241–255.

M3 – uzupełnienie modelu M1 o ofertę wybranych przedmiotów lub programów kształcenia oferowanych w języku obcym

Uzupełnienie tej oferty o wybrane przedmioty w języku angielskim lub nawet cały program w języku angielskim nie zmienia w żadnym stopniu orientacji rynkowej uczelni. Jest ona bowiem prawie wyłącznie nastawiona na rynek krajowy. Uczestnikami zajęć czy programów oferowanych w języku angielskim są w tym modelu głównie lub wyłącznie studenci danego kraju. Takie podejście do strategii umiędzynarodowienia *de facto* pozbawia je ważnego elementu, jakim jest dywersyfikacja kulturowa. W tym modelu studenci zagraniczni, jeśli w ogóle się pojawiają na danej uczelni, czują się generalnie mało komfortowo, gdyż oferta jest skierowana głównie lub wyłącznie do studentów krajowych.

M4 – model nowoczesnej uczelni zorientowanej międzynarodowo

Model ten zakłada stworzenie przez uczelnię atrakcyjnej oferty programów kształcenia w języku obcym (głównie angielskim) adresowanej do studentów krajowych i zagranicznych. Oferta ta musi być zaplanowana jako atrakcyjna rynkowo dla potencjalnych odbiorców na konkurencyjnym rynku. Koncepcja programowa musi być innowacyjna, a zarazem dość otwarta, aby zadowolić oczekiwania międzynarodowej grupy adresatów.

Źródłem przewagi konkurencyjnej tej oferty mogą być zarówno treści programowe, formy kształcenia, kadra wykładowców, jak i rozbudowana sieć relacji z otoczeniem. Chodzi tu głównie o relacje ze środowiskiem biznesu (potencjalni pracodawcy). Ważnym elementem tej strategii jest także rozbudowana sieć kontaktów z partnerami zagranicznymi z uczelniami w innych krajach. Dotyczy to zwłaszcza rozbudowanego systemu wymiany studenckiej i pracowniczej Erasmus. Dopiero w ramach modelu M4 mamy w pełni do czynienia z systemem kształcenia otwartym na studentów zagranicznych. Oferta edukacyjna uczelni – zorientowana międzynarodowo – zakłada (obok uruchomienia programów studiów w językach obcych – głównie angielskim) zgromadzenie kadry zorientowanej na zagranicznego studenta oraz stworzenie całego zestawu usług dodatkowych zorientowanych międzynarodowo.

Warto raz jeszcze przypomnieć, że 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 (The International Association of Universities – IAU) wynika, iż dla 87% uczelni internacjonalizacja stanowi ważny element strategii, a w przypadku 78% znaczenie tego czynnika wyraźnie wzrosło w ciągu ostatnich trzech lat.

Badaniami objęto 745 uczelni wyższych ze 115 krajów świata¹⁰⁸. W przypadku uczelni europejskich i północnoamerykańskich waga tego czynnika dla strategii uczelni wyniosła odpowiednio: 71 oraz 68%.

Rola Europejskiego programu Erasmus w umiędzynarodowieniu polskich uczelni¹⁰⁹

W ocenie ekspertów z francuskiego Instytutu Jacques Delors¹¹⁰ program Erasmus stał się w ciągu 30 lat swojego istnienia jedną z najbardziej znanych i uznanych marek unijnych (*the most emblematic brand*). W pierwszym roku jego funkcjonowania (1987–1988) stypendia te otrzymało jedynie 3244 studentów. Z kolei w roku 2017 było ich już 100 razy więcej – prawie 300 000 osób. Tak spektakularny rozwój programu Erasmus był możliwy dzięki przeznaczeniu na jego rozwój bardzo dużych środków z budżetu Unii Europejskiej. Początkowy budżet programu wynosił jedynie 13 mln EUR (1988), co stanowiło mikroskopijną część globalnego budżetu UE (0,03%). W najnowszym budżecie unijnym (2014–2020) wynosił on już 600 mln EUR, co stanowiło 0,4% całego budżetu UE (2014 r.). Jest to zupełnie nowe podejście do finansowania międzynarodowej wymiany akademickiej i stymulowania mobilności młodych ludzi w unijnej przestrzeni edukacyjnej¹¹¹.

Dla uczelni z krajów UE, w tym dla uczelni polskich, program Erasmus stał się swoistą platformą do rozwoju strategii internacjonalizacji. Dzięki temu programowi wiele uczelni z krajów UE mogła nawiązać międzynarodowe kontakty i rozwinąć różne formy strategii partnerskich. Zwykle też uczelnie wysyłające oraz przyjmujące najwięcej studentów zagranicznych są również narodowymi liderami internacjonalizacji.

¹⁰⁸ Por. Egron-Polak E., Hudson R. (eds.), *Internationalization of Higher Education: Global Trends, Regional Perspectives*, IAU 3rd Global Survey Report, International Association of Universities, Paris 2010. Cyt. za: C. Berry, J. Taylor, *Internationalisation in higher education in Latin America...*, s. 585.

¹⁰⁹ W tej części pracy wykorzystano elementy wcześniejszego opracowania: T. Domański, *Internationalisation of Polish universities under the UE Erasmus Programme. The case of the University of Lodz and the Faculty of International and Political Studies*, [w:] K. Fujii (ed.), *Europe in the Modern World. Reviewing its Policy, Economy and Culture*, co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union, K. Yamamoto, Chuokeizai-Sha, Inc., Tokio 2019, s. 183–206.

¹¹⁰ Y. Bertoncini, S. Fernandes, *Extending Erasmus: A new impetus for youth mobility in Europe*, "Policy Paper" 2017, no. 198, 14 June, <http://institutdelors.eu/wp-content/uploads/2018/01/extendingerasmus-fernandesbertoncini-june2017.pdf> (dostęp: 13.05.2018).

¹¹¹ *Ibidem*, s. 1.

Wśród polskich uczelni wysyłających za granicę największą liczbę studentów i pracowników czołowe miejsca zajmują wiodące uniwersytety (por. tab. 11).

Tabela 11. Ranking polskich uczelni w zakresie wymiany Erasmus w 2016 i 2019 r.

Nazwa uczelni	Wymiana studentów 2016	Wymiana pracowników 2016	Wymiana studentów 2018/2019	Wymiana pracowników 2018/2019
Uniwersytet Warszawski	1302	361	917	284
Uniwersytet Jagielloński	782	166	880	298
Uniwersytet Wrocławski	648	390	–	–
Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu	746	195	–	–
Uniwersytet Łódzki	434	333	291	338

Źródło: A. Karolczuk, K. Szwałek, *Program Erasmus+ w Polsce. Raport*, Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji, Warszawa 2017, s. 19, http://czytelnia.frse.org.pl/media/raport_2016_.pdf (dostęp: 13.05.2018); *Statystyki*, Biuro Współpracy z Zagranicą Uniwersytetu Warszawskiego, <http://bwz.uw.edu.pl/statystyki> (dostęp: 28.07.2021); *Sprawozdania Rektora z działalności Uniwersytetu Jagiellońskiego*, „Biuletyn Informacji Publicznej Uniwersytetu Jagiellońskiego”, <https://bip.uj.edu.pl/dokumenty/sprawozdanie> (dostęp: 28.07.2021).

W przypadku Uniwersytetu Łódzkiego, z uwagi na pandemię COVID-19, choć załamanie zanotowano (co zrozumiałe) w roku 2020, to na wymianę wyjechało jednak 135 studentów oraz 21 nauczycieli akademickich¹¹².

W odniesieniu do kierunków preferowanych na wyjazdy przez polskich studentów obserwujemy podobne tendencje jak w całej Unii Europejskiej, z wyraźną dominacją Hiszpanii oraz Niemiec. W 2018 r. zaobserwowano jednak pewne nowe trendy polegające na wzmocnieniu wyjazdów do krajów południa Europy i osłabienia kierunku wyjazdów do Niemiec¹¹³.

W 2012 r. – przy okazji przygotowywania bilansu 25-lecia programu Erasmus – podsumowano, iż w Europie skorzystało z niego łącznie blisko 3 mln studentów, w tym 108 tys. polskich oraz 26 tys. pracowników polskich uczelni. Polacy jako kraj wyjazdów najczęściej wybierali: Niemcy (ponad 23 tys.),

¹¹² Sprawozdanie Biura Współpracy z Zagranicą Uniwersytetu Łódzkiego ze współpracy z zagranicą za rok 2020, s. 16–18.

¹¹³ *Program Erasmus+ w Polsce. Raport 2018*, Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji, <https://www.frse.org.pl/czytelnia/program-erasmus-w-polsce-raport-2018> (dostęp: 28.07.2021).

Hiszpanię (ponad 12 tys.), Francję (ponad 11 tys.). Do Polski w ciągu 25 pierwszych lat programu Erasmus przyjechało ponad 29 tys. Europejczyków¹¹⁴.

Tabela 12. Najczęstsze kierunki wyjazdów z Polski w 2016 r. i w 2018 r.
w ramach wymiany Erasmus

Nazwa kraju	Liczba studentów i pracowników 2016 r.	Liczba studentów i pracowników 2018 r.
Hiszpania	3 719	+3 860
Niemcy	3 013	-2 520
Włochy	2 370	++2 666
Portugalia	2 073	++2 347
Francja	1 470	++1 375
Czechy	1 444	++1 726

Objaśnienia: + wzrost, ++ silny wzrost, – spadek.

Źródło: A. Karolczuk, K. Szwałek, *Program Erasmus+ w Polsce. Raport*, Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji, Warszawa 2017, s. 20, http://czytelnia.frse.org.pl/media/raport_2016_.pdf (dostęp: 13.05.2018); *Program Erasmus+ w Polsce. Raport 2018*, Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji, <https://www.frse.org.pl/czytelnia/program-erasmus-w-polsce-raport-2018> (dostęp: 28.07.2021).

Dane te pokazują skalę internacjonalizacji uczelni wyższych za pomocą programu Erasmus. Wszystkie te wyjazdy stwarzały szansę do nawiązania nowych kontaktów oraz stworzenia nowych form współpracy między uczelniami polskimi i europejskimi.

Rozwój programu Erasmus w warunkach polskich powinien być analizowany zarówno w kontekście internacjonalizacji uczelni akademickich, jak i całej gospodarki. Oba te procesy są komplementarne. Przyspieszona transformacja polskiej gospodarki po roku 1990 wywołała ogromne zapotrzebowanie na mobilnych absolwentów uczelni wyższych – znających dobrze otoczenie międzynarodowe i gotowych współpracować z zagranicznymi inwestorami. Program Erasmus stał się w tych nowych warunkach jednym z kluczowych źródeł dopływu nowej generacji dobrze wykształconych kadr do gospodarki polskiej. Kadry były niezbędne zagranicznym inwestorom pochodzącym z różnych krajów UE, którzy po 1990 r. dokonali w Polsce szeregu inwestycji bezpośrednich w sektorze produkcji i usług. Skumulowana

¹¹⁴ *Unijny program Erasmus ma już 25 lat, ale jego przyszłość jest niepewna*, Nauka w Polsce, Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, 23 listopada 2012 r., <http://naukawpolsce.pap.pl/aktualnosci/news%2C393020%2Cunijny-program-erasmus-ma-juz-25-lat.html> (dostęp: 13.05.2018).

wartość bezpośrednich inwestycji zagranicznych w Polsce za lata 1994–2011 wyniosła 153 mld EUR¹¹⁵.

Jednocześnie polskie firmy w krótkim okresie zostały zorientowane głównie na rynki krajów Unii Europejskiej, w tym zwłaszcza na rynek niemiecki (eksport do krajów UE). Do krajów Unii trafia ok. 80% polskiego eksportu, co oznacza duże zapotrzebowanie na pracowników znających ten rynek. Mamy więc tutaj do czynienia ze swoistą synergią między programami edukacyjnymi i współpracą gospodarczą z krajami UE. W Polsce działa blisko 25 000 przedsiębiorstw z kapitałem zagranicznym, w tym większość małych i średnich, zatrudniających mniej niż 50 pracowników. Równocześnie 1220 największych zagranicznych firm, zatrudniających powyżej 250 pracowników każda, zainwestowało łącznie ponad 52% całej puli zagranicznego kapitału. Firmy te zatrudniały również blisko 72% wszystkich osób pracujących w firmach z udziałem kapitału zagranicznego. Łącznie w 2011 r. wszystkie firmy zagraniczne działające w Polsce zatrudniały blisko 1,6 mln pracowników¹¹⁶.

Wielu polskich studentów podczas swoich zagranicznych studiów w ramach programu Erasmus poznaje specyfikę wybranych europejskich rynków pracy. Studia zagraniczne są także często pierwszym krokiem do podjęcia pracy w przyszłości za granicą – w kraju studiowania. Z badań europejskich wynika, że Polska ma jeden z wyższych współczynników mobilności. Wskaźnik ten jest liczony jako odsetek ludności w wieku produkcyjnym, mieszkającej w innym państwie członkowskim UE, do całości populacji. W 2010 r. najwyższy wskaźnik wśród nowych państw członkowskich zanotowały: Rumunia (11%) oraz Litwa, Łotwa i Bułgaria (5%). Wskaźnik dla Polski jest nieco niższy (4,4%), lecz zarazem istotny ze względu na wielkość populacji. Z reguły duże kraje członkowskie cechują się niskim stopniem mobilności¹¹⁷.

¹¹⁵ *Inwestycje zagraniczne*, Polska Agencja Inwestycji i Handlu, Grupa PFR, https://www.paih.gov.pl/polska_w_liczbach/inwestycje_zagraniczne# (dostęp: 13.05.2018).

¹¹⁶ *List of Major Foreign Investors in Poland 2012*, Polish Information and Foreign Investment Agency, Warsaw 2012; zob. też: Polish Investment & Trade Agency, PFR Group, *Foreign Investors in Poland*, https://www.paih.gov.pl/publications/foreign_investors_in_poland# (dostęp: 13.05.2018).

¹¹⁷ *Employment and Social Developments in Europe 2011*, European Commission, November 2011.

Proces internacjonalizacji Uniwersytetu Łódzkiego w ramach programu Erasmus¹¹⁸

W 2017 r. Uniwersytet Łódzki współpracował z 400 uczelniami partnerskimi z 30 krajów europejskich w ramach budżetu pozyskanego z UE na blisko 1,2 mln EUR (wszystkie formy wymiany). Liczba beneficjentów programów mobilności w 2017 r. sięgnęła blisko 400 dla studentów oraz 350 dla pracowników w skali roku – w odniesieniu do wszystkich rodzajów wyjazdów¹¹⁹.

W grupie studentów zagranicznych (815) kształcących się na Uniwersytecie Łódzkim, w ramach wymiany Erasmus 2016/2017 dominowali studenci z Turcji (296), Hiszpanii (231), Włoch (67), Francji (37) i Portugalii (36). Tendencja ta utrzymuje się przez ostatnie lata, choć obecnie na pierwsze miejsce wysunęła się Hiszpania przed Turcją.

Tabela 13. Skala przyjazdów studentów zagranicznych na UŁ w ramach programu Erasmus+

Lata	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Erasmus+	464	631	719	758	815	864	862	485

Źródło: Sprawozdanie Rektora Uniwersytetu Łódzkiego ze współpracy z zagranicą za rok 2017; Sprawozdanie Biura Współpracy z Zagranicą Uniwersytetu Łódzkiego ze współpracy z zagranicą za rok 2020.

Wiodącymi wydziałami w zakresie przyjmowania zagranicznych studentów były: Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny (274), Wydział Filologiczny (154), Wydział Zarządzania (121), Wydział Studiów Międzynarodowych i Politologicznych (72) oraz Wydział Prawa i Administracji (60). Mamy tutaj wyraźną dominację wydziałów biznesowych oferujących najwięcej programów oraz zajęć w języku angielskim (łącznie ok. 57%).

Natomiast wszystkie pięć wiodących wydziałów UŁ – wymienionych wyżej – skupia 84% całej przyjazdowej wymiany studenckiej Erasmus. Dane te świadczą o bardzo silnym zróżnicowaniu procesów internacjonalizacji na poszczególnych wydziałach. Na ogólną liczbę 12 wydziałów UŁ tylko pięć ma bardzo wyraźną strategię internacjonalizacji. Pozostałych siedem nie ma takiej strategii.

Nowym dynamicznym zjawiskiem są przyjazdy studentów z krajów spoza Unii Europejskiej w ramach programów finansowanych również przez Unię Europejską – Mobility Direct. W 2017 r. było ich 400, w tym: 133 z Kazachstanu,

¹¹⁸ T. Domański, *Internationalisation of Polish universities under the UE Erasmus Programme...*, s. 183–206.

¹¹⁹ Sprawozdanie Rektora Uniwersytetu Łódzkiego ze współpracy z zagranicą za rok 2017, s. 19.

76 z Ukrainy, 70 z Chin, 47 z Gruzji i 33 z Rosji. Jak zobaczymy dalej – program Mobility Direct w przypadku UŁ stał się rzeczywistą lokomotywą procesu internacjonalizacji. Program ten spowodował wyraźny wzrost rozpoznawalności UŁ jako uczelni o aspiracjach międzynarodowych. Pobytu krótkoterminowe stały się w tym przypadku doskonałą okazją do poznania UŁ i nabrania pewności, że warto tutaj przyjechać na dłuższy pobyt, np. na pełen cykl studiów magisterskich. Wymiana w ramach programu Mobility Direct stała się jednocześnie początkiem pozytywnej fali marketingu szeptanego, zachęcającego inne osoby z wymienionych wyżej krajów do przyjazdu na UŁ.

Nowym zjawiskiem jest rozwój wymiany studenckiej z Chinami. W 2017 r. w ramach umów z ośmioma chińskimi uniwersytetami na UŁ studiowało 70 chińskich studentów (ekonomia i zarządzanie). Kierunki biznesowe (finanse, rachunkowość, zarządzanie, biznes międzynarodowy) są najbardziej pożądane, a jednocześnie dostępne w języku angielskim. Program wymiany akademickiej jest tutaj skorelowany ze współpracą miasta Łodzi i regionu łódzkiego z wybranymi regionami oraz miastami partnerskimi w Chinach. Jest to niewątpliwie pozytywny przykład synergii między współpracą akademicką oraz gospodarczą miast i regionów¹²⁰. Model współpracy z uniwersytetami chińskimi jest zwykle efektem porozumień dwustronnych.

Nabór studentów zagranicznych przez UŁ na płatne studia w języku angielskim

Władze UŁ zdają sobie doskonale sprawę, że najbardziej przyszłościowym kierunkiem internacjonalizacji jest jednak pozyskiwanie studentów na rynku globalnym. Rekrutacja tej grupy studentów jest prowadzona centralnie przez Biuro Współpracy z Zagranicą UŁ. W roku 2017 w procesie rekrutacji liczba złożonych drogą elektroniczną aplikacji przez kandydatów z krajów spoza UE wyniosła 1550, z czego na studia zakwalifikowano 168 osób (czyli nieco powyżej 10%). Proces pozyskiwania zagranicznych kandydatów jest ciągle w bardzo dużym stopniu zależny od czynników zewnętrznych, będących poza kontrolą uczelni (polityka wizowa). W 2017 r. najwięcej złożonych aplikacji pochodziło z krajów Afryki (23%) i Azji Południowo-Wschodniej (23%), Europy Wschodniej (22%) oraz Bliskiego Wschodu i Afryki Północnej (20%)¹²¹. W 2020 r. mimo pandemii w procesie rekrutacji wzięło udział 2100 kandydatów, z których studia podjęło 240 osób¹²².

¹²⁰ *Ibidem*, s. 25.

¹²¹ *Ibidem*, s. 27.

¹²² Sprawozdanie Biura Współpracy z Zagranicą Uniwersytetu Łódzkiego...

Senat Uniwersytetu Łódzkiego – chcąc stymulować napływ studentów z krajów byłego ZSRR (Ukraina, Armenia, Azerbejdżan, Kazachstan, Gruzja, Tadżykistan, Turkmenistan, Uzbekistan, Białoruś, Rosja, Kirgistan, Mołdawia) – zdecydował się na obniżkę o 50% opłat za studia dewizowe dla studentów z tych krajów, co natychmiast zaowocowało wzrostem ich liczby o ponad 70%¹²³. Wydaje się, że w przypadku UŁ polityka konkurencyjnego pozycjonowania cenowego studiów anglojęzycznych dla kandydatów z krajów dawnego ZSRR okazała się bardzo skuteczna i zaowocowała napływem bardzo dużej liczby kandydatów z tych rynków.

Tabela 14. Wpływy finansowe od zagranicznych studentów za studia dewizowe

Rok	Wartość wpływów (w tys. EUR)
2012/2013	100
2013/2014	185
2014/2015	325
2015/2016	500
2016/2017	625
2017/2018	612,5
2018/2019	645
2019/2020	689
2020/2021	567

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych ze Sprawozdania Rektora Uniwersytetu Łódzkiego ze współpracy z zagranicą za rok 2017, s. 30 oraz Sprawozdania Biura Współpracy z Zagranicą Uniwersytetu Łódzkiego ze współpracy z zagranicą za rok 2020, s. 51–52.

Dane zawarte w tab. 14 *de facto* dotyczą wpływów dewizowych dla uczelni od studentów przyjętych na pierwszy rok studiów. Spadek w roku akademickim 2020/2021 jest oczywiście efektem pandemii. Wcześniej obserwowaliśmy stały wzrost przychodów ze studiów dewizowych prowadzonych w języku angielskim.

Polityka internacjonalizacji UŁ za pomocą rozwoju programów anglojęzycznych przynosi bardzo konkretne efekty, o czym świadczą dane zawarte w omawianej tabeli. Poszerzanie puli anglojęzycznych programów biznesowych stwarza obiektywnie bardzo dobre warunki do napływu studentów zagranicznych. Studenci przyjeżdżający na UŁ posiadają jednocześnie możliwość wyboru najciekawszego dla siebie kierunku, gdyż każdy z wydziałów ma w tym zakresie swoją specyfikę.

¹²³ Sprawozdanie Rektora Uniwersytetu Łódzkiego..., s. 29.

Z raportu na temat studentów zagranicznych na polskich uczelniach¹²⁴ wynika, że Uniwersytet Łódzki w rankingu polskich uczelni ma najwięcej studentów chińskich (99) i tureckich, zajmuje też drugie miejsce pod względem liczby studentów z Hiszpanii. UŁ jest z kolei na piątym miejscu pod względem liczby studentów zagranicznych¹²⁵. Uniwersytet Łódzki w 2017 r. oferował studentom zagranicznym możliwość kształcenia się w języku angielskim na poziomie licencjackim na 14 kierunkach i specjalnościach, a na poziomie magisterskim na 13 kierunkach i specjalnościach. Dane te pokazywały, iż oferta studiów anglojęzycznych na UŁ była już wtedy dość szeroka i wewnętrznie zróżnicowana, co pozwalało studentom na dokonywanie interesujących dla nich wyborów.

W roku 2017 na Uniwersytecie Łódzkim studiowało łącznie 2514 studentów zagranicznych, z czego 1240 na pełnych studiach oraz 815 w ramach europejskiego programu Erasmus+. Pozostali przebywali w ramach innych programów wymiany, w tym *gros* w ramach programu Mobility Direct.

Z najnowszych danych wynika, iż w roku akademickim 2019/2020 Uniwersytet Łódzki awansował na trzecie miejsce wśród polskich uczelni publicznych pod względem liczby studentów zagranicznych (1801¹²⁶). Chodzi tu oczywiście o studia pełne.

Z kolei w rankingach narodowych Uniwersytet Łódzki zajmuje pierwsze miejsce w Polsce w kategorii największej liczby hiszpańskich studentów (149 osób) oraz drugie miejsce w odniesieniu do studentów z Azerbejdżanu (116), piąte miejsce w grupie studentów z Białorusi (286) oraz siódme miejsce w grupie studentów tureckich (83). W grupie studentów chińskich, których generalnie w Polsce jest znacznie mniej niż na uczelniach anglosaskich, UŁ jest plasowany obecnie również na siódmej pozycji (63 studentów¹²⁷).

Atutem łódzkiego modelu internacjonalizacji jest kompleksowa pomoc udzielana zagranicznym studentom przez Biuro Współpracy z Zagranicą UŁ – od momentu rekrutacji, m.in. w zakresie ubezpieczenia i znalezienia zakwaterowania w domach studenckich. Uniwersytet Łódzki jest także bardzo

¹²⁴ *Raporty*, Study in Poland, http://www.studyinpoland.pl/konsorcjum/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=15&Itemid=79 (dostęp: 13.05.2018); *Raport „Studenci zagraniczni w Polsce 2017”*, Study in Poland, http://www.studyinpoland.pl/konsorcjum/index.php?option=com_content&view=article&id=1451-5:raport-studenci-zagraniczi-w-polsce-2017&catid=258:145-newsletter-2017&Itemid=100284 (dostęp: 13.05.2018).

¹²⁵ Cyt. za: Sprawozdanie Rektora Uniwersytetu Łódzkiego..., s. 30–31.

¹²⁶ *Study in Poland. Studenci zagraniczni...*, s. 17.

¹²⁷ *Ibidem*, s. 30–33.

aktywny w mediach społecznościowych, gdzie oferuje stronę w języku angielskim. UŁ promuje się jako uczelnia różnorodności – „University Diversity” – w której uczą się studenci z blisko 100 krajów świata.

2.4. Rozbudowana oferta wymiany studenckiej z zagranicą – program Erasmus

Jak to pokazano powyżej w odniesieniu do UŁ, w przypadku polskich uczelni publicznych ważnym elementem strategii ich umiędzynarodowienia jest system wymiany studenckiej Erasmus. Wielu studentów wybiera programy międzynarodowe w dużym stopniu ze względu na możliwości skorzystania z atrakcyjnej wymiany studenckiej na renomowanych uczelniach zagranicznych. Argument ten jest także bardzo mocno akcentowany przez renomowane uczelnie niepubliczne, które są powiązane różnymi programami partnerskimi z uczelniami zagranicznymi (wymiana studencka oraz podwójne dyplomy).

Ten element przewagi konkurencyjnej jest bardzo istotny dla studentów polskich zorientowanych międzynarodowo, jak również dla większości studentów zagranicznych pochodzących z krajów byłego ZSRR. Uczelnie publiczne o bardzo dobrze rozbudowanym systemie umów Erasmus z renomowanymi uczelniami zagranicznymi mają w tym zakresie bardzo dużą przewagę. Podobnie jak ma to miejsce w przypadku uczelni niepublicznych, w przypadku dobrych powiązań partnerskich internacjonalizacja może prowadzić do zawierania dwustronnych porozumień o wydawaniu podwójnych dyplomów przez obie uczelnie. System wydawania podwójnych dyplomów jest niewątpliwie bardzo atrakcyjnym elementem strategii internacjonalizacji uczelni i stanowi najpełniejszą formę współpracy partnerskiej. Mechanizm ten jest bardzo często efektem współpracy edukacyjnej uczelni w ramach programów europejskich.

W zakresie stymulowania internacjonalizacji uczelni europejski program wymiany studenckiej Erasmus może nadal odgrywać bardzo istotną rolę. Dla części polskich uczelni może on być bardzo dobrym punktem wyjścia do wypracowania nowych strategii partnerskich zorientowanych na innowacyjne – bardziej atrakcyjne programy kształcenia. W ramach tych nowych – innowacyjnych – metod kształcenia dużą rolę mogą odegrać formy nauczania *online*. Duży nacisk można położyć na projekty związane z przedsiębiorczością, realizowane w ramach międzynarodowych zespołów studenckich.

Drugim obszarem mogą być różne innowacyjne formy doradztwa i współpracy z przedsiębiorstwami działającymi na rynkach międzynarodowych. Firmy te mogą być coraz częściej partnerami uczelni wyższych.

Wymiana studencka w coraz szerszym stopniu będzie też dotyczyć różnych form staży w międzynarodowych przedsiębiorstwach będących partnerami uczelni wyższych.

Z punktu widzenia struktury wymiany studenckiej w ramach programów Erasmus należy spodziewać się coraz szerszego udziału zagranicznych studentów w grupie uczestników wymiany ze strony polskich uczelni. Dotyczy to zwłaszcza studentów zagranicznych z krajów byłego ZSRR, dla których wyjazdy Erasmus – z ramienia polskich uczelni – są często jednym z kluczowych motywów uczestniczenia w biznesowych programach anglojęzycznych oferowanych przez polskie uczelnie.

Strategie współpracy uczelni wyższych z firmami międzynarodowymi

Wydaje się, że ważnym elementem internacjonalizacji uczelni wyższych będą w przyszłości coraz częściej różne formy aliansów strategicznych z firmami międzynarodowymi. Globalne firmy mogą być partnerami polskich uczelni biznesowych w zakresie organizacji praktyk studenckich oraz realizacji różnego typu projektów biznesowych. Wybrane firmy zagraniczne lub lokalne mogą być też partnerami przy tworzeniu nowych kierunków studiów o orientacji praktycznej I i II stopnia, jak również programów studiów podyplomowych.

Podobnie jak w przeszłości warunkiem koniecznym dla internacjonalizacji uczelni był kontakt z zagraniczną uczelnią i jej wykładowcami, tak w przyszłości takim elementem może się stać kontakt z określoną firmą międzynarodową lub grupą firm działających w danym sektorze gospodarki. Rozbudowane formy współpracy uczelni wyższej z firmami międzynarodowymi działającymi na danym rynku są coraz częściej ważnym argumentem dla zagranicznych studentów do udziału w międzynarodowym programie edukacyjnym oferowanym przez daną uczelnię. Dlatego też w przyszłości przewagę w zakresie internacjonalizacji uzyskają głównie te uczelnie, które już mają rozbudowany program relacji z międzynarodowym biznesem lub określonymi grupami przedsiębiorstw uczestniczącymi w procesie edukacji studentów i gwarantującymi słuchaczom możliwość odbycia praktyk zawodowych.

Zainteresowanie tą formą internacjonalizacji dotyczy zarówno polskich, jak i zagranicznych studentów, którzy oczekują od uczelni zupełnie nowych gwarancji w tym zakresie. Mamy tutaj do czynienia z uczelnią coraz bardziej umiędzynarodowioną i coraz bardziej przedsiębiorczą.

Strategie aktywnego pozyskiwania studentów zagranicznych na wybranych rynkach zagranicznych – orientacja marketingowa uczelni wyższej

Proces internacjonalizacji uczelni wymaga wypracowania zupełnie nowych instrumentów marketingowych w zakresie pozyskiwania kandydatów z Polski i z zagranicy na studia płatne w języku angielskim. Działania te powinny być realizowane przez pracowników biur współpracy z zagranicą każdej uczelni, wspomaganych przez zagraniczne agencje rekrutacyjne (por. dalej część trzecia publikacji – wyniki badań z rekruterami).

Wydaje się, iż uczelnie publiczne są w omawianym zakresie znacznie mniej skuteczne aniżeli uczelnie niepubliczne. Wynika to przede wszystkim z niedostatku zasobów kadrowych zajmujących się wyłącznie tą strategią. Wsparciem dla działań uczelni polskich są tutaj wyspecjalizowane zagraniczne agencje rekruterskie, działające na wybranych – strategicznych rynkach zagranicznych. Kluczowym elementem jest zbudowanie stabilnej sieci kontaktów uczelni z zagranicznymi firmami rekrutacyjnymi. Strategia ta musi być oparta na wzajemnym zaufaniu i przestrzeganiu wspólnie ustalonych standardów.

Różnice w internacjonalizacji uczelni publicznych i niepublicznych są także spowodowane większą orientacją marketingową uczelni niepublicznych w odniesieniu do rynków zagranicznych.

W obecnych warunkach proces internacjonalizacji uczelni wyższej polega zarówno na pozyskiwaniu studentów zagranicznych obecnych już w Polsce, jak i takich, którzy dopiero planują przyjazd do Polski. Z uwagi na problemy wizowe w przypadku niektórych programów – zwłaszcza studiów podyplomowych – znacznie bardziej skutecznym rozwiązaniem jest koncentracja na pozyskiwaniu studentów zagranicznych przebywających już w Polsce, gdyż ta grupa nie jest dotknięta w tak dużym stopniu elementem niepewności dotyczącej czynników zewnętrznych.

2.5. Studenci zagraniczni na polskich uczelniach¹²⁸

Spadek liczby polskich studentów ma charakter trwały i jest obserwowany nieprzerwanie od wielu lat. Proces internacjonalizacji polskich uczelni musi być analizowany w powiązaniu ze zmianami demograficznymi w polskim społeczeństwie. Napływ studentów zagranicznych tylko w części kompensuje spadek ogólnej liczby polskich studentów.

Wyróżnikiem polskiego procesu internacjonalizacji uczelni wyższych jest wyraźna dominacja obywateli Ukrainy w grupie studentów zagranicznych.

¹²⁸ T. Domański, *Międzynarodowe migracje studentów...*, s. 191–228.

W roku akademickim 2015/2016 w Polsce studiowało 30 589 studentów ukraińskich, cztery lata później – w 2019/2020 – było ich już 39 017. Stanowili oni tym samym blisko połowę wszystkich studentów zagranicznych w Polsce (dokładnie 47,5%¹²⁹). Wynikało to głównie z preferencyjnych warunków do cenowych, gdyż w wielu uczelniach obniżono opłaty za studia dla obywateli Ukrainy do poziomu opłat wnoszonych przez polskich studentów.

Preferencyjne opłaty za studia stały się niewątpliwie stymulatorem wzrostu popytu ze strony studentów z Ukrainy. Dodatkowymi argumentami są: bliskość kulturowa, geograficzna i językowa. Dla młodych ukraińskich obywateli Polska staje się obecnie bezpiecznym europejskim miejscem studiowania oraz bardzo konkurencyjnym cenowo na tle zamożnych krajów „starej” Unii Europejskiej.

Charakteryzując zjawisko silnej obecności studentów ukraińskich w Polsce, niektórzy autorzy mówią o „ukrainizacji polskich uczelni”¹³⁰. Zjawisko „ukrainizacji” migracji studenckich w Polsce *de facto* prowadzi do bardzo wyraźnej dominacji jednej grupy narodowej. Warto więc pomyśleć o większej dywersyfikacji kulturowej międzynarodowej zbiorowości studenckiej, dążąc do szerszego napływu studentów z innych krajów świata i Europy. Wśród studentów ukraińskich przeważają kobiety (ok. 60%).

Ciekawym zjawiskiem jest fakt, że równolegle z bardzo dynamicznym wzrostem liczby ukraińskich studentów w Polsce obserwuje się postępujący trend spadku liczby ukraińskich studentów w Niemczech. Z różnych względów ukraińscy studenci preferują studia w naszym kraju. Na niektórych uczelniach niepublicznych liczba studentów z Ukrainy sięga nawet 1200 osób. Obserwuje się również koncentrację wyboru uczelni przez studentów ukraińskich w rejonach przygranicznych (województwo lubelskie i podkarpackie) oraz w Warszawie.

W roku akademickim 2019/2020 najwięcej studentów ukraińskich studiowało na dwóch uczelniach niepublicznych: Krakowskiej Akademii A.F. Modrzewskiego (1763 studentów¹³¹) oraz Społecznej Akademii Nauk w Łodzi (1706 studentów). Na trzecim miejscu znalazł się w tym rankingu Uniwersytet Jagielloński, na którym studiowało 1268 ukraińskich studentów.

¹²⁹ Study in Poland. Studenci zagraniczni..., s. 26.

¹³⁰ B. Siwińska, W Polsce studiuje 57 119 studentów zagranicznych ze 157 krajów, http://www.perspektywy.pl/porta/index.php?option=com_content&view=article&id=2899:w-polsce-studiuje-57-119-studentow-zagranicznych-ze-157-krajow&catid=22&Itemid=119 (dostęp: 31.03.2017); V. Gierko, „Ukrainizacja” polskich uczelni..., s. 103–119.

¹³¹ V. Gierko, „Ukrainizacja” polskich uczelni..., s. 30.

Analizując całą zbiorowość studentów zagranicznych na polskich uczelniach w roku akademickim 2019/2020, należy podkreślić, iż obejmuje ona łącznie słuchaczy ze 179¹³² różnych krajów. Całą zbiorowość można podzielić na kilka grup istotnie różniących się liczebnością.

Oprócz wymienionych wcześniej Ukraińców i następnych w kolejności Białorusinów, którzy wyraźnie wyróżniają się liczebnością w kolejnej grupie, z co najmniej od 1000 do 3500 studentów, znajduje się 12 różnych krajów. Liderem w tej grupie są Indie (3388), a następnie Hiszpania i Turcja – z liczbą studentów ponad 2200 w każdym z tych państw. W dalszej kolejności są kraje z liczbą studentów od 1000 do 1500, są to: Niemcy, Chiny, Norwegia, Kazachstan, Rosja, Azerbejdżan, Czechy, Uzbekistan, Tajwan. Na podkreślenie w tej grupie zasługuje trend wzrostowy liczby studentów z krajów byłego ZSRR (Kazachstan, Rosja, Azerbejdżan, Uzbekistan). Wydaje się, że te tendencje wzrostowe mają szanse na dalszy rozwój w przyszłości. Wśród pozostałych krajów można wyróżnić kolejne grupy wyodrębnione z uwagi na kryterium ilościowe: grupa druga – od 100 do 1000 studentów (42 kraje), grupa trzecia – od 50 do 99 studentów (20 krajów), grupa czwarta – od 10 do 49 studentów (38 krajów) oraz grupa piąta – poniżej 10 studentów (81 krajów)¹³³.

Zaprezentowano tę strukturę, aby pokazać jej bardzo silne rozdrobnienie, świadczące o braku wyraźnej strategii koncentrowania się polskich uczelni na pewnych rynkach strategicznych w celu pozyskiwania z tych rynków określonej liczby studentów.

¹³² *Ibidem*, s. 39.

¹³³ *Ibidem*.

CZĘŚĆ II

**STUDIUM PRZYPADKU
STRATEGII INTERNACJONALIZACJI
WYDZIAŁU STUDIÓW
MIĘDZYNARODOWYCH
I POLITOLOGICZNYCH
UNIwersytetu Łódzkiego**

Wydział Studiów Międzynarodowych i Politologicznych (WSMiP) Uniwersytetu Łódzkiego jest najmłodszym wydziałem tej uczelni, który powstał w 2000 r. z istniejącego wcześniej Instytutu Studiów Międzynarodowych. Ze względu na swój statutowy profil międzynarodowy nowa jednostka była predysponowana w sposób naturalny do rozwoju różnych form strategii internacjonalizacji. Wydział ten był jednocześnie, co stanowiło *novum* na polskim rynku edukacyjnym, podmiotem interdyscyplinarnym opartym na trzech filarach: biznesu, polityki oraz kultury i mediów. W praktyce oznaczało to możliwość budowania strategii internacjonalizacji na trzech polach, stanowiących filary jego interdyscyplinarności.

W tej części monografii skoncentrujemy się wyłącznie na strategii internacjonalizacji wydziału w sferze edukacji biznesowej prowadzonej w językach obcych dla studentów polskich i zagranicznych.

Strategia umiędzynarodowienia wydziału opierała się zawsze na jego otwartości na świat i ludzi, co w praktyce oznaczało gotowość do rozwoju różnych form współpracy dydaktycznej z partnerami zagranicznymi. Podstawą tożsamości wydziału są wartości związane z kształceniem studentów w ramach międzynarodowych programów edukacyjnych, wypracowywanych z partnerami strategicznymi z innych uczelni europejskich.

Strategia internacjonalizacji wydziału w pierwszej fazie zakładała rozbudowanie różnych programów wymiany studenckiej, które stwarzały polskim studentom ogromne możliwości wyjazdów na uczelnie zagraniczne. Wydział stał się bardzo szybko liderem internacjonalizacji dzięki dużej liczbie umów o współpracę z zagranicznymi uczelniami w ramach różnych form współpracy europejskiej (najpierw program Tempus, a później Erasmus) (ok. 60 aktywnych umów w roku akademickim 2014/2015)¹.

Marka nowego wydziału stała się bardzo szybko synonimem otwartości i innowacyjności w zakresie kreowania różnych form międzynarodowej współpracy edukacyjnej. O sile tej marki i rozbudowanej sieci międzynarodowych kontaktów świadczył fakt, iż z oferty wymiany studenckiej korzystali także szeroko studenci innych wydziałów UŁ. Wynikało to zarówno z szerokiej gamy kontaktów akademickich, jak i z interdyscyplinarnej formuły WSMiP.

¹ T. Domański, P. Bryła, *The Impact of the Erasmus Programme on Mobility and Employability*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2014, s. 259–262.

Pozycjonowanie WSMiP na tle innych wydziałów Uniwersytetu Łódzkiego polegało w dużym stopniu na byciu liderem w zakresie różnych form umiędzynarodowienia, w tym zwłaszcza w liczbie uczelni partnerskich oraz skali międzynarodowej wymiany studenckiej. Nie chodziło tu jedynie o liczbę dostępnych miejsc, lecz przede wszystkim o renomę i prestiż zagranicznych partnerów. Skala wymiany oraz prestiż uczelni partnerskich stały się jednocześnie wyróżnikami marki wydziału dla potencjalnych kandydatów na studia.

Kreowanie strategii umiędzynarodowienia wydziału wymaga osoby lidera o silnej orientacji międzynarodowej. Lider powinien skupić wokół siebie zespół wyznający podobne wartości i być przygotowanym do stawienia czoła wyzwaniom związanym z internacjonalizacją. Rozwiązaniem idealnym jest dobór do zespołu osób o komplementarnych kompetencjach. Osoby te powinny być bardzo dobrymi wykładowcami i posiadać doświadczenie w pracy w języku obcym ze studentami polskimi i zagranicznymi.

Umiędzynarodowienie wydziału jest ogromnym wyzwaniem strategicznym i mogą mu sprostać jedynie osoby w pełni do tego przygotowane. Wyzwanie to ma szczególne znaczenie w uczelni publicznej, gdzie tylko niewielka grupa pracowników wysoko ceni zajęcia dydaktyczne. Proces kształcenia studentów w języku obcym wymaga dużego zaangażowania i doskonałej komunikacji.

Celem prawdziwej internacjonalizacji procesu kształcenia jest daleko posunięte zróżnicowanie kulturowe studentów zagranicznych. W roku akademickim 2012/2013 na WSMiP studiowali przedstawiciele 51 różnych krajów na wszystkich poziomach studiów.

Jest to jednocześnie formuła, w ramach której studenci polscy nie są grupą dominującą. Dobrze, jeśli w grupie występuje przewaga studentów zagranicznych przy bardzo dużym ich wewnętrznym zróżnicowaniu. Różnorodność kulturowa staje się bogactwem takiej grupy, zwłaszcza w ramach programów edukacji biznesowej. Ten element był zawsze wyróżnikiem WSMiP oraz programów studiów biznesowych, jakie są tu prowadzone. Umiędzynarodowienie wydziału zakłada jednocześnie przyciąganie na studia anglojęzyczne polskich studentów ceniących sobie na co dzień oraz w przyszłości międzynarodową orientację i to zarówno w życiu, jak i w pracy.

Wartości związane z otwartością na świat i ludzi przekładają się przy tym na szeroko rozumiany system relacji partnerskich z międzynarodowym biznesem działającym na rynku lokalnym, regionalnym i krajowym. Dotyczy to również relacji partnerskich z firmami zagranicznymi, w których pracują absolwenci wydziału oraz z polskimi firmami zorientowanymi na rynki międzynarodowe.

Internacjonalizacja wydziału w sferze edukacji biznesowej

Poniżej zaprezentowano sekwencję procesu internacjonalizacji WSMiP w odniesieniu do edukacji biznesowej prowadzonej na Uniwersytecie Łódzkim przez Katedrę Marketingu Międzynarodowego i Dystrybucji (KMMiD). Zespół tej katedry był odpowiedzialny za przygotowanie unikatowego autorskiego programu specjalności i za jej późniejszą realizację.

Opisana sekwencja ukazuje ewolucję procesu umiędzynarodowienia edukacji biznesowej w ramach nowego interdyscyplinarnego wydziału, jakim jest WSMiP. Działania te były jednocześnie możliwe dzięki dużej swobodzie kształtowania treści i form kształcenia oraz dużej otwartości wydziału na współpracę międzynarodową. Trzeba też podkreślić, że okres rozwoju wydziału przypadł na czas wstąpienia Polski do UE oraz związane z tym otwarcie na nowe formy wymiany studenckiej i pracowniczej.



Fot. 1. Zespół Katedry Marketingu Międzynarodowego i Dystrybucji Wydziału Studiów Międzynarodowych i Politologicznych UŁ, realizujący wspólnie różne międzynarodowe programy dydaktyczne w ramach strategii internacjonalizacji
(fot. Zdzisław Machnicki)

Od lewej w pierwszym rzędzie: dr hab. Małgorzata Karpińska-Kraskowiak, prof. UŁ (International Marketing I i II stopnia, studia podyplomowe International Marketing Management oraz International Hotel Management), dr Marta Hereźniak (International Marketing I i II stopnia, studia podyplomowe International Marketing Management oraz International Hotel Management), dr Justyna Anders (International Marketing I i II stopnia), mgr Sylwia Dorcz (administracja

Część II. Studium przypadku strategii internacjonalizacji...

programów studiów podyplomowych International Marketing Management oraz International Hotel Management), mgr Grażyna Karbowska (wieloletnia administracja podyplomowego Polsko-Francuskiego Programu Studiów w zakresie Zarządzania typu MBA, do 2017 r.), Maria Szulczyńska (ponad 20-letnia administracja KMMiD i obsługa finansowa różnych programów), prof. dr hab. Tomasz Domański (udział we wszystkich programach międzynarodowych).

Od lewej w drugim rzędzie: dr Paweł Kowalski (udział we wszystkich programach międzynarodowych), dr Zbigniew Podlasiak (podyplomowy Polsko-Francuski Program Studiów w zakresie Zarządzania typu MBA), dr hab. Paweł Bryła, prof. UŁ (International Marketing I i II stopnia), dr Marek Sempach (International Marketing I i II stopnia, studia podyplomowe International Marketing Management), dr hab. Wawrzyniec Rudolf, prof. UŁ (International Marketing I i II stopnia, pracownik KMMiD do 2011 r.), dr Tomasz Woźniak (International Marketing I i II stopnia, International Marketing Management; pracownik KMMiD do 2015 r.).

Na zdjęciu nieobecni: dr Michał Sędkowski (International Marketing – koordynator wewnętrzny; administracja podyplomowego Polsko-Francuskiego Programu Studiów w zakresie Zarządzania typu MBA w latach 2017–2019), mgr Barbara Kownacka-Maciaszek (administracja podyplomowego Polsko-Francuskiego Programu Studiów w zakresie Zarządzania typu MBA od 2019 r.), mgr Ewa Juszyńska-Poradecka (międzynarodowe wydawnictwa KMMiD do 2008 r.).

1. Strategie umiędzynarodowienia na studiach stacjonarnych

1.1. Specjalność euromarketing

Etap 1. Stworzenie specjalności biznesowej euromarketing w ramach kierunku stosunki międzynarodowe (2004 r.).

Tabela 15. Koncepcja specjalności biznesowej euromarketing

Model internacjonalizacji	Studia w języku polskim w zakresie interdyscyplinarnego kierunku stosunki międzynarodowe.
Model autonomiczny	Program specjalności miał charakter autorski i został przygotowany przez zespół Katedry Marketingu Międzynarodowego i Dystrybucji.
Międzynarodowa orientacja kierunku studiów	Kierunek studiów miał silną orientację międzynarodową.
Rola znajomości języków obcych	Władze wydziału przywiązywały bardzo dużą wagę do poszerzonego wymiaru nauki języków obcych i dobrej znajomości przez studentów dwóch języków obcych. Do programu studiów wprowadzono podwyższony wymiar nauki języków obcych na całym kierunku studiów stosunki międzynarodowe.
Rekrutacja na specjalność	Wprowadzenie wewnętrznego systemu rekrutacji na specjalność euromarketing. Prowadzenie rozmów kwalifikacyjnych w językach obcych z kandydatami na specjalność. Testowanie predyspozycji przedsiębiorczych kandydatów oraz ich gotowości do pracy w otoczeniu międzynarodowym.
Wykłady w językach obcych	Pierwsza faza internacjonalizacji polegała na konsekwentnym rozbudowywaniu puli specjalnościowych wykładów opcjonalnych oferowanych w języku obcym (angielskim, francuskim).
Europejski model wymiany studenckiej	Szeroki program wymiany studenckiej konsekwentnie rozbudowywany o porozumienia z nowymi partnerami akademickimi z UE.
Pozycjonowanie specjalności	Pozycjonowanie specjalności jako drogi do kariery w biznesie międzynarodowym oraz w międzynarodowych instytucjach gospodarczych.
Relacje z zagranicznymi firmami	Konsekwentne budowanie sieci kontaktów z firmami zagranicznymi działającymi na rynku lokalnym i krajowym.
Międzynarodowa Rada Biznesu	Zapraszanie zagranicznych przedsiębiorców do Międzynarodowej Rady Biznesu.

Źródło: opracowanie własne.

Cechą autonomicznego modelu umiędzynarodowienia na pierwszym etapie funkcjonowania specjalności euromarketing było prowadzenie kształcenia kierunkowego i specjalnościowego na bazie autorskiego programu stworzonego na podstawie obserwacji standardów zagranicznych uczelni. W zakresie edukacji biznesowej model ten przygotowywał polskich słuchaczy do integracji z UE oraz działania na jednolitym rynku unijnym. Wielu absolwentów znajdowało pracę w firmach zagranicznych wchodzących na polski rynek lub w firmach polskich zorientowanych międzynarodowo.

Model ten bardzo mocno zachęcał studentów do nauki języków obcych i wykorzystania ich znajomości w procesie wymiany studenckiej zarówno przed, jak i po akcesji Polski do UE.

Wyróżnikiem tego modelu kształcenia była szeroka oferta wymiany akademickiej dostępna dla studentów. Model autonomiczny był obudowywany porozumieniami partnerskimi o wymianie studenckiej i pracowniczej (Tempus, Erasmus).

1.2. Specjalność International Marketing

Etap 2. Stworzenie specjalności International Marketing (IM) prowadzonej w języku angielskim – na studiach licencjackich i magisterskich na kierunku stosunki międzynarodowe (2009 r.).

Tabela 16. Koncepcja specjalności International Marketing

Model internacjonalizacji	Zastąpienie bezpłatnego modelu studiów w języku polskim modelem studiów płatnych w języku angielskim.
Model autonomiczny	Model ten był również modelem autonomicznym, czyli opartym na autorskim unikatowym programie.
Międzynarodowa orientacja kierunku studiów	Wprowadzenie pełnego modelu kształcenia w języku angielskim na polskiej uczelni publicznej było etapem przełomowym.
Rekrutacja na specjalność	Utworzenie unikatowej specjalności oznaczało także osobny proces rekrutacji na tę specjalność w ramach całego kierunku.
Europejski model wymiany studenckiej	Nowe pozycjonowanie specjalności oznaczało jednocześnie możliwość zawierania kolejnych umów partnerskich z wybranymi uczelniami zagranicznymi o silnej pozycji w zakresie edukacji biznesowej w języku angielskim. Taka w pełni anglojęzyczna formuła kształcenia uczyniła ze specjalności bardziej atrakcyjnego partnera dwustronnej wymiany studenckiej. Formuła ta zdecydowanie zwiększyła napływ zagranicznych studentów w ramach wymiany Erasmus na zajęcia prowadzone w ramach specjalności. Mając kompletny program anglojęzyczny, specjalność International Marketing bardzo wzmocniła swoją pozycję jako potencjalnego partnera wymiany studenckiej i pracowniczej.

Pozycjonowanie specjalności	Pozycjonowanie specjalności International Marketing było unikatowe w skali kierunku oraz uczelni. Wynikało ono zarówno z unikatowego programu kształcenia w języku angielskim, jak również z płatnej formuły studiów prowadzonych całkowicie w języku obcym. Tym samym specjalność stawiała się produktem komercyjnym dla studentów polskich i zagranicznych.
Relacje z zagranicznymi firmami	Rozbudowanie sieci kontaktów z zagranicznymi firmami zainteresowanymi coraz bardziej pozyskiwaniem do współpracy studentów oraz absolwentów specjalności.
Międzynarodowa Rada Biznesu	Zapraszanie do współpracy znaczących inwestorów zagranicznych oraz firm o orientacji międzynarodowej, prowadzonych przez absolwentów WSMiP.

Źródło: opracowanie własne.

Wyróżnikiem tego etapu umiędzynarodowienia było przejście od kształcenia biznesowego w języku polskim z elementami programu w języku obcym (wykłady opcjonalne) do modelu pełnego kształcenia biznesowego w języku angielskim. Była to zasadnicza zmiana strukturalna. Kształcenie w języku angielskim przestawało być dodatkiem lub uzupełnieniem programu polskiego, a stawało się podstawą i zarazem wyróżnikiem specjalności. Wynikało to także z konsekwentnego pozycjonowania specjalności pod angielskim szyldem International Marketing. Formuła tak zdefiniowanej specjalności mieściła się bardzo dobrze w wymiarze interdyscyplinarnym kierunku stosunki międzynarodowe.

Z uwagi na unikatowość tej specjalności oraz formułę studiów płatnych naturalną konsekwencją tej strategii było wprowadzenie osobnego procesu naboru dla studentów zainteresowanych tą specjalnością.

Wprowadzenie odpłatności za studia stacjonarne prowadzone na uczelni publicznej stało się pewnym wyłomem w klasycznym procesie kształcenia. Umiędzynarodowienie uczelni stało się tym samym solidną i trwałą podstawą do generowania dodatkowych przychodów dla wydziału.

Specjalność biznesowa stawiała się jednocześnie wyróżnikiem międzynarodowej formuły kształcenia. Stwarzała ona możliwość szerszej wymiany studenckiej z zagranicznymi uczelniami, które mogły wysyłać na WSMiP więcej swoich słuchaczy, którzy mogli tu studiować razem ze swoimi polskimi kolegami.

Utworzenie specjalności zmieniło też zasadniczo wcześniejszy trend, polegający na nierównowadze międzynarodowej wymiany studenckiej. Dotąd w wymianie uczestniczyli w większym stopniu polscy studenci, a na WSMiP przyjeżdżało relatywnie mało zagranicznych studentów. Teraz ten trend udało się odwrócić dzięki pełnej internacjonalizacji specjalności biznesowej.

Prowadzenie zajęć biznesowych w języku angielskim stało się ponadto atrakcyjnym elementem umiędzynarodowienia indywidualnych ścieżek

przedmiotów do wyboru dla studentów innych specjalności na WSMiP. Dla wielu z nich ta zmiana dała impuls do przeformułowania swych planów zawodowych w kontekście międzynarodowego rynku pracy.

1.3. Kierunek studiów licencjackich International Marketing

Etap 3. Stworzenie osobnego kierunku licencjackiego International Marketing o profilu praktycznym – prowadzonego w języku angielskim (2018 r.).

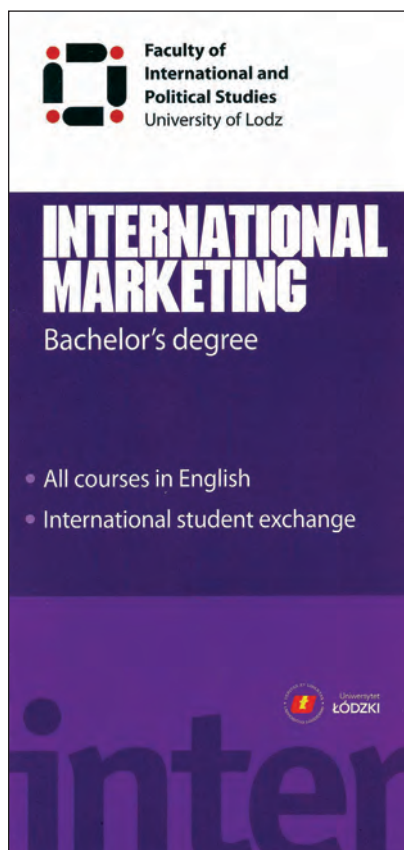
Tabela 17. Koncepcja kierunku licencjackiego International Marketing

Model internacjonalizacji	Modernizacja modelu kształcenia w języku angielskim, wypracowanego wcześniej w ramach specjalności International Marketing. Zmiana formuły specjalności na osobny kierunek prowadzony w języku angielskim.
Model autonomiczny	Autorski unikatowy model kształcenia biznesowego w języku angielskim wypracowany przez zespół KMMiD oraz zaproszonych wykładowców zewnętrznych powiązanych z praktyką biznesu.
Międzynarodowa orientacja kierunku studiów	Kierunek International Marketing posiada <i>par excellence</i> międzynarodową orientację.
Rekrutacja na kierunek International Marketing	Rekrutacja na kierunek prowadzona jest równolegle na rynku polskim oraz w odniesieniu do rynku międzynarodowego.
Europejski model wymiany studenckiej	Ciągłość europejskiego modelu wymiany studenckiej; atrakcyjność kierunku jest podstawą do podpisywania nowych umów Erasmus o wymianie studenckiej i pracowniczej.
Pozycjonowanie kierunku	Kierunek jest pozycjonowany jako unikatowy w zakresie kształcenia biznesowego o profilu marketingu międzynarodowego. Wyraziste pozycjonowanie w zakresie praktycznych kierunków biznesowych.
Relacje z zagranicznymi firmami	Kluczowym wyzwaniem dla koordynatorów kierunku jest rozbudowanie jego praktycznej orientacji marketingowej poprzez poszerzanie sieci kontaktów i form współpracy z firmami marketingowymi i zagranicznymi inwestorami.
Międzynarodowa Rada Biznesu	Zapraszanie wybranych firm do wąskiej grupy roboczej współpracującej na stałe z kierunkiem i wypracowywującej innowacyjne formy kształcenia oraz praktyk dla studentów.

Źródło: opracowanie własne.

Utworzenie kierunku studiów licencjackich International Marketing o profilu praktycznym było kolejnym etapem przełomowym w umiędzynarodowieniu procesu kształcenia polskich i zagranicznych studentów na WSMiP.

Kierunek ten stwarza doskonałe możliwości dla dalszego umiędzynarodowienia wydziału za pośrednictwem studiów o profilu praktycznym. Ten profil ma wymiar rynkowy i to zarówno w odniesieniu do rynku krajowego, jak i rynku międzynarodowego. Utworzony kierunek jest unikatową propozycją edukacyjną o wyrazistych atutach zarówno dla studentów polskich, jak i zagranicznych. Jednocześnie przyjęta formuła kierunku zawiera w sobie szereg możliwości jego dalszego umiędzynarodowienia – zwłaszcza w zakresie relacji z biznesem. Dotyczy to w szczególności różnych form współpracy z zagranicznymi firmami oraz agencjami marketingowymi działającymi na polskim rynku i na rynku międzynarodowym.



Fot. 2. Ulotka reklamowa specjalności International Marketing
(projekt graficzny: Krzysztof Tyczkowski)

Z tego powodu studenci tego kierunku stali się przedmiotem badań szczegółowych prowadzonych przez autora monografii w 2021 r. Wydaje się, iż w warunkach polskich brakowało do tej pory szerszej analizy uwarunkowań procesu podejmowania decyzji przez studentów polskich i zagranicznych o wyborze kierunku studiów w języku obcym oraz uwzględniającej sposób postrzegania atutów takiej oferty. Oferta studiów w języku angielskim traktowana jest tutaj jako produkt, którego wybór wynika z określonych uwarunkowań i oczekiwań.

Przeprowadzone badania jakościowe ukazują proces dokonywania wyboru przez młodych „konsumentów usług edukacyjnych” na coraz bardziej zróżnicowanym rynku usług akademickich o orientacji międzynarodowej. Oczekiwanie konsumentów na tego typu rynku ulegają szybkim zmianom, co wymaga od uczelni wyższych ciągłego monitorowania rynku i dużej otwartości na zmiany preferencji, przy coraz silniejszej konkurencji (por. wyniki badań w trzeciej części monografii).



Fot. 3. Zagraniczni studenci International Marketing promujący ofertę obcojęzyczną wydziału (fot. Tomasz Domański)



Fot. 4. Sesja fotograficzna z udziałem międzynarodowego grona studentów i pracowników programu International Marketing na poziomie licencjackim i magisterskim (2015 r.) (fot. Michał Tomczyk)



Fot. 5. Praca w międzynarodowym zespole podczas warsztatów integracyjnych dla studentów I roku International Marketing (fot. Tomasz Domański)



Fot. 6. Uroczyste rozdanie dyplomów międzynarodowej grupie absolwentów pierwszej promocji specjalności International Marketing na poziomie licencjackim i magisterskim (Pałac Biedermanna, 2015 r.). Uroczystości przewodził prorektor UŁ ds. studenckich i toku studiów prof. dr hab. Antoni Różalski (fot. Paweł Herzog)



Fot. 7. Pracownicy Katedry Marketingu Międzynarodowego i Dystrybucji podczas spotkania wigilijnego ze studentami zagranicznymi specjalności International Marketing (fot. Tomasz Domański)

1.4. Specjalność International Marketing na studiach II stopnia International and Political Studies

Etap 4. Utworzenie specjalności International Marketing na studiach magisterskich na kierunku wydziałowym International and Political Studies (IPS) (2019 r.).

Tabela 18. Koncepcja specjalności International Marketing na studiach magisterskich

Model internacjonalizacji	Utworzenie interdyscyplinarnego wydziałowego kierunku w języku angielskim o profilu akademickim (International and Political Studies).
Model autonomiczny	Mechanizm tworzenia kierunku w zbyt małym stopniu uwzględniał specyfikę i dorobek specjalności biznesowej International Marketing.
Międzynarodowa orientacja kierunku studiów	Kierunek posiada orientację międzynarodową.
Rekrutacja na specjalność	Rekrutacja na specjalność odbywa się po pierwszym semestrze. Większość studentów przychodząca na nowy kierunek ogólnowydziałowy jest zainteresowana specjalnością biznesową International Marketing. Zbyt wąskie miejsce specjalności International Marketing w ramach nowego kierunku jest źródłem dysonansu poznawczego dla wielu zagranicznych studentów.
Europejski model wymiany studenckiej	Rozwój nowych form wymiany studenckiej i pracowniczej.
Pozycjonowanie specjalności	Pozycjonowanie specjalności w ramach kierunku IPS nie jest adekwatne do oczekiwań jej autorów oraz studentów wybierających ten kierunek.
Relacje z zagranicznymi firmami	Istnieje potrzeba dalszego rozbudowywania relacji z firmami zagranicznymi.
Międzynarodowa Rada Biznesu	Istnieje potrzeba ciągłego poszerzania Rady Biznesu o przedstawicieli firm zagranicznych.

Źródło: opracowanie własne.

Etap 4 umiędzynarodowienia jest etapem przejściowym dla specjalności International Marketing. Rozwiązanie to zostało zaproponowane i wdrożone przez władze wydziału w ramach prób poszerzania międzynarodowej oferty edukacyjnej o nowe kierunki studiów w języku angielskim. Propozycja ta jest ciekawa dla wszystkich studentów zainteresowanych kształceniem o profilu akademickim. Wyrażna przewaga w programie przedmiotów czysto akademickich o profilu politologicznym oraz stosunków międzynarodowych prowadzi do swobodnego dysonansu poznawczego w oczekiwaniach studentów

zagranicznych. Zdecydowana większość studentów zagranicznych przychodząca na ten kierunek studiów jest bowiem zainteresowana specjalnością marketingową International Marketing i jej walorami praktycznymi w kontekście przyszłego zatrudnienia. Okrojenie obecności tej specjalności w całym programie studiów musi prowadzić do rozczarowania wielu zagranicznych studentów. Dotyczy to zarówno liczby przedmiotów marketingowych, jak i ich udziału w całej strukturze programowej kierunku.

Specjalność International Marketing była wcześniej oferowana przez wiele lat na poziomie studiów magisterskich na kierunku stosunki międzynarodowe. Miała już swoją markę i wielu zagranicznych studentów, przychodząc na studia w języku angielskim na WSMiP, kierowało się jej renomą. Wynikało to w dużym stopniu z marketingu szeptanego wśród absolwentów.

Dysonans poznawczy wywołany nową formułą studiów angielskich wymaga jak najszybszego uruchomienia na II stopniu studiów magisterskich kierunku International Marketing o profilu praktycznym, tak jak to ma miejsca na poziomie studiów licencjackich. O rzeczywistych preferencjach studentów zagranicznych świadczy fakt, iż zdecydowana ich większość wybiera specjalność International Marketing, a pozostałe specjalności o profilu politologicznym nie są uruchamiane.

Przykład ten jest doskonałym dowodem na to, że proces umiędzynarodowienia wymaga bardzo dużej konsekwencji i ciągłości w podejmowaniu kolejnych działań. Tylko działania dobrze zaplanowane i konsekwentnie realizowane pozwalają na budowanie silnej marki wydziału i jego anglojęzycznych specjalności oraz kierunków na rynku międzynarodowym.

1.5. Kierunek studiów magisterskich II stopnia International Marketing (projekt 2022/2023)

Etap 5. Plan utworzenia osobnego kierunku studiów magisterskich International Marketing o profilu praktycznym, prowadzonego w języku angielskim (gotowy projekt do szybkiej realizacji w roku akademickim 2022/2023, przygotowany przez zespół KMMiD).

Strategia internacjonalizacji programu kształcenia w zakresie kierunków biznesowych powinna być traktowana jako pewien proces. W ramach tego procesu kolejne etapy pozwalają nie tylko na uczenie się jego specyfiki, lecz także pozwalają go doskonalić. Na każdym etapie mamy bowiem do czynienia z nową sumą wiedzy i doświadczeń związanych z internacjonalizacją dydaktyki oraz ze zmianami zachodzącymi na rynku. Zmiany rynkowe dotyczą z jednej strony rynku edukacyjnego, a z drugiej – rynku pracy. W odniesieniu do

rynku edukacyjnego na każdym etapie mamy do czynienia z nowym rodzajem konsumenta płatnych usług edukacyjnych, którego oczekiwania wobec uczelni ulegają dynamicznym zmianom.

Tabela 19. Koncepcja kierunku studiów magisterskich International Marketing

Model internacjonalizacji	Projekt utworzenia nowego kierunku studiów magisterskich International Marketing o profilu praktycznym, prowadzonego w języku angielskim.
Model autonomiczny	Projekt autorski na bazie wcześniej realizowanej specjalności International Marketing, wzbogacony o nowe elementy i relacje z otoczeniem.
Międzynarodowa orientacja kierunku studiów	Wzmocnienie międzynarodowej orientacji nowego kierunku studiów oraz jego praktycznego nachylenia.
Poszerzanie grona międzynarodowych wykładowców	Zapraszanie do współpracy <i>online</i> zagranicznych wykładowców z uczelni partnerskich i zagranicznych przedsiębiorców działających na różnych rynkach.
Rekrutacja na nowy kierunek	Rekrutacja na rynku krajowym i zagranicznym. Dążenie do zachowania równowagi między studentami polskimi i zagranicznymi. Dążenie do dużej dywersyfikacji międzynarodowej grupy studenckiej – unikanie dominacji wybranych grup narodowych. Podniesienie wymagań dotyczących poziomu znajomości języka angielskiego i wprowadzenie dodatkowych elementów w procesie rekrutacji, łącznie z rozmową kwalifikacyjną.
Europejski model wymiany studenckiej	Umocnienie modelu europejskiej wymiany studenckiej. Poszukiwanie nowych kontaktów do współpracy akademickiej <i>online</i> . Przygotowywanie wspólnych projektów przez zespoły studentów różnych uczelni. Rozwój nowych form wymiany międzynarodowej <i>online</i> .
Pozycjonowanie specjalności	Pozycjonowanie specjalności w kontekście międzynarodowych programów przedsiębiorczych.
Relacje z zagranicznymi firmami oraz lokalnym biznesem działającym w sferze marketingu cyfrowego	Zdecydowany akcent na relacje z firmami zagranicznymi oraz podmiotami zajmującymi się marketingiem cyfrowym w otoczeniu międzynarodowym.
Międzynarodowa Rada Biznesu	Konsekwentne rozbudowywanie relacji z firmami – członkami Rady Biznesu.
Absolwencka Rada Biznesu	Rozbudowanie nowych relacji z absolwentami specjalności i kierunku International Marketing oraz studiów podyplomowych.

Źródło: opracowanie własne.

Przemianom podlegają również oczekiwania pracodawców, którzy chcą być coraz częściej aktywnymi partnerami uczelni wyższej, mającymi wpływ na warunki i formy kształcenia, jak też na relacje ze studentami i z wykładowcami. Wszystko to prowadzi do powstania nowego typu relacji partnerskich pomiędzy uczelnią, studentami krajowymi i zagranicznymi oraz pracodawcami działającymi na danym rynku.

Osobnym obszarem zmian są nowoczesne technologie, które w coraz większym stopniu rzutują na formy kształcenia. W rezultacie pandemii zmiany te przyspieszyły rozwój różnych form kształcenia *online*, które zdecydowanie stały się elementem integralnym nowych form kształcenia biznesowego w języku angielskim.

Wydaje się, iż pandemia przyspieszy bardzo mocno rozwój różnych form internacjonalizacji procesu kształcenia. Wynika to głównie z upowszechnienia się różnych form nauki i spotkań *online*. W zakresie procesu umiędzynarodowienia uczelni zdalne formy kształcenia mogą stworzyć szereg nowych możliwości dla działań innowacyjnych. Dotyczy to w szczególności zapraszania zagranicznych wykładowców na wykłady gościnne, organizacji paneli dyskusyjnych oraz spotkań z zagranicznymi przedsiębiorcami i menedżerami, organizowania prac międzynarodowych zespołów studenckich dotyczących różnych projektów biznesowych na wybranych rynkach zagranicznych, przekazywania sobie międzynarodowych raportów i źródeł bibliografii.

Z tego powodu nowy model internacjonalizacji kształcenia *online* będzie cechował się dużą łatwością międzynarodowej wymiany pomysłów biznesowych i rozbudowanym systemem relacji ze środowiskami przedsiębiorców w różnych krajach. Stworzy to możliwości równoległej pracy studentów w grupach międzynarodowych w wielu krajach nad projektami biznesowymi nowych firm. Tego typu formy kształcenia będą się cechowały coraz większą interaktywnością i tym samym szybszą wymianą pomysłów w odniesieniu do różnych działań przedsiębiorczych.

Nowy model umiędzynarodowienia będzie się także cechował rozszerzeniem możliwości komunikacji w języku obcym, co bardzo ułatwi doskonalenie praktycznej znajomości języka. Wyróżnikiem tego modelu od strony uczelni powinna być także daleko posunięta indywidualizacja podejścia do studenta, poprzez różne formy doradztwa oferowanego przez prowadzących zajęcia. Proces internacjonalizacji będzie w tym przypadku doskonale służył zwiększeniu atrakcyjności studiowania i promowaniu rozmaitych form komunikacji. Wyróżnikiem tej formy mogą być także odmienne formy komunikacji oraz rywalizacji międzynarodowych zespołów studenckich na uczelniach partnerskich.

Podsumowując opisaną sekwencję umiędzynarodowienia procesu kształcenia biznesowego na studiach stacjonarnych na WSMiP UŁ w Katedrze Marketingu Międzynarodowego i Dystrybucji, należy wyraźnie podkreślić, że źródłem sukcesu opisanej strategii była jej konsekwencja. Wybór tej strategii wynikał z realizowania kolejnych celów w powiązaniu z obserwacją rynku. Nie ulega wątpliwości, iż tego typu strategię mogą być szybciej wprowadzane przez jednostki organizacyjne uczelni wyższych o orientacji marketingowej. Nieprzypadkowo również nowy międzynarodowy kierunek biznesowy został wypracowany w Katedrze Marketingu Międzynarodowego i Dystrybucji. Sam przedmiot działalności naukowej oraz dydaktycznej tej katedry dotyczy sfery marketingu międzynarodowego. Nie jest też przypadkiem, iż nazwa specjalności biznesowej i kierunku studiów zawsze była integralnym elementem tożsamości tej jednostki (International Marketing). Mieliśmy tu do czynienia z bardzo dużą konsekwencją działań. Ta determinacja pozwalała też sukcesywnie budować wyrazistą markę tego programu – niezależnie od tego, czy był on wcześniej realizowany w formie specjalności czy osobnego kierunku.

Należy podkreślić, że autorski program opisanej specjalności oraz kierunku studiów spowodował, iż w Polsce ten model kształcenia ma nadal unikatową przewagę konkurencyjną, dzięki której przyciąga wielu studentów zagranicznych i polskich. Wyróżnikiem marki tego typu programów jest szeroki zasięg oddziaływania rynkowego i to zarówno na rynku krajowym, gdzie ta oferta przyciąga studentów z innych miast, jak i w skali międzynarodowej, gdzie przyciąga ona studentów z różnych krajów. Można z przekonaniem stwierdzić, że programy kształcenia w języku angielskim pod szyldem International Marketing stały się wyrazistą marką rozpoznawalną przez studentów i rekomendowaną sobie wzajemnie.

Dodatkowym, bardzo ważnym elementem budowania marki międzynarodowego programu International Marketing na WSMiP UŁ było bardzo staranne zabieganie o budowanie pewnej wyjątkowej wspólnoty wokół tego unikatowego programu. Uczestnicy programu powinni mieć bowiem świadomość, że za jego pośrednictwem stają się częścią pewnej międzynarodowej wspólnoty, pielęgnującej pewne wartości i relacje.

Utrwalaniu poczucia wyjątkowości tej formy studiów służyły uroczyste ceremonie organizowane dla absolwentów International Marketing w prestiżowym miejscu akademickim z udziałem władz uczelni oraz zaproszonych gości. Ceremonie te miały prawdziwie międzynarodowy wymiar dzięki udziałowi zaproszonych z zagranicy rodzin absolwentów oraz rodzin i przyjaciół absolwentów polskich. Uroczystości te były ważnym dopełnieniem budowania marki programu.

Dużą rolę w budowaniu marki kierunku i specjalności International Marketing odegrały ponadto spotkania integracyjne dla polskich i zagranicznych studentów programu. Działania te były prowadzone regularnie przy okazji świąt Bożego Narodzenia i spotkań noworocznych.

Spotkania integracyjne organizowano również dla studentów rozpoczynających naukę na wydziale w ramach tego programu. Rola tych działań jest zawsze bardzo silnie powiązana z rolą, jaką władze dziekańskie przywiązują do procesu internacjonalizacji. Jeśli internacjonalizacja jest w pełni wspierana przez władze wydziału, działania te znajdują właściwe wsparcie strategiczne. Niezbędne jest tutaj doskonałe wzajemne zrozumienie.

Strategia internacjonalizacji w zakresie dydaktyki jest ważnym źródłem przychodów wydziału i tym samym powinna być wspierana częścią tych przychodów w zakresie budowania wyrazistej marki programu oraz istniejącej wokół niego międzynarodowej wspólnoty studenckiej i jej zewnętrznych sympatyków ze środowiska akademickiego, biznesowego i miejskiego.

2. Strategie umiędzynarodowienia na studiach podyplomowych

Na Wydziale Studiów Międzynarodowych i Politologicznych proces umiędzynarodowienia studiów stacjonarnych był prowadzony równolegle z procesem umiędzynarodowienia studiów podyplomowych. Konsekwentna internacjonalizacja kolejnych programów studiów była swoistym DNA tej jednostki. Proces ten wynikał przede wszystkim z międzynarodowej orientacji władz wydziału, uznających internacjonalizację za najważniejszy cel strategiczny.

W definiowaniu strategii internacjonalizacji kluczową rolę odgrywa lider. Ma on wskazywać strategiczne kierunki rozwoju i zapraszać swoich współpracowników do udziału w tej strategii. Słowo „zapraszać” ma tu ogromne znaczenie, gdyż tego typu projekty mogą liczyć na sukces tylko wtedy, jeśli wszyscy ich twórcy są przekonani co do strategicznej roli oraz wagi podejmowanych przedsięwzięć. Ważne jest również dobre przygotowanie każdego ze współpracowników do realizacji takiego międzynarodowego projektu edukacyjnego².

W przypadku międzynarodowych programów edukacji biznesowej silne przekonanie całego zespołu pracowników dydaktycznych i administracyjnych KMMiD o zaletach omawianego projektu było kluczowe dla powodzenia w jego wdrożeniu.

² T. Domański, *Marketing of Higher Education – Future Challenges. Marketing szkół wyższych – wyzwania przyszłości*, „Management and Business Administration. Central Europe” 2014, vol. 22, no. 4 (127), s. 118–132.

2.1. Podyplomowy Polsko-Francuski Program Studiów w zakresie Zarządzania typu MBA

Tabela 20. Strategia partnerska z uczelnią zagraniczną. Podyplomowy Polsko-Francuski Program Studiów w zakresie Zarządzania typu MBA

Model internacjonalizacji	Model internacjonalizacji, który był wykorzystany w tym programie, opierał się na silnej współpracy z renomowanym francuskim partnerem zagranicznym – IAE School of Management Uniwersytetu Jean Moulin Lyon 3. Uczelnia francuska była i jest wiodącym partnerem UŁ, a umowa o wzajemnej współpracy akademickiej miała bardzo długą historię i była traktowana jako wzorcowa. Jej początki sięgały lat 70. XX w. Uniwersytet Lyon 3 był jednocześnie jednym z liderów internacjonalizacji wśród francuskich uczelni publicznych. Dobrze jest, aby partner zagraniczny był liderem internacjonalizacji w swoim mieście, regionie czy kraju.
Model partnerski	Program jest oparty na wieloletnim modelu partnerskim powstałym w wyniku chęci wzajemnej współpracy oraz gotowości jej kontynuacji w ciągle zmieniających się warunkach otoczenia zewnętrznego.
Międzynarodowa orientacja studiów	Studia od początku miały orientację międzynarodową, gdyż były adresowane do menedżerów planujących pracę w firmach francuskich, międzynarodowych i polskich zorientowanych na rynki zagraniczne. Najnowsza ewolucja programu polega na oferowaniu zajęć tylko w językach obcych: francuskim i angielskim, co czyni nasz program prawdziwie międzynarodowym (International MBA).
Rekrutacja na studia podyplomowe	Rekrutacja miała zawsze charakter międzynarodowy. Słuchaczami programu byli studenci polscy, francuscy oraz przedstawiciele innych krajów znający język francuski. Warunkiem koniecznym uczestnictwa w programie (obok wszystkich wymogów formalnych) była przez wiele lat dobra znajomość języka francuskiego, a w obecnym, nowym modelu kształcenia – dobra znajomość dwóch języków obcych: francuskiego i angielskiego.
Międzynarodowe grono wykładowców	Grono prowadzących zajęcia obejmowało zawsze wykładowców francuskich i polskich. Wykłady w języku francuskim stanowiły pierwotnie ok. 60% wszystkich zajęć. W dawnym modelu pozostałe zajęcia prowadzono po polsku. W najnowszym – jeszcze bardziej międzynarodowym – modelu kształcenia zajęcia prowadzone są tylko w językach obcych (60% po francusku i 40% po angielsku). Program ma charakter interdyscyplinarny, a niektórzy wykładowcy mają też doświadczenie współpracy z amerykańskimi studiami MBA.

Europejski model wymiany studenckiej	Uczestnicy studiów podyplomowych mogą korzystać z międzynarodowej wymiany studenckiej, choć w innej postaci, niż ma to miejsce na studiach stacjonarnych.
Pozycjonowanie programu	Program jest pozycjonowany jako unikatowe studia podyplomowe typu MBA – jedyne na rynku polskim oferujące swym słuchaczom możliwość studiowania w języku francuskim i angielskim (prawdziwy projekt International MBA). Niekwestionowanym wyróżnikiem i zarazem atutem programu jest oferowanie zajęć po francusku, czego nie proponują inne uczelnie na polskim rynku edukacyjnym na poziomie podyplomowych studiów biznesowych. Słuchacze są jednocześnie studentami dwóch uczelni (polskiej i francuskiej), które po ukończeniu studiów przyznają im swoje dyplomy (dwa osobne dyplomy).
Relacje z zagranicznymi firmami	Dyrekcja programu rozwija ciągle sieć relacji z zagranicznymi firmami zatrudniającymi studentów i absolwentów programu. Szczególny nacisk jest położony na relacje z firmami francuskimi, w których pracują absolwenci programu. Wybrani absolwenci programu są zapraszani na zajęcia o charakterze praktycznym i strategicznym.

Źródło: opracowanie własne.

Podyplomowy Polsko-Francuski Program Studiów w zakresie Zarządzania typu MBA to unikatowy w skali Polski program umiędzynarodowienia uczelni. Funkcjonuje nieprzerwanie od 30 lat, a jego początki były związane z reformą szkolnictwa ekonomicznego w Polsce, co znalazło wyraz w otwarciu na współpracę międzynarodową oraz nowe relacje z biznesem w kraju i za granicą.

Pierwsze dwie edycje programu były nastawione na kształcenie menedżerów i kandydatów na prywatnych przedsiębiorców w ramach unikatowego już na początku lat 90. XX w. programu edukacyjnego. Oprócz kształcenia polskich przedsiębiorców i menedżerów program umożliwiał im odbycie trzymiesięcznych staży w firmach francuskich w ramach modelu uczenia się gospodarki rynkowej (lata 1991 i 1992).

Sukces tego programu polegał na harmonijnej współpracy wielu partnerów ze środowiska akademickiego w obu krajach, szeroko rozumianego środowiska biznesu, władz lokalnych i regionalnych miasta Lyon i regionu Rodan-Alpy oraz wielu instytucji pozarządowych. Od 1993 r. program jest realizowany nieprzerwanie i w roku akademickim 2021/2022 prowadzony jest nabór słuchaczy na jego 29. edycję.

Program był i jest nadal dobrym przykładem konsekwentnej strategii internationalizacji uczelni w ramach międzynarodowych powiązań partnerskich. Powiązania te podlegają okresowej aktualizacji w odniesieniu do zmieniających się

warunków otoczenia i sytuacji na obu uczelniach. Jest to jednocześnie doskonały przykład determinacji związanej z realizacją takiej współpracy, gdyż większość tego typu porozumień skończyła się w przeszłości zawieszeniem współpracy po ustaniu źródeł finansowania zewnętrznego, które zwykle były powiązane z określonymi programami unijnymi (maksymalnie trzy- lub czteroletnimi).

W świetle doświadczeń tego typu studiów należy bardzo mocno podkreślić, że ich ciągłość na rynku edukacyjnym – obok determinacji lidera – wynika przede wszystkim z formuły ich samofinansowania, którego podstawą jest cene za studia pobierane od studentów oraz wsparcie obu uczelni. Studia zostały pomyślane od początku jako studia samofinansujące się dzięki własnemu budżetowi funkcjonującemu w ramach uczelni publicznej i ogólnym regułom obowiązującym dla tego typu form kształcenia.

Umieźdzynarodowienie programu podlega cały czas poszerzaniu o nowe elementy. Program kształcenia z formuły językowej polsko-francuskiej został przekształcony w formułę francusko-angielską. Oznacza to, że wszystkie zajęcia prowadzone są w języku obcym: 60% zajęć po francusku, a 40% po angielsku. Zajęcia w języku francuskim prowadzone są przez wykładowców z Francji z IAE School of Management Uniwersytetu Jean Moulin Lyon 3. Zmiana ta ma dużą wartość dodaną zarówno dla polskich, jak i zagranicznych słuchaczy, gdyż przygotowuje ich znacznie lepiej do pracy w międzynarodowych firmach, niż to ma miejsce w programach polskojęzycznych.

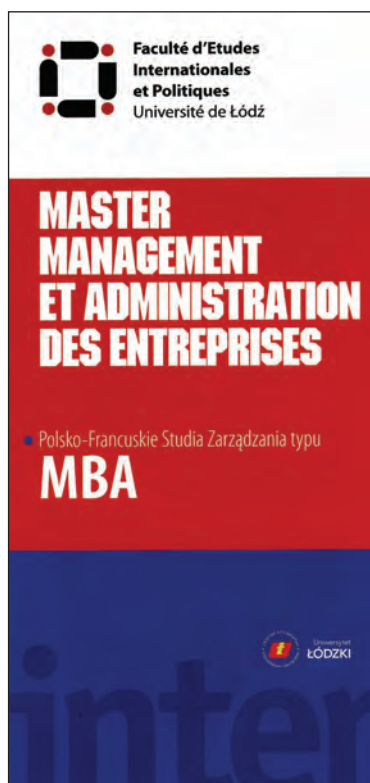
Grono słuchaczy cały czas podlega również dywersyfikacji. W początkowej fazie uczestnikami programu byli głównie polscy słuchacze i wąskie grono francuskich studentów znających język polski. Nowa, międzynarodowa formuła programu w wersji angielsko-polskiej przyciąga, oprócz polskich i francuskich słuchaczy, także coraz więcej kandydatów z krajów frankofońskich. Obok kandydatów z Belgii czy Szwajcarii w kolejnych edycjach programu stale rośnie liczba studentów z frankofońskich krajów Afryki, takich jak Kongo, Senegal, Wybrzeże Kości Słoniowej, Maroko, Tunezja, Gwinea. Wielu z tych studentów pracowało już wcześniej w międzynarodowych korporacjach działających w Polsce, a program jest dla nich szansą na awans w tych firmach lub na znalezienie nowego atrakcyjnego miejsca pracy. Logika internacjonalizacji programu za pośrednictwem dywersyfikacji struktury studentów jest też cały czas elementem zwiększania atrakcyjności programu dla jego uczestników.

Nowym elementem strategii umieźdzynarodowienia programu jest wprowadzenie w okresie pandemii kształcenia *online*. Formuła ta zwiększyła zasięg oddziaływania programu w skali europejskiej, gdyż jego uczestnikami mogły stać się także osoby na stałe mieszkające poza Polską. Wydaje się, iż formuła *online* jest doskonałym instrumentem do poszerzania zakresu internacjonalizacji. Nowym

atrakcyjnym elementem mogą być kontakty *online* z absolwentami programu pracującymi w różnych międzynarodowych korporacjach w kraju i za granicą lub też prowadzącymi własne firmy działające na rynkach zagranicznych.

Wydaje się, iż w przyszłości formuła programu będzie ulegać dalszemu umiędzynarodowieniu na trzech kluczowych płaszczyznach: rozbudowywania relacji z międzynarodowymi firmami działającymi w Polsce i za granicą, dywersyfikacji kulturowej grupy studenckiej w ramach szeroko rozumianej zbiorowości frankofońskiej oraz rozbudowywania sieci kontaktów z absolwentami. Ci ostatni mogą być coraz częściej gośćmi programu w zakresie prezentacji strategii różnych firm i rynków, na których działają.

Ponadto, w związku z rozwojem mediów społecznościowych program staje się bardziej wyrazisty i rozpoznawalny ze względu na swoją obecność w różnych grupach krajowych i międzynarodowych związanych w edukacją biznesową MBA, przedsiębiorczością, przedsiębiorczością we Francji i w krajach frankofońskich oraz różnymi formami kształcenia biznesowego w języku francuskim.



Fot. 8. Ulotka reklamowa programu MBA
(projekt graficzny: Krzysztof Tyczkowski)



Fot. 9. Plakat reklamowy Polsko-Francuskiego Programu Studiów w zakresie Zarządzania typu MBA (projekt graficzny: Maciej Błażniak)



Fot. 10. Gala rozdania dyplomów absolwentom programu MBA (fot. materiały wewnętrzne WSMiP)



Fot. 11. Jubileusz 25-lecia programu z udziałem władz Uniwersytetu Łódzkiego i Uniwersytetu Lyon 3 (fot. Paweł Herzog)

Od prawej: Catherine Glee-Vermade, dyrektorka programu po stronie francuskiej; Jerome Rive, dyrektor IAE; prof. dr hab. Antoni Różalski, rektor UŁ; prof. Gilles Guyot, emerytowany rektor Uniwersytetu Lyon 3; prof. dr hab. Tomasz Domański, dyrektor programu po stronie polskiej, dziekan WSMiP UŁ.



Fot. 12. Absolwentki programu MBA (fot. Paweł Herzog)



Fot. 13. Wspólne zdjęcie absolwentów programu wraz z zaproszonymi gośćmi z Polski i Francji podczas jubileuszowej gali 25-lecia programu w Polsce (fot. Paweł Herzog)



Fot. 14. Międzynarodowe seminarium na temat współpracy biznesu z krajami Afryki frankofońskiej, 2018 r. (fot. Centrum Promocji UŁ)

2.2. Studia podyplomowe International Hotel Management

Tabela 21. Strategia partnerska z przedsiębiorstwem zagranicznym. Studia podyplomowe International Hotel Management

Model internacjonalizacji	Specyfika tego modelu polegała na wypracowaniu programu kształcenia wspólnie z międzynarodową firmą hotelarską o francuskim rodowodzie, jednym z liderów na rynku światowym i liderem tego sektora w Polsce po przejęciu dawnej infrastruktury hotelarskiej firmy Orbis.
Model partnerski	Specyfika modelu partnerskiego opierała się w tym przypadku na stworzeniu programu międzynarodowej edukacji menedżerskiej, skrojonego na miarę zleceniodawcy i jego międzynarodowego zespołu pracowników na konkretnym etapie strategii rozwoju firmy. Etap ten wymagał od sieci Accor znalezienia lokalnego partnera, który byłby doświadczony w zakresie międzynarodowych programów kształcenia menedżerskiego. Dużym atutem uczelni było wieloletnie doświadczenie w zakresie Polsko-Francuskiego Programu Studiów w zakresie Zarządzania typu MBA.
Międzynarodowa orientacja studiów	Studia miały w pełni międzynarodową orientację. Program w języku angielskim dla międzynarodowej grupy menedżerów hoteli prowadzony był przez międzynarodowy zespół wykładowców akademickich i menedżerów grupy o dużym doświadczeniu zawodowym.
Rekrutacja na specjalność	Program miał charakter zamknięty i był dostępny wyłącznie dla menedżerów sieci hoteli Accor – wybranych w ramach wewnętrznej procedury kwalifikacyjnej przez zleceniodawcę.
Pozycjonowanie specjalności	Program był pozycjonowany jako rozwiązanie „szyte na miarę” dla klienta zainteresowanego kształceniem międzynarodowym na wysokim poziomie.
Relacje z zagranicznymi firmami	Jest to unikatowe – autorskie rozwiązanie wypracowane przez wąski zespół reprezentowany przez kierowników projektów po obu stronach porozumienia.
Międzynarodowa Rada Biznesu	Grupa Accor była jednocześnie partnerem wydziału, współpracującym także przy innych projektach (np. staże dla studentów przygotowujących prace dyplomowe na specjalności International Marketing itd.).

Źródło: opracowanie własne.

W ramach strategii internacjonalizacji procesu kształcenia na studiach podyplomowych szczególnie miejsce zajmuje unikatowy program kształcenia menedżerów międzynarodowej sieci hotelarskiej. Program ten został wypracowany przez wąski zespół partnerów akademickich i dyrektorów globalnej sieci hotelarskiej, jaką jest francuska grupa Accor.

Niewątpliwym atutem programu była możliwość uzyskania przez międzynarodowe grono menedżerów hoteli uniwersyteckiego świadectwa ukończenia studiów podyplomowych. Świadectwo ma walor ministerialnego druku ścisłego zarachowania, jest sygnowane godłem państwowym i jako dokument ministerialny jest uznawane na całym świecie. Fakt ten miał ogromne znaczenie dla uczestników programu. Potwierdzał bowiem wysoki poziom tej formy kształcenia i nagradzał uczestnictwo w programie.

W odróżnieniu od innego typu szkoleń wewnętrznych organizowanych przez sieć Accor program ten zyskiwał walor studiów podyplomowych, co było istotne zarówno dla sieci, jak i uczestników.

Program studiów podyplomowych był opracowany w ścisłej współpracy z globalnym przedsiębiorstwem międzynarodowym. Był on przeznaczony dla wąskiej grupy liderów, którzy docelowo mieli objąć stanowiska dyrektorów największych hoteli grupy w Polsce oraz w wybranych krajach Europy Środkowej i Wschodniej (Czechy, Słowacja, Węgry, Rosja, Litwa, Ukraina). Formuła programu była bardzo zbliżona do formuły międzynarodowych studiów MBA. Dotyczyło to treści programu, form warsztatowo-projektowych prowadzenia zajęć, międzynarodowej doświadczonej zawodowo grupy słuchaczy oraz międzynarodowego grona wykładowców, obejmującego pracowników sieci wysokiego szczebla i doświadczonych wykładowców akademickich. Dobór wykładowców akademickich uwzględniał ich doświadczenie w zakresie pracy w biznesie i prowadzeniu różnych form doradztwa dla firm, z naciskiem na doradztwo i badania marketingowe dla sieci hotelarskich oraz niezależnych hoteli.

Program był *par excellence* programem „szytym na miarę”, a jednocześnie spełniającym wszelkie kryteria formalne podyplomowych studiów menedżerskich. Wszystkie zajęcia były prowadzone w języku angielskim, z dużym udziałem w gronie wykładowców przedstawicieli grupy Accor. Był to swoisty prototyp dobrego programu partnerskiego realizowanego z renomowaną i bardzo wymagającą firmą międzynarodową. Uczestnikami studiów byli przedstawiciele kadry menedżerskiej z różnych krajów, a program miał na celu profesjonalny przekaz treści – łączący ogólną międzynarodową wiedzę menedżerską z wewnętrznymi standardami grupy hotelarskiej Accor.

Wymiar współpracy z biznesem był tutaj bardzo szeroki. Obejmował on przede wszystkim wspólne wypracowanie koncepcji programowej studiów,

wspólne prowadzenie wybranych modułów zajęć, prowadzenie wybranych zajęć przez przedstawicieli grupy Accor, wspólną ocenę prac dyplomowych w trakcie końcowych prezentacji. Wszystkie prace dyplomowe dotyczyły *de facto* przygotowania konkretnych projektów modernizacji hoteli, w których pracowali młodzi menedżerowie – uczestnicy programu. Wiele tych propozycji zostało później wdrożonych przez grupę Accor, w związku z wcześniejszym przejęciem dawnej infrastruktury hotelarskiej sprywatyzowanej sieci polskich hoteli Orbis.

Ten typ strategii partnerskiej wpisywał się doskonale w strategię umiędzynarodowienia procesu kształcenia i został bardzo wysoko oceniony zarówno przez uczestników, jak i kierownictwo firmy.

W powodzeniu tego projektu kluczową rolę odegrały dobre relacje kierownika studiów z szefem i zarazem promotorem tej formy kształcenia po stronie grupy Accor. Wydaje się, że w tego typu projektach ogromne znaczenie ma wzajemne zaufanie i budowanie długookresowych relacji partnerskich, które w odpowiednim momencie mogą zaowocować ciekawymi działaniami międzynarodowymi. Liczy się przede wszystkim wiarygodność partnera, jego doświadczenie w zakresie internacjonalizacji kształcenia oraz wysoka jakość świadczonych usług edukacyjnych.



Fot. 15. Uroczyste zakończenie programu International Hotel Management w Pałacu Biedermanna należącym do Uniwersytetu Łódzkiego, 2012 r.

(fot. Paweł Herzog)



Fot. 16. Uczestnicy programu International Hotel Management, edycja 2012 r., reprezentujący międzynarodową kadrę menedżerską hoteli z grupy Accor w Polsce, na Węgrzech, w Czechach, na Słowacji, na Ukrainie, w Rosji i na Litwie (fot. Paweł Herzog)



Fot. 17. Uczestnicy programu International Hotel Management, edycja 2012 r., reprezentujący międzynarodową kadrę menedżerską hoteli z grupy Accor w Polsce, na Węgrzech, w Czechach, na Słowacji, na Ukrainie, w Rosji i na Litwie (fot. Paweł Herzog)



Fot. 18. Wspólne zdjęcie uczestników programu International Hotel Management w Warszawie podczas uroczystości zakończenia programu, zorganizowanej przez dyrekcję sieci hoteli Accor w Polsce
(fot. materiały wewnętrzne sieci Accor)

2.3. Studia podyplomowe International Marketing Management

Tabela 22. Strategia autonomiczna. Studia podyplomowe International Marketing Management

Model internacjonalizacji	Model internacjonalizacji polegał na stworzeniu pierwszego w Łodzi programu studiów podyplomowych w zakresie marketingu międzynarodowego w języku angielskim. Był to projekt zdecydowanie innowacyjny i szeroko otwarty na umiędzynarodowienie.
Model autonomiczny	Program został stworzony w sposób autonomiczny, a zarazem w pełni autorski przez wąski zespół pracowników Katedry Marketingu Międzynarodowego i Dystrybucji WSMiP UŁ.
Międzynarodowa orientacja programu	Międzynarodowa orientacja programu polegała na prowadzeniu zajęć wyłącznie po angielsku, zaproszeniu jako wykładowców – oprócz nauczycieli akademickich – menedżerów pracujących w znanych firmach międzynarodowych, a także szerokim wykorzystaniu metody studiów przypadku ilustrującej strategię marketingowe międzynarodowych firm.
Rekrutacja na studia	Rekrutacja miała charakter otwarty dla polskich i zagranicznych kandydatów, co pozwoliło przyciągnąć studentów z wielu krajów świata oraz polskich słuchaczy pracujących dla renomowanych firm zagranicznych działających w Polsce.
Pozycjonowanie programu	Program miał charakter unikatowy w kategorii studiów podyplomowych prowadzonych na rynku łódzkim, a także ogólnopolskim.
Relacje z zagranicznymi firmami	Relacje z zagranicznymi firmami obejmowały zarówno zapraszanie w roli wykładowców menadżerów wybranych firm, jak i zachęcanie pracowników tej grupy firm do udziału w programie studiów.

Źródło: opracowanie własne.

Wspólną cechą strategii umiędzynarodowienia edukacji biznesowej – wypracowanej przez zespół Katedry Marketingu Międzynarodowego i Dystrybucji WSMiP UŁ – było konsekwentne promowanie różnych form kształcenia pod wspólnym szyldem marketingu międzynarodowego (International Marketing). International Marketing stał się tym samym rozpoznawalną marką różnych przedsięwzięć inicjowanych przez zespół KMMiD. Wszystkie te projekty miały charakter autorski i były innowacyjne w swoich kategoriach usług edukacyjnych.



Fot. 19. Ulotka reklamowa programu
(projekt graficzny: Krzysztof Tyczkowski)



Fot. 20. Radość absolwentów z ukończenia programu
International Marketing Management
(fot. Zdzisław Machnicki)

Autonomiczny model studiów podyplomowych International Marketing Management doskonale wpisywał się w opisaną wyżej formułę. Program ten wypełniał na rynku lokalnym istotną lukę, jaką był brak atrakcyjnych i nowatorskich programów kształcenia marketingowego w języku angielskim. Zaproponowana formuła studiów podyplomowych odpowiadała na potrzebę kształcenia marketingowego w języku angielskim osób myślących poważnie o międzynarodowej karierze biznesowej w ramach dużych zagranicznych firm lub też o samodzielnej działalności na rynku międzynarodowym.

Program wzbudził także zainteresowanie wśród polskich i zagranicznych słuchaczy planujących swą dalszą karierę zawodową w innych krajach. Osoby te traktowały ten program jako swoistą wizytówkę do realizacji swych zamierzeń.

Najpełniejszą formą internacjonalizacji procesu kształcenia marketingowego pozostaje jednak wymieniony wcześniej program studiów licencjackich International Marketing – realizowany w tej formie od 2018 r. Na każdy kolejny rok akademicki przyjmowanych jest ok. 50 studentów, z czego 30 polskich i ok. 20 zagranicznych. Grupa ta jest corocznie uzupełniana o zagranicznych studentów z programów Erasmus oraz Mobility Direct, co czyni z niej prawdziwie międzynarodową zbiorowość.

3. Miejsce programu Erasmus w strategii internacjonalizacji Wydziału Studiów Międzynarodowych i Politologicznych Uniwersytetu Łódzkiego

Nie ulega wątpliwości, iż program Erasmus był i jest bardzo solidnym elementem strategii internacjonalizacji WSMiP. Dotyczy to zarówno anglojęzycznych programów biznesowych, jak również programów wymiany obejmujących studentów innych kierunków i specjalności.

Dlatego też, zanim przejdziemy w trzeciej części monografii do wyników badań empirycznych, warto jest dokonać pewnego bilansu roli programu Erasmus na WSMiP.

Wydział Studiów Międzynarodowych i Politologicznych Uniwersytetu Łódzkiego zbudował szeroką sieć kontaktów z uczelniami zagranicznymi. Warunkiem podpisania międzynarodowych umów Erasmus była atrakcyjna oferta programów kształcenia w języku angielskim na poziomie studiów licencjackich i magisterskich, na kierunku stosunki międzynarodowe (specjalność International Marketing).

Tabela 23. Studenci przyjeżdżający na WSMiP w ramach programu Erasmus

Rok akademicki	Liczba studentów zagranicznych
2007/2008	16
2008/2009	13
2009/2010	15
2010/2011	33
2011/2012	36
2012/2013	46
2013/2014	31
2014/2015	64
2015/2016	40
2016/2017	74
2017/2018	76
2018/2019	85
2019/2020	72
2020/2021	60

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów wewnętrznych WSMiP UŁ.

Programy te dobrze przygotowują polskich studentów do wyjazdów zagranicznych, a jednocześnie przyciągają szeroką grupę zagranicznych słuchaczy. Ważnym elementem tej strategii jest nadal selektywny dobór partnerów porozumień Erasmus, oparty na pogłębionej znajomości specyfiki uczelni zagranicznych.

Generalnie, analizując dane dotyczące przyjazdów, można dostrzec postępującą dywersyfikację międzynarodowej zbiorowości studenckiej Erasmus odwiedzającej WSMiP. Wynika to nie tylko z zawierania nowych porozumień, lecz także z poszerzania oferty o nowe programy i przedmioty w języku angielskim.

Grupa krajów reprezentowanych w wymianie Erasmus stale się powiększa i w 2014 r. obejmowała już studentów z 12 państw, czyli blisko połowę krajów UE. Jest więc jeszcze pole zarówno do pozyskiwania nowych partnerów wymiany, jak i intensyfikacji wymiany z tradycyjnymi partnerami. W strukturze przyjazdów zagranicznych studentów na WSMiP do 2016 r. wyraźnie dominowały te z Turcji i Hiszpanii. Pozostałe kraje były reprezentowane przez znacznie mniejszą liczbę studentów. Obecnie obserwuje się stopniowy wzrost przyjazdów studentów z Niemiec, choć wzięwszy pod uwagę fakt, iż Niemcy są kluczowym partnerem gospodarczym Polski w UE, udział ten wydaje się nieproporcjonalnie niski.

W wymianie Erasmus ogromną rolę odgrywają wykładowcy i liderzy współpracy międzynarodowej, którzy pielęgnują kontakty z różnymi uczelniami oraz poszukują nowych uczelni partnerskich. O możliwościach i perspektywach rozwoju tej współpracy decyduje w dużym stopniu skala wymiany pracownicz (por. tab. 24).

Tabela 24. Liczba wykładowców WSMiP wyjeżdżających na wymianę Erasmus

Rok akademicki	Liczba wykładowców wyjeżdżających na wymianę
2007/2008	21
2008/2009	24
2009/2010	29
2010/2011	30
2011/2012	28
2012/2013	30
2013/2014	37
2014/2015	32
2015/2016	29
2018/2019	30
2019/2020	31

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów wewnętrznych WSMiP UŁ.

Programem wyjazdów pracowniczych Erasmus objętych jest ponad 50% wszystkich zatrudnionych na WSMiP. Stanowią oni rzeszę potencjalnych ambasadorów wydziału. Niektórzy pracownicy wyjeżdżają dwa razy do roku. Nowe kontakty partnerskie nawiązywane są także w ramach międzynarodowych europejskich stowarzyszeń uczelni wyższych. W rozwoju programu Erasmus kluczową rolę odgrywa dziekan oraz wydziałowy pełnomocnik ds. wymiany. Rolą dziekana jest równocześnie bycie liderem w procesie wymiany międzynarodowej i nawiązywanie nowych kontaktów strategicznych, natomiast pełnomocnik ma za zadanie szybko przygotować niezbędną dokumentację do nawiązania bezpośredniej współpracy. W przypadku strategii umiędzynarodowienia WSMiP bardzo charakterystyczny element stanowi szeroko zakrojony oraz regularny udział pracowników dydaktycznych w wymianie międzynarodowej. Służy to zarówno doskonaleniu warsztatu dydaktycznego każdego z pracowników, jak i nawiązywaniu sieci kontaktów międzynarodowych. Rok akademicki 2020/2021, z uwagi na zagrożenie związane z pandemią, praktycznie wstrzymał mobilność pracowników. Cześć z nich wykorzystwała ten czas na rozwój nowej formy mobilności *online* z udziałem dotychczasowych oraz nowych partnerów międzynarodowej współpracy akademickiej.

Tabela 25. Liczba studentów WSMiP wyjeżdżających w ramach programu Erasmus

Rok akademicki	Liczba studentów uczestniczących w wymianie
2013/2014	37
2014/2015	33
2015/2016	27
2016/2017	27
2017/2018	28
2018/2019	29
2019/2020	26
2020/2021	17

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów wewnętrznych WSMiP UŁ.

Analizując dane dotyczące wyjazdów studentów WSMiP na wymianę Erasmus, należy wyraźnie podkreślić bardzo liczny udział w tej grupie słuchaczy studiów anglojęzycznych z krajów byłego ZSSR, w tym zwłaszcza studentów ukraińskich. Dla wielu z nich możliwość udziału w wymianie Erasmus jest jednym z kluczowych stymulatorów uczestniczenia w programach anglojęzycznych. Obserwujemy w tym zakresie dwa trendy. Pierwszym jest relatywny spadek liczby studentów polskich wyjeżdżających na uczelnie zagraniczne,

a drugim – relatywnie silny wzrost zainteresowania studentów z krajów byłego ZSRR ofertą wymiany Erasmus. Zjawisko to jest zrozumiałe z uwagi na odmienny poziom otwarcia obu grup na możliwości wymiany z zagranicą. Dla studentów z krajów byłego ZSRR jest to bardzo często jedyna forma wyjazdu na semestr lub dwa na uczelnię zagraniczną. Wyjazd ten jest dla wielu tych osób bardzo ważnym elementem ich kariery akademickiej.

Równocześnie trzeba bardzo mocno podkreślić, że atrakcyjność WSMiP dla studentów zagranicznych przyjeżdżających na wymianę Erasmus bardzo się zwiększyła dzięki stałej, szerokiej ofercie programów anglojęzycznych. W praktyce oznacza to dużą nadwyżkę studentów zagranicznych przyjeżdżających na WSMiP (118 osób) w relacji do liczby studentów WSMiP wyjeżdżających za granicę w ramach programu Erasmus (26 osób). W roku 2018/2019 nadwyżka ta wynosiła 92 osoby i skutkowałą zwiększoną różnorodnością kulturową słuchaczy studiujących na wydziale. Obecnie trend ten ma trwały charakter i bardzo mocno utrwala różnorodność kulturową zbiorowości studenckiej.

W roku akademickim 2020/2021, mimo trwania pandemii, część studentów – zwłaszcza z krajów byłego ZSRR – skorzystała z możliwości wymiany Erasmus, choć w ich przypadku pobyt na zagranicznej uczelni przebiegał w formule nauki *online*.

CZĘŚĆ III

**STUDIA I SPECJALNOŚĆ
INTERNATIONAL MARKETING
W ŚWIETLE WYNIKÓW BADAŃ**

Zebrany poniżej materiał empiryczny prezentuje wyniki badań jakościowych prowadzonych przez autora w formie wywiadów pogłębionych *online* w okresie od lutego do marca 2021 r. Wywiady te były prowadzone wśród polskich i zagranicznych studentów, będących uczestnikami anglojęzycznego programu studiów licencjackich International Marketing o profilu praktycznym (III rok studiów) oraz studentów specjalności biznesowej International Marketing w ramach anglojęzycznych interdyscyplinarnych studiów magisterskich International and Political Studies na Wydziale Studiów Międzynarodowych i Politologicznych UŁ (II rok studiów magisterskich).

Dobór respondentów do wywiadów miał charakter celowy. Średni czas trwania wywiadu wynosił od 30 do 45 minut. Respondenci byli bardzo otwarci na zadawane pytania, co pozwoliło zebrać interesujący materiał ukazujący różnorodne uwarunkowania wyboru studiów anglojęzycznych International Marketing prowadzonych na wspomnianym wydziale.

Łącznie przeprowadzono 29 wywiadów pogłębionych ze wszystkimi studentami. Wyniki badań zostaną zaprezentowane osobno dla trzech segmentów studentów, ze względu na specyfikę każdej z tych grup. Pierwszą grupę stanowili studenci zagraniczni – 10 wywiadów (bez studentów ukraińskich). Druga grupa obejmowała studentów ukraińskich – 9 wywiadów. Grupa ta została wyodrębniona z uwagi na swoją dominującą rolę w procesie internacjonalizacji uczelni w Polsce (por. dalej). Natomiast trzecią grupę stanowili studenci polscy uczestniczący w programach International Marketing – 10 wywiadów.

Łącznie badaniami objęto 53% studentów III roku kierunku International Marketing (studia licencjackie) oraz 40% studentów II roku na specjalności International Marketing na kierunku wydziałowym International and Political Studies (studia magisterskie).

W roku akademickim 2020/2021 na kierunku International Marketing na III roku studiów udział studentów zagranicznych w ogólnej zbiorowości słuchaczy sięgał 46%¹, co świadczyło już o bardzo wysokim stopniu umiędzynarodowienia grupy studenckiej.

Z kolei na II roku studiów magisterskich na specjalności International Marketing na kierunku IPS udział studentów zagranicznych był jeszcze wyższy

¹ Dane wewnętrzne Wydziału Studiów Międzynarodowych i Politologicznych UŁ.

i wynosił 82%². Dane te świadczą o bardzo wysokim poziomie internacjonalizacji zarówno kierunku International Marketing, jak i specjalności o tej samej nazwie na studiach magisterskich w ramach dyplomu wydziałowego International and Political Studies.

W badaniu empirycznym poddano analizie szereg elementów związanych z podejmowaniem przez młodych ludzi decyzji o wyborze studiów biznesowych w języku angielskim. W stosunku do studentów zagranicznych, w tym ukraińskich, analizowano uwarunkowania wyboru Polski i Łodzi jako kraju i miasta oraz Uniwersytetu Łódzkiego jako uczelni. W ramach uczelni analizowano uwarunkowania wyboru kierunku International Marketing (studia licencjackie) oraz specjalności International Marketing na kierunku wydziałowym International and Political Studies (studia magisterskie). Szczegółnej analizie poddano proces decyzyjny i rolę marketingu szepanego w podejmowaniu tych decyzji, a także postrzeganie Uniwersytetu Łódzkiego w procesie rekrutacyjnym. Przyjęto hipotezę, iż personel Biura Współpracy z Zagranicą odgrywa bardzo ważną rolę w kreowaniu wizerunku Uniwersytetu Łódzkiego jako przyjaznego miejsca do studiowania.

W odniesieniu do całej zbiorowości badanych analizie poddano w szczególności wpływ międzynarodowej grupy studenckiej na postrzeganie atrakcyjności programu i miejsca do studiowania. Jako miejsce do nauki analizowano Wydział Studiów Międzynarodowych i Politologicznych UŁ i warunki do studiowania, jakie na nim stworzono. Badanie percepcji programu studiów dotyczyło również oceny relacji jego jakości do ceny, w porównaniu z konkurencyjnymi ofertami innych polskich i zagranicznych uczelni publicznych i prywatnych.

Analizie poddano też postrzeganie programu International Marketing w trakcie procesu studiowania pod kątem jego wybranych atrybutów, takich jak: treści kształcenia, jakość nauczania, studiowanie w grupie wielokulturowej, praca zespołowa nad projektami biznesowymi, możliwości wyjazdu na zagraniczne stypendia w ramach programu Erasmus, relacje z wykładowcami, przygotowanie do wejścia na rynek pracy. Finalnym celem badania była ocena stopnia zadowolenia studentów z wybranego kierunku i zdiagnozowanie ewentualnych źródeł dysonansu pomiędzy oczekiwaniami studentów a oferowaną im usługą edukacyjną.

² *Ibidem.*

1. Proces wyboru i postrzegania studiów International Marketing przez różne grupy studentów

1.1. Proces wyboru i postrzeganie studiów International Marketing przez studentów zagranicznych (z wyjątkiem studentów ukraińskich – omawianych osobno)

W przypadku zbiorowości studentów zagranicznych uczestniczących w programie studiów International Marketing zauważa się wyraźną tendencję do dominacji w tej grupie studentów pochodzących z krajów dawnego ZSRR. Grupa ta jest zróżnicowana, lecz owo zróżnicowanie dotyczy głównie różnych krajów dawnego ZSRR. Studenci z krajów UE są zwykle uczestnikami programu w ramach wymiany krótkookresowej (jeden lub dwa semestry). Ta grupa studentów z uwagi na inny charakter uczestnictwa w programie nie była objęta badaniem empirycznym.

1.1.1. Łódź jako miejsce do studiowania

Z najnowszego raportu *Study in Poland* wynika, że wśród polskich miast akademickich Łódź zajmuje czwarte miejsce po Warszawie (24 057), Wrocławiu (8220) i Krakowie (8215) w rankingu ośrodków z największą liczbą zagranicznych studentów (7624 studentów)³.

Łódź jest postrzegana przez zagranicznych studentów jako bardzo dogodne miejsce do studiowania. Ważnym atutem są aspekty logistyczne. W opinii zagranicznych studentów „domy studenckie są bardzo blisko uniwersytetu, 10–15 minut spacerem, i nie są zbyt drogie. Sieć miejskiego transportu jest bardzo dogodna, a opłaty za transport miejski nie są zbyt wysokie” (M.H., student z Turkmenistanu, kier. IM, I st.⁴).

Fakt, że studenci korzystają ze zniżek na przejazdy transportem miejskim powoduje, iż ten system jest zdaniem zagranicznych studentów „bardzo konkurencyjny w porównaniu z Wielką Brytanią oraz USA” (M.H., student

³ *Study in Poland. Studenci zagraniczni w Polsce 2020. Raport*, Fundacja Edukacyjna „Perspektywy”, grudzień 2020, s. 16.

⁴ Wywiad online ze studentem z Turkmenistanu – M.H., III rok, kierunek International Marketing, I stopień (6.02.2021).

z Turkmenistanu, kier. IM, I st.). Opinie tego rodzaju są bardzo istotne, gdyż wypowiadający je studenci posiadają wcześniejsze doświadczenia związane z życiem, pracą i studiami za granicą, w tym w USA i Wielkiej Brytanii.

Kluczowym atutem Łodzi jako miejsca do studiowania dla cudzoziemców jest – na tle innych ośrodków akademickich – niski koszt życia i studiowania. Według zagranicznych studentów, mających wiedzę na temat kosztów studiów w innych krajach, „Łódź jest zdecydowanie jednym z najtańszych miejsc do studiowania” (M.H., student z Turkmenistanu, kier. IM, I st.).

Obok infrastruktury akademickiej i transportowej zagraniczni studenci doceniają również infrastrukturę uczelni przeznaczoną do uprawiania sportu, taką jak baseny czy hale sportowe. W ocenie zagranicznych studentów koszty dostępu do uczelnianej infrastruktury sportowej są bardzo niskie, co jest zdecydowanie wysoko oceniane: „Korzystanie z tych obiektów nie wymaga ponoszenia żadnych dodatkowych opłat. Zawsze, kiedy byłem zmęczony i zestresowany mogłem pójść na basen i korzystać do woli” (M.H., student z Turkmenistanu, kier. IM, I st.).

W mojej ocenie UŁ jest jednym z największych polskich uniwersytetów i jednocześnie jednym z najlepszych. UŁ ma także jedną z największych i najbardziej nowoczesnych bibliotek uniwersyteckich w Polsce (M.H., student z Turkmenistanu, kier. IM, I st.).

Postrzeganie UŁ za granicą zmienia się w zależności od grupy narodowej: „W Azerbejdżanie UŁ jest uważany za uniwersytet, na który trudno się dostać i zarazem na którym trudno jest studiować” (S.F., student z Azerbejdżanu, spec. IM kier. IPS, II st.⁵).

Ponadto, bardzo pozytywnym elementem jest postrzeganie miasta jako miejsca, gdzie studenci mogą znaleźć pracę w trakcie studiów – także pracę *online* w czasie pandemii.

Łódź jest dla mnie doskonałym miejscem do studiowania z uwagi na relatywnie niższe koszty utrzymania w porównaniu z innymi polskimi miastami. Atutem są także liczne oferty pracy dla studentów w międzynarodowych korporacjach outsourcingowych. Pozwala to na dobre łączenie studiów z pracą. Plan zajęć oraz ich struktura też dobrze służą łączeniu studiów z pracą. W czasie pandemii mogłam pracować w formie zdalnej, co było bardzo dużym atutem (A.A., studentka z Kirgistanu, kier. IM, I st.⁶).

⁵ Wywiad *online* ze studentem z Azerbejdżanu – S.F., II rok, specjalność International Marketing na kierunku International and Political Studies, II stopień (13.02.2021).

⁶ Wywiad *online* ze studentką z Kirgistanu – A.A., III rok, kierunek International Marketing, I stopień (11.02.2021).

1.1.2. Kontakty prywatne jako stymulator wyboru studiów w Polsce oraz w Łodzi

Badania potwierdziły hipotezę, iż wybór Polski i Łodzi jako miejsca do studiowania wynika najczęściej z rekomendacji przyjaciół, znajomych lub krewnych. Waga kontaktów prywatnych potwierdza hipotezę o kluczowej roli marketingu szeptanego w zakresie wyboru Polski i Łodzi jako miejsca do studiowania. Bardzo często rodzice zagranicznych studentów w przeszłości mieli pozytywne kontakty z Polakami za granicą lub też tu studiowali czy mieszkali przez jakiś okres: „Do studiów w Polsce zachęcił mnie Polak mieszkający w Warszawie, będący dobrym przyjacielem moich rodziców i całej mojej rodziny” (M.H., student z Turkmenistanu, kier. IM, I st.). Jest to tym ważniejsze, iż decyzje te dotyczą coraz częściej młodych ludzi, którzy już podróżowali i poznali świat. Te wcześniejsze pozytywne kontakty ich bliskich z Polakami w kraju i za granicą zachęcają młodych ludzi do przyjazdu do Polski i do podjęcia studiów.

Zawsze chciałem poznać Polskę i przyjechać na studia do Warszawy. Zawsze chciałem poznać polską kulturę, język i kraj. W moim przypadku rzeczywistość pozytywnie przekroczyła moje wcześniejsze oczekiwania (M.H., student z Turkmenistanu, kier. IM, I st.).

Mój ojciec w przeszłości mieszkał w UK, Niemczech i w Polsce. Polska była dla mnie jednym z możliwych wyborów, gdyż chciałem podążać śladami ojca (A.A., student z Egiptu, kier. IM, I st.⁷).

Początkowo planowałam studia politologiczne lub zarządzanie, ale to nie była moja prawdziwa pasja. Marketing z uwagi na rozwój mediów społecznościowych wydawał się programem najbardziej atrakcyjnym. Formuła programu bardzo mi odpowiadała, gdyż łączyła w sobie różne elementy zarządzania, marketingu, mediów oraz języków obcych. Dodatkowo brałam pod uwagę wysoki ranking UŁ oraz marketing szeptany potwierdzający mój wybór ze strony mojego nauczyciela języka polskiego w Kirgistanie. Pozytywna rekomendacja w powiązaniu z bardzo konkurencyjną ceną tych studiów wzmacniały mój wybór. Cena była odpowiednia. Pierwszy impuls pochodził jednak od mojej nauczycielki języka polskiego pracującej w Kirgistanie. W ramach kursu języka polskiego przedstawiciele Ambasady RP przekazali nam informację o programie NAWA [Narodowej Agencji Wymiany Akademickiej – przyp. T.D.] oraz broszury o polskich uniwersytetach (A.A., studentka z Kirgistanu, kier. IM, I st.).

⁷ Wywiad *online* ze studentem z Egiptu – A.A. (dorastał w Kuwejcie i tam chodził do międzynarodowej szkoły), III rok, kierunek International Marketing, I stopień (10.02.2021).

W Kirgistanie generalnie perspektywa studiów zagranicznych jest wyborem budzącym niepewność i niepokój. W przypadku polskich uczelni niepublicznych ceny wydawały się zdecydowanie zbyt wysokie, jak również ich pozycja w rankingu polskich uczelni wyższych nie była najlepsza (A.A., studentka z Kirgistanu, kier. IM, I st.).

W przypadku słuchaczy z Kirgistanu istotny jest fakt, że osoby te uzyskują maturę mając 17 lat, muszą zatem w młodszym wieku podjąć decyzję o studiach zagranicznych.

Przypadek studenta z Rosji – Viacheslava – jest bardzo typowy dla pewnej grupy kandydatów podejmujących decyzję pod wpływem marketingu szeptań. Viachesław⁸, po licencjacie ukończonym w Rosji, chciał studiować dalej w jednym z krajów europejskich, tylko nie wiedział, w którym. Jego dziewczyna, która była wcześniej na wymianie studenckiej na Uniwersytecie Łódzkim (program Mobility Direct 2018, jeden semestr) opowiedziała mu o Polsce i swoich pozytywnych doświadczeniach. Jej zadowolenie z pobytu w Łodzi na UŁ stało się impulsem do ich wspólnego wyjazdu do Polski na studia magisterskie. Jako Rosjanie, na Uniwersytecie Łódzkim szczególnie podobało się jej panujące w Polsce poczucie swobody i wolnej dyskusji akademickiej. Było to bardzo odczuwalne w ramach programu Erasmus.

Polski uniwersytet wydaje nam się przede wszystkim otwartą, wolną przestrzenią, w ramach której możemy się uczyć i rozwijać. W porównaniu z innymi krajami, także z Czechami, Polska jest krajem o niższych kosztach utrzymania i tym samym bardziej dostępnym dla studentów z zagranicy. Konkurencyjność cen dotyczy również niższych opłat za studia w Polsce, a w szczególności w Łodzi, po uwzględnieniu programu zniżek dla studentów z krajów byłego ZSRR (V.Sh., student z Rosji, spec. IM kier. IPS, II st.).

Z wypowiedzi dziewczyny Viacheslava wynika pozytywny wniosek o postrzeganiu UŁ jako miejsca wolności i swobody na tle Rosji. Rosjanie bardzo doceniali fakt, że wybory rektora UŁ, które obserwowali w czasie swego pobytu, odbywały się w tak otwartej formie oraz towarzyszącej im dyskusji, co jest kompletnie nieobecne na rosyjskich uniwersytetach.

W Rosji praktycznie tego typu atmosfera jest niemożliwa, gdyż struktury władzy, także akademickiej, są na wielu uczelniach „zamrożone”. W rosyjskim systemie edukacyjnym osoba rektora wydaje się kompletnie niedostępna dla studentów. To też osoba, której

⁸ Wywiad *online* ze studentem z Rosji – V.Sh., II rok, specjalność International Marketing na kierunku International and Political Studies, II stopień (13.02.2021).

brak czasu na kontakty ze studentami. W Łodzi byłam zaskoczona samym procesem wyboru i faktem, że nie było tylko jednego kandydata, ale że można było wybierać i prowadzić otwarte dyskusje (studentka z Rosji, dziewczyna V.Sh.)⁹.

Obecnie dziewczyna Viacheslava studiuje Business Management, a jej chłopak International Marketing. Oboje wcześniej skończyli studia licencjackie w Rosji na uczelni w Kazaniu. Wybór kierunku studiów był spowodowany warsztatową formą kształcenia i bardzo praktycznym podejściem wykładowców do prowadzonych zajęć. Polska jako członek UE jest atrakcyjnym miejscem związanym z dostępem do całego rynku europejskiego, również edukacyjnego. Poziom nauczania na kierunkach związanych z zarządzaniem jest także w ocenie studentów wyższy niż w Rosji. Osobiste pozytywne doświadczenia z krótkiego pobytu w ramach programu Mobility Direct w Polsce na Uniwersytecie Łódzkim stały się rzeczywistym powodem do powrotu już na pełne studia magisterskie w języku angielskim (dwa lata) dla niej i dla jej chłopaka. Przykład ten potwierdza tezę o ogromnej roli marketingu szeptanego, lecz również o znaczeniu programu wymiany Mobility Direct w zachęcaniu studentów z krajów byłego ZSRR do powrotu na UŁ na pełne anglojęzyczne programy studiów.

Tak jak podkreśla studentka z Rosji (dziewczyna V.Sh.) – kluczowym impulsem do powrotu na UŁ były bardzo dobre relacje między wykładowcami i studentami, zupełnie różne od tych, jakie panują w Rosji. Relacje te cechowały się wzajemną otwartością i pozytywnym stosunkiem wykładowców do studentów zagranicznych. Ważnym argumentem była ponadto dostępność dobrze wyposażonych domów studenckich oraz niskie koszty ich użytkowania. Istotny był też pomocny i przyjacielski stosunek otoczenia do studentów zagranicznych.

Student z Azerbejdżanu (S.F., spec. IM kier. IPS, II st.) na specjalności IM na drugim stopniu interdyscyplinarnych studiów wydziałowych przed przyjazdem do Polski rozważał studia we Francji i na Węgrzech. Wybrał Polskę z uwagi na bardzo korzystną relację standardu życia i kosztów utrzymania. Z drugiej strony, na Węgrzech koszty uzyskania dyplomu były dwukrotnie wyższe – 5000–6000 EUR rocznie w Budapeszcie. Trzeba jednocześnie zaznaczyć, że Węgry są bardzo aktywne w relacjach z Azerbejdżanem, gdyż oferują wiele stypendiów dla studentów.

Z przywołanej wypowiedzi wynika też, że o wyborze Polski i Łodzi zdecydowały osobiste relacje oraz rekomendacje ze strony przyjaciół. Przykład studenta z Azerbejdżanu po raz kolejny potwierdza zatem tezę o znaczeniu

⁹ Wywiad *online* ze studentką z Rosji – dziewczyną V.Sh., studentką Business Management na Wydziale Zarządzania UŁ (13.02.2021).

marketingu szeptanego i rekomendacji ze strony przyjaciół, do których ma się zaufanie. Znajomi respondenta mocno podkreślali, że Polska oferuje więcej możliwości zatrudnienia niż inne kraje. Rekomendacje te były bardzo wiarygodne, gdyż pochodziły od znajomych, którzy studiują i pracują w Polsce. Zdaniem tego studenta w Łodzi „jest bardzo dużo ofert zatrudnienia dla studentów – czego w opinii studentów zagranicznych nie ma na Węgrzech” (S.F., student z Azerbejdżanu, spec. IM kier. IPS, II st.).

Posiadanie zaufanych przyjaciół – będących już na miejscu w Polsce i w Łodzi – pozwala dobrze przygotować grunt na przyjazd przyszłego studenta z zagranicy. Znajomi i krewni pomagają przyszłym studentom załatwić szereg spraw na miejscu, zanim jeszcze się tu pojawią. Studenci z Azerbejdżanu stanowią niewątpliwie silną wspólnotę, która bardzo się wspiera i wzajemnie sobie pomaga. Dotyczy to zwłaszcza wszystkich kwestii administracyjnych na Uniwersytecie Łódzkim i problemów związanych z wymaganą dokumentacją. „Kiedy korzystasz z rekomendacji swoich bliskich przyjaciół, czujesz się znacznie pewniej” (S.F., student z Azerbejdżanu, spec. IM kier. IPS, II st.).

Studenci zagraniczni wysoko sobie cenią możliwość znalezienia pracy w trakcie studiów: „Dla mnie i dla moich przyjaciół najważniejszym argumentem była możliwość znalezienia pracy na miejscu w Łodzi. Studenci w Polsce do 26. roku [życia] nie płacą żadnych podatków” (S.F., student z Azerbejdżanu, spec. IM kier. IPS, II st.). Pozytywnie oceniają także promocyjny system opłat za studia: „Dodatkowym elementem bardzo ważnym dla mnie była 50% zniżka w opłatach za studia. Finansowe argumenty były dla mnie bardzo ważne” (S.F., student z Azerbejdżanu, spec. IM kier. IPS, II st.).

Wybór studiów w Polsce dla wielu studentów z krajów byłego ZSRR jest wyborem nowej drogi życia i szansą na budowanie innej, lepszej ścieżki kariery za granicą. W tej grupie są na pewno studenci z Białorusi.

Zawsze chciałam studiować na zagranicznym uniwersytecie i dlatego wybrałam Polskę. Byłam przekonana, że poziom studiów będzie tu znacznie lepszy niż na Białorusi i w moim mieście Grodno. Wcześniej nie znałam języka polskiego. Tak naprawdę zaczęłam się go uczyć dopiero pół roku przed moim wyjazdem na studia. Poznałam trochę gramatyki, a później uczyłam się już języka w Polsce.

Wybrałam studia po angielsku, gdyż to jest język międzynarodowy. Chciałam tą drogą poprawić moją znajomość języka angielskiego, gdyż w przyszłości planuję wyjazd za granicę. To było dla mnie bardzo ważne. Początkowo aplikowałam na teatrologię do Gdańska, na dziennikarstwo do Szczecina. Te studia były jednak dostępne tylko po polsku, dlatego w końcu wybrałam licencjackie – międzynarodowe studia kulturowe w Łodzi, które były dostępne po angielsku (Intercultural Communication). Program

bardzo mi się podobał i byłam zadowolona z tego licencjatu. Po licencjacie myślałam też o studiach w łódzkiej Szkole Filmowej, ale nie zostałam przyjęta. Zdecydowałam się na studia magisterskie na WSMiP na kierunku wydziałowym International and Political Studies, na specjalności International Marketing (Y.D., studentka z Białorusi, spec. IM kier. IPS, II st.)¹⁰.

Dla omawianej grupy słuchaczy studia i pobyt w Polsce są ważnym elementem budowania swojej nowej tożsamości i modelu życia w otwartym społeczeństwie. Studenci białoruscy uczący się w Polsce (tacy jak Y.D.) dostrzegają ogromną różnicę pomiędzy nimi i swoimi rówieśnikami, którzy zostali na Białorusi – w porównaniu ze swymi białoruskimi rówieśnikami są bardziej otwarci na zmiany i wykazują gotowość uczenia się oraz chęć poznawania świata.

W modelu białoruskim „moi rówieśnicy – po zrobieniu dyplomu na lokalnym uniwersytecie – zwykle żenią się szybko i zakładają rodzinę” (Y.D., studentka z Białorusi, spec. IM kier. IPS, II st.). Wynika to z tradycyjnego modelu rodziny i pewnych dobrze zaprogramowanych, a zarazem przewidywalnych zachowań.

Moje wybory są bardziej osobiste. Ponieważ miałam dalekie polskie korzenie, mogłam ubiegać się o Kartę Polaka i o polskie obywatelstwo, które otrzymałam w trakcie mojego zagranicznego pobytu na stypendium Erasmus. Polska dała mi wiele nowych możliwości i obecnie jestem traktowana tak samo, jak polscy studenci (Y.D., studentka z Białorusi, spec. IM kier. IPS, II st.).

W życiowych wyborach młodych ludzi bardzo ważne jest wsparcie ich rodzin. Wsparcie to jest często również warunkiem pozytywnego przejścia przez określoną procedurę administracyjną. Ponieważ warunkiem uzyskania Karty Polaka było pokazanie, że rodzice mówią po polsku, matka studentki zapisała się na Białorusi na kurs języka polskiego, na który chodziła razem ze swoją córką. Zawsze wspierała córkę w jej planach życiowych – po ukończeniu kursu języka polskiego poszła na egzamin do Ambasady RP i po zdaniu tego egzaminu córka mogła oficjalnie wystąpić o Kartę Polaka.

W opinii studentki białoruskiej „na Białorusi ludzie generalnie słabo znają języki obce i dlatego w niewielkim stopniu interesują się wyjazdami za granicę” (Y.D., studentka z Białorusi, spec. IM kier. IPS, II st.).

¹⁰ Wywiad *online* ze studentką z Białorusi – Y.D., II rok, specjalność International Marketing na kierunku International and Political Studies, II stopień (13.02.2021).

1.1.3. Marketing uczelni – kontakty zagranicznych studentów z Uniwersytetem Łódzkim

O wyborze konkretnej uczelni przez zagranicznego studenta decydują w ogromnym stopniu jego bezpośrednie wrażenia i doświadczenia zdobyte w trakcie procesu rekrutacyjnego (marketing doświadczeń). Nie ulega wątpliwości, że przebieg procesu rekrutacyjnego oraz forma komunikowania się uczelni z zagranicznymi kandydatami buduje obraz przyszłego miejsca do studiowania. W opinii zagranicznych studentów – aplikujących jednocześnie na różne uczelnie polskie i zagraniczne – procedury rekrutacyjne na UŁ były bardzo proste i znacznie przyjaźniejsze niż na innych uczelniach. W ocenie zagranicznych studentów Biuro Współpracy z Zagranicą UŁ bardzo dobrze współpracuje z zagranicznymi kandydatami na studia. Pracownicy BWZ odpowiedzialni za rekrutację są z nimi w bezpośrednich i bardzo bliskich relacjach.

Dla mnie proces komunikowania z BWZ UŁ był bardzo prosty. Cały system przyjęcia studenta na uczelnię był bardzo dobrze zorganizowany oraz sympatyczny. Student szybko otrzymuje miejsce w akademiku. Od pierwszego dnia pobytu nie miałem żadnych problemów (M.H., student z Turkmenistanu, kier. IM, I st.).

BWZ na UŁ był bardzo pomocny w przygotowaniu studiów, odpowiadając na wszelkie pytania związane ze studiami, domami akademickimi, pracą, kosztami życia (A.A., student z Egiptu, kier. IM, I st.).

Bardzo aktywne są także biura uniwersyteckie, zwłaszcza Biuro Karier, organizujące szereg wydarzeń (A.A., studentka z Kirgistanu, kier. IM, I st.).

Wstępnie byłam przyjęta na dwie polskie uczelnie akademickie: w Lublinie i Łodzi. UŁ był wyżej notowany w rankingu polskich uczelni i dlatego zdecydowałam się tu przyjechać. Dodatkowym argumentem była 50% obniżka czesnego dla studentów z Azerbejdżanu. Opinie w Internecie były również zachęcające. Specjalność marketingowa na kierunku IPS też wydała mi się bardzo interesująca i najbardziej perspektywiczna z uwagi na możliwości zatrudnienia w przyszłości, w porównaniu z pozostałymi. Jestem zadowolona z tego wyboru już teraz, kiedy ubiegam się o staż lub o pracę. Specjalność wybrałam z uwagi na moje zainteresowania, perspektywy pracy w przyszłości oraz atrakcyjną cenę (G.M., studentka z Azerbejdżanu, spec. IM kier. IPS, II st.¹¹).

Studenci zagraniczni są generalnie zadowoleni z modelu kształcenia biznesowego w języku angielskim na Wydziale Zarządzania (WZ) i na Wydziale Studiów Międzynarodowych i Politologicznych. Rosyjskim studentom szczególnie

¹¹ Wywiad *online* ze studentką z Azerbejdżanu – G.M., II rok, specjalność International Marketing na kierunku International and Political Studies, II stopień (11.02.2021).

podoba się formuła aktywnej dyskusji na WZ. Kluczowym atutem tej formuły kształcenia jest otwarta przestrzeń do dyskusji z wykładowcami. Studenci z Rosji i krajów byłego ZSRR też bardzo mocno doceniają szeroką ofertę wymiany międzynarodowej Erasmus, która jest dla nich dostępna na tych samych zasadach, co dla polskich studentów.

Internacjonalizacja grupy studenckiej jest obecna na wszystkich anglojęzycznych kierunkach biznesowych oferowanych na UŁ. Wymiar międzynarodowy jest coraz bardziej widoczny także na kierunku magisterskim Business Management (BM) na Wydziale Zarządzania UŁ. Dowodem na zróżnicowanie kulturowe grupy studenckiej BM na WZ jest fakt, iż na 17 studentów jest tylko 5 Polaków, a resztę stanowią cudzoziemcy z następujących państw: Azerbejdżan (7), Rosja (1), Ukraina (2), Iran (1), Chiny (1). Choć na zajęciach muszą obowiązkowo komunikować się po angielsku, to przy przygotowaniu projektów zaliczeniowych częściej komunikują się po rosyjsku, gdyż większość osób pochodzi z krajów byłego ZSRR.

Podoba mi się także to, że w grupie wykładowców mamy wielu praktyków, którzy są związani z konkretnymi dużymi firmami lub też prowadzą własne firmy. W Rosji wykładowcy są całkowicie oderwani od świata biznesu i nie mogą robić nic dodatkowo poza nauczaniem na uczelni. W Polsce jest kompletnie inaczej – obowiązuje bardziej model amerykański w zakresie nauczania managementu, polegający na łączeniu nauczania z własną działalnością przedsiębiorczą lub doradztwem dla firm (studentka kierunku biznesowego z Rosji, dziewczyna V.Sh.).

Studenci zagraniczni – na podstawie własnych doświadczeń oraz opinii znanych studiujących na innych uczelniach – są zdania, iż „łódzcy wykładowcy są bardziej otwarci na studentów i poświęcają im więcej czasu” (G.M., studentka z Azerbejdżanu, spec. IM kier. IPS, II st.). Czynniki ten buduje niewątpliwie bardzo pozytywny wizerunek uczelni oraz kierunków anglojęzycznych.

1.1.4. Promocyjny system opłat za studia w języku angielskim

W przypadku studentów zagranicznych odpłatność za studia jest kluczowym elementem brany pod uwagę przy dokonywaniu ostatecznego wyboru konkretnego kierunku studiów i uczelni. W przypadku programów studiów anglojęzycznych ten czynnik okazał się determinujący przy wyborze miasta oraz uczelni (Uniwersytetu Łódzkiego). Przyjęty przez łódzką uczelnię system opłat promocyjnych przyciągnął uwagę do tej oferty i zdecydowanie zwiększył jej atrakcyjność, która przejawia się bardzo korzystną relacją ceny do wysokiej jakości biznesowych programów edukacyjnych w języku angielskim, takich

jak International Marketing. Uniwersytet Łódzki wprowadził generalną zasadę promocyjnych opłat za studia, ze zniżką 50% dla wszystkich studentów z krajów byłego ZSSR.

Zdaniem zagranicznych studentów, znających dobrze realia amerykańskie i brytyjskie, tak duża obniżka czesnego powoduje, że „biznesowe studia anglojęzyczne są na UŁ bardzo tanie w porównaniu z uczelniami zagranicznymi w Wielkiej Brytanii i w USA” (M.H., student z Turkmenistanu, kier. IM, I st.). Promocyjny system cenowy jest bardzo wysoko oceniany przez wszystkich studentów z krajów byłego ZSRR.

Wybór Uniwersytetu Łódzkiego wynikał z dużej, 50% obniżki kosztów. Nie miałam także zaufania do uczelni prywatnych w Warszawie, wolałam uczelnie publiczne, które są w mojej ocenie bardziej wiarygodne. Kiedy czytałam opinie w Internecie na temat pewnej prywatnej uczelni w Warszawie, to znalazłam wiele negatywnych komentarzy, które mnie zniechęciły. Generalnie warszawskie uczelnie prywatne były bardzo drogie. Po otrzymaniu Karty Polaka płacę za studia tyle, co Polacy i te opłaty są generalnie niższe od kosztów studiów na Białorusi i w Rosji. Finansowo jest to bardzo korzystne rozwiązanie (A.Ch., studentka z Białorusi, kier. IM, I st.¹²).

W mojej ocenie WSMiP UŁ jest jednostką bardzo innowacyjną w zakresie dydaktyki, gdyż studenci pracują w grupach międzynarodowych, wielokulturowych, a zaliczenia przedmiotów mają formę praktycznych projektów biznesowych, przygotowanych zespołowo. To jest bardzo atrakcyjne dla studentów i jednocześnie bardzo efektywne jako metoda nauczania. Studenci mają również bardzo duże wsparcie ze strony wykładowców akademickich, którzy są ich doradcami i mentorami. Bardzo cenię wszystkich moich wykładowców, którzy są częścią mojego życia, gdyż na co dzień bardzo mi pomagają (M.H., student z Turkmenistanu, kier. IM, I st.).

Proces podejmowania decyzji przez studentów zagranicznych jest bardzo złożony i pokazuje presję konkurencyjną ze strony innych uczelni, aktywnie zabiegających o kandydatów.

Potencjalni studenci w Kirgistanie otrzymywali także oferty studiów z Niemiec, Czech oraz Rosji. Ponadto szereg ofert pochodził z Chin i z Malezji. W tym zakresie bardzo dynamiczne były działania chińskie, obejmujące programy stypendialne. Rodzice młodych studentek akceptowali wybór studiów za granicą, gdyż była to ich wspólna decyzja. W Kirgistanie, wzięwszy pod uwagę tamtejsze uwarunkowania kulturowe, ok. 50% studentek nigdy nawet nie rozważa scenariusza studiów za granicą. Jest to podstawowa różnica w porównaniu z planowaniem kariery przez mężczyzn (A.A., studentka z Kirgistanu, kier. IM, I st.).

¹² Wywiad *online* ze studentką z Białorusi – A.Ch., III rok, kierunek International Marketing, I stopień (9.02.2021).

Z powyższej wypowiedzi studentki z Kirgistanu wynika jednoznaczny wniosek o silnej presji na wyjazd zagraniczny, jakiej podlegają młodzi kandydaci oraz ich rodzice.

W moim przypadku sytuacja była odmienna, z uwagi na moje wcześniejsze liczne podróże związane z nauką w szkole muzycznej i udziałem w różnych międzynarodowych konkursach i festiwalach. W tym przypadku rodzina bardziej wspierała ten wybór. Biorąc pod uwagę to podejście, nawet w małej grupie kirgiskich studentów w Łodzi jest dwa razy więcej mężczyzn niż kobiet (relacja 7 : 3), co potwierdza wcześniej podaną regułę. Większość studiuje informatykę oraz stosunki międzynarodowe (A.A., studentka z Kirgistanu, kier. IM, I st.).

Atutem dla wielu zagranicznych studentów jest szeroko zakrojony program stypendialny – uwzględniający także studentów zagranicznych. Studenci uważają, że na UŁ możliwości uzyskania stypendiów są bardzo duże.

1.1.5. Uwarunkowania wyboru praktycznego kierunku studiów anglojęzycznych International Marketing

Zawsze myślałam o studiach po angielsku, które stwarzają dużo więcej możliwości i nowych perspektyw. Chciałam znaleźć program po angielsku z naciskiem na marketing, a nie tylko zarządzanie, które było standardem. Polskie dyplomy są dzisiaj uznawane we wszystkich krajach UE oraz na świecie, dlatego też chciałam studiować po angielsku (A.Ch., studentka z Białorusi, kier. IM, I st.).

Uczestnicy programu International Marketing w swych wyborach dotyczących praktycznego modelu studiów kierują się często rodzinnymi tradycjami biznesowymi oraz własnymi predyspozycjami do działań przedsiębiorczych.

Studia marketingowe wybrałam w dużym stopniu z uwagi na doświadczenia mojego ojca, który całe życie był i jest nadal przedsiębiorcą. Działał w branży skórzaney, sprzedając surowiec skórzany do Rosji i do Chin. W moim przypadku zajmowałam się marketingiem i sprzedażą produktów od wielu lat. Sprzedawałam m.in. perfumy, tworząc mój własny sklep internetowy. Zajmowałam się również sprzedażą alkoholi za pośrednictwem specjalistycznego serwisu internetowego. Zawsze interesował mnie marketing międzynarodowy, gdyż chcę pracować w handlu międzynarodowym (M.H., student z Turkmenistanu, kier. IM, I st.).

Dla mnie studiowanie marketingu międzynarodowego to moje hobby. Lubię wymagających wykładowców, którzy poprzez takie podejście do studenta przygotowują go lepiej do późniejszych wyzwań i wymagań konkurencyjnego rynku pracy. Takim podejściem wykładowcy zmieniają zarówno nas, jak i nasze podejście do stawianych nam przez życie zadań i obowiązków (M.H., student z Turkmenistanu, kier. IM, I st.).

Dla studentów zagranicznych spoza UE oraz spoza krajów byłego ZSSR, którzy nie korzystają z opłat promocyjnych, konkurencyjna cena opłat za studia pozostaje ważnym argumentem wyboru kierunku IM.

Miałem trzy możliwości studiów: na Cyprze, komunikację wizualną we Wrocławiu oraz w Łodzi International Marketing. Mój ojciec w przeszłości mieszkał w UK, Niemczech i w Polsce. Polska była dla mnie jednym z możliwych wyborów, gdyż chciałem podążać śladami ojca. Decydującym powodem wyboru Polski były jednak sprawy finansowe. W Wielkiej Brytanii podobne studia kosztowałyby od 6000 do 9000 funtów, a w Polsce 2500 EUR, co stanowi ogromną różnicę. Łódź jako duże miasto akademickie też wydawała się dobrym miejscem do studiowania. Drugim elementem był sam program IM (A.A., student z Egiptu, kier. IM, I st.).

Jestem również pozytywnie zaskoczony pewną elastycznością systemu oceniania studentów. Nawet w przypadku niepowodzenia na egzaminie jest możliwy system poprawkowy, czego nie ma w niektórych krajach. Pierwotnie spodziewałem się większej ilości zajęć praktycznych z zakresu projektowania i reklamy. Potrzeba więcej przedmiotów kreatywnych i narzędziowych – także z zakresu projektowania, fotografii etc. (A.A., student z Egiptu, kier. IM, I st.).

1.1.6. Postrzeganie atutów anglojęzycznego kierunku International Marketing

Na postrzeganie programu International Marketing ma wpływ zarówno zakres przedmiotów, jak i unikatowa forma prowadzenia zajęć. Praktyczne podejście do tego kierunku studiów pozwala studentom na lepsze zrozumienie rynku i związanych z nim wyzwań.

Dzięki zajęciom warsztatowym rozumiem lepiej, jak wprowadzać na rynek nowe produkty i jak zdobywać dla nich nowych klientów. Takie podejście inspirowało nas do przyszłych działań przedsiębiorczych, projektowania nowych produktów i usług, budowania ich marki oraz opracowywania strategii wejścia i rozwoju na rynku (studium Solar Bag).

Wiedza, którą uzyskujemy, pozwala nam wyobrazić sobie siebie w przyszłości na stanowisku menedżerskim w biznesie międzynarodowym w dziale marketingu lub w dziale sprzedaży dużej korporacji lub mniejszej firmy, także własnej. Mam nadzieję, iż w przyszłości ta wiedza mi bardzo zapoczątkuje. Wykładowców cenię przede wszystkim za ich rozległą wiedzę oraz za sposób dzielenia się tą wiedzą z nami jako studentami. Uważam, że wykładowcy IM posiadają szeroką wiedzę i potrafią się nią dzielić w sposób ciekawy i efektywny (M.H., student z Turkmenistanu, kier. IM, I st.).

Zagraniczni studenci bardzo wysoko sobie cenią zespołowe formy pracy w postaci projektów biznesowych, raportów marketingowych oraz interaktywnych

prezentacji w programie Power Point. Cenią również etapowe, sekwencyjne formy zaliczania projektów według wcześniej ustalonego harmonogramu. Prace zespołowe mają charakter praktyczny.

Przyjazną atmosferę miejsca studiowania tworzy historyczny budynek WSMiP, gdzie prowadzone są zajęcia. „Lubię nasz wydział, ten historyczny budynek oraz dobrą atmosferę tego miejsca, której brakuje w nowoczesnym budynku na Wydziale Zarządzania. Lubię schody i tę atmosferę. Jestem z tych, którzy lubią historyczne, klasyczne budynki” (A.Ch., studentka z Białorusi, kier. IM, I st.).

1.1.7. Ocena studiowania w międzynarodowej grupie studenckiej

Istotę biznesowych studiów anglojęzycznych stanowi praca w wielokulturowej grupie studenckiej, która jest bardzo ceniona przez studentów.

Studiowanie w międzynarodowej grupie studenckiej jest moim najlepszym i najcenniejszym doświadczeniem akademickim. Odnoszę wrażenie, iż będąc w takiej międzynarodowej społeczności, buduję swoją osobowość jako obywatela globalnego świata („global citizen”). W naszej grupie mamy studentów z wielu krajów: z Kuwejt, Ukrainy, Arabii Saudyjskiej, Białorusi, Rosji, Indii, Chin, krajów UE. Komunikując się na uniwersytecie, poznajemy kultury różnych krajów, to ogromna możliwość oraz szkoła poznawania świata w jego różnorodności kulturowej. Każdy przychodzi do nas ze swoją unikatową wizją świata oraz ze swoim unikatowym doświadczeniem wyniesionym ze swojego kraju. Uczymy się na co dzień skutecznego komunikowania w tej międzynarodowej społeczności (M.H., student z Turkmenistanu, kier. IM, I st.).

Bardzo lubię grupę międzynarodową, gdyż chodziłem wcześniej do szkoły międzynarodowej w Kuwejcie i jestem przyzwyczajony do takiego środowiska. Przed przyjazdem obawiałem się, że studia mogą być zdominowane przez studentów z Polski, dlatego byłem bardzo pozytywnie zaskoczony międzynarodową grupą słuchaczy. Mieliśmy studentów z 12 różnych krajów. Jestem osobą dość nieśmiałą (A.A., student z Egiptu, kier. IM, I st.).

Studia w międzynarodowej grupie studenckiej miały szereg atutów, choć początkowo jako osoba najmłodsza – 17-letnia – odczuwałam pewien dystans w stosunku do starszych koleżanek. Odczuwałam przede wszystkim różnicę w podejściu do różnych spraw. Po pierwszym miesiącu różnice te zniknęły z uwagi na przełamywanie tych barier. Na szczęście nie miałam nigdy żadnych problemów z integracją (A.A., studentka z Kirgistanu, kier. IM, I st.).

Studenci zagraniczni bardzo sobie cenią różnorodność i strukturę grupy, w której polscy studenci są w mniejszości.

Bardzo sobie cenię tę różnorodność. W naszej grupie są studenci z 12 różnych krajów. Było to szczególnie interesujące w kontekście przedmiotów dotyczących spraw międzynarodowych. Ta duża różnorodność krajów i kultur dała nam zupełnie nową perspektywę widzenia wielu spraw. To bardzo ważne, że grupa jest zróżnicowana i nie jest zdominowana przez Polaków, tak jak to było w czasie moich praktyk. W naszej grupie studenci polscy są w mniejszości (S.F., student z Azerbejdżanu, spec. IM kier. IPS, II st.).

1.1.8. Wzajemne relacje zagranicznych i polskich studentów

Studiowanie w międzynarodowej grupie z polskimi studentami jest doskonałym sposobem na wzajemne poznanie się i na budowanie przyszłych relacji.

Polaków uważam za **otwartych i przyjacielsko nastawionych** („open and friendly”). W naszej grupie studenckiej bardzo mocno ze sobą współpracujemy i pomagamy sobie wzajemnie. Polscy koledzy z zajęć uczą mnie także polskiego (M.H., student z Turkmenistanu, kier. IM, I st.).

Polaków można podzielić na dwie grupy. Pierwsza grupa ma pewne obawy wobec cudzoziemców. Druga grupa nie ma tych obaw. Ważne jest przełamywanie pewnych oporów („**kruszenie lodów**”). Generalnie Polacy są bardzo otwarci i pomocni, zawsze mogą liczyć na pomoc (A.A., student z Egiptu, kier. IM, I st.).

Przez pierwsze dwa lata studiów można było odnieść wrażenie, że studentki z krajów postsowieckich trzymały się na przerwach razem i rozmawiały między sobą po rosyjsku, a studentki polskie w swojej grupie po polsku. To przenosiło się także na model pracy w grupie. Na trzecim roku to się bardzo zmieniło i pracujemy generalnie w grupach mieszanych – międzynarodowych. Ja starałam się zacząć pracować z polskimi studentkami, co mi dało nowy punkt widzenia szeregu spraw (A.Ch., studentka z Białorusi, kier. IM, I st.).

W mojej ocenie procesy integracji są znacznie lepsze między studentami – niezależnie od kraju pochodzenia – niż między studentkami, które bardziej działają w osobnych grupach krajowych. Studenci mężczyźni są zdecydowanie bardziej zintegrowani (A.Ch., studentka z Białorusi, kier. IM, I st.).

Dla niektórych studentów z krajów byłego ZSRR pewnym zaskoczeniem było odkrycie, że młodzi Polacy – w tym ich rówieśnicy na uczelni – nie znają rosyjskiego.

W dawnych krajach byłego ZSSR wszyscy mówią po rosyjsku, w Polsce też się tego spodziewałem i byłem trochę rozczarowany, że tak mało osób – zwłaszcza młodych – zna rosyjski. Po rosyjsku mówią jedynie starsze osoby, które uczyły się tego języka w szkole. Z drugiej strony spodziewałem się też lepszej znajomości języka angielskiego wśród

ludzi na ulicy. Generalnie jednak z młodymi osobami można się porozumieć po angielsku, zwłaszcza w dużych miastach, takich jak Warszawa (S.F., student z Azerbejdżanu, spec. IM kier. IPS, II st.).

1.1.9. Znaczenie wymiany zagranicznej w ramach programu Erasmus

Studenci zagraniczni bardzo pozytywnie oceniają zakres i zróżnicowanie oferty międzynarodowej wymiany studenckiej Erasmus. Uważają ją za bogatą i bardzo ciekawą. Proces wymiany w dużym stopniu został zakłócony zagrożeniami oraz niepewnością związaną z rozwojem pandemii. Część studentów – z uwagi na zagrożenia COVID-19 – zdecydowała się pozostać w Polsce i nie skorzystała tej oferty.

Student z Azerbejdżanu, którzy w trakcie pandemii wyjechał na wymianę Erasmus do Niemiec na Uniwersytet w Bambergu, bardzo wysoko ocenia ofertę WSMiP.

Program Erasmus na WSMiP stwarzał mi możliwość wyjazdu do różnych krajów, a w szczególności do Niemiec. Na studiach w Azerbejdżanie nie mógłbym wyjechać do Niemiec na tamtejszy uniwersytet. Oferta jest atrakcyjna i szeroka. Dotyczy to zwłaszcza uniwersytetów niemieckich, tureckich, portugalskich czy hiszpańskich (S.F., student z Azerbejdżanu, spec. IM kier. IPS, II st.).

W czasie mojego pobytu w Turcji na stypendium Erasmus zauważyłam, że mam tam szeroką, znacznie większą niż u nas na wydziale pulę przedmiotów do wyboru. Student może wybrać każdy przedmiot z kierunku Business Administration. Wszystkie zajęcia są prowadzone po angielsku. Z tego powodu przedłużyłam o dodatkowy semestr mój zagraniczny pobyt na Erasmusie w Turcji. W czasie mojego tam pobytu mogę wybrać więcej przedmiotów związanych z marketingiem, księgowością oraz finansami. W porównaniu z UŁ w Turcji jest niewielu cudzoziemców (Azerbejdżan, Maroko) (G.M., studentka z Azerbejdżanu, spec. IM kier. IPS, II st.).

Moim docelowym planem jest wyjazd na stałe do Portugalii, dlatego przyjechałam tu wcześniej na wymianę Erasmus, aby lepiej poznać tutejsze warunki życia i pracy. Moim planem na studia anglojęzyczne w Polsce był zdecydowanie udział w wymianie Erasmus. W trakcie licencjatu wyjechałam na jeden semestr do Włoch (Macerata), a w trakcie studiów magisterskich na jeden rok do Portugalii (Uniwersytet w Lizbonie).

Mój pierwszy wyjazd na stypendium Erasmus do Włoch na drugim roku studiów licencjackich był dla mnie bardzo ważny, gdyż pozwolił mi poznać środowisko międzynarodowe. Miałam wówczas 18 lat, gdyż na Białorusi uzyskuje się maturę w wieku 17 lat (Y.D., studentka z Białorusi, spec. IM kier. IPS, II st.).

Studentka białoruska jest przykładem osoby silnie zorientowanej na wykorzystanie korzyści programu Erasmus. Na Białorusi studenci nie mają możliwości wyjazdu na stypendia Erasmusa, dopiero przyjazd na studia do Polski stwarza im tego rodzaju perspektywy, które doskonale wykorzystują, wyjeżdżając (często dwukrotnie) na zagraniczne uczelnie: raz w ramach studiów licencjackich oraz powtórnie w ramach studiów magisterskich, z opcją przedłużenia okresu pobytu z jednego semestru do dwóch. Tego typu strategia pozwoliła studentce z Białorusi spędzić prawie dwa lat na uczelniach zagranicznych we Włoszech i Portugalii.

W trakcie mojego wyjazdu Erasmus do Portugalii miałam wiele ciekawych przedmiotów marketingowych, wykorzystujących, praktyczne podejście. Ważnym elementem studiów była praca w międzynarodowej grupie czteroosobowej nad sytuacją konkretnego portugalskiego przedsiębiorstwa i przygotowanie doradztwa dla tej firmy (Y.D., studentka z Białorusi, spec. IM kier. IPS, II st.).

1.1.10. Ocena formy studiów *online*

Rozwój pandemii spowodował znacznie szersze wykorzystanie formuły kształcenia *online*, co było jednocześnie bardzo pozytywnie oceniane przez studentów.

W czasie studiów *online* nigdy nie czułem się samotny, gdyż mieliśmy szereg kontaktów w sieci, zarówno między nami studentami, jak też między nami oraz wykładowcami (M.H., student z Turkmenistanu, kier. IM, I st.).

Grupa studentów międzynarodowych jest jednocześnie bardzo otwarta na nowe formy nauczania *online*, gdyż słuchacze w przeszłości korzystali z nich zarówno jako uczestnicy różnego typu szkoleń, jak i jako przedsiębiorcy działający samodzielnie na międzynarodowym rynku edukacyjnym.

Mnie ta forma studiów bardzo odpowiada. Jestem przyzwyczajony do kursów *online*. Wcześniej korzystałem z tej formy prywatnie. Sam prowadzę także kursy arabskiego *online* oraz zajęcia z kręcenia filmów (A.A., student z Egiptu, kier. IM, I st.).

Cześć studentów traktuje model *online* oraz model hybrydowy zdecydowanie jako awaryjny. Jest on bowiem pozbawiony wymiaru towarzyskiego i koleżeńkiego w sensie kontaktów bezpośrednich.

Generalnie studentom brak jest kontaktów towarzyskich na uczelni i spacerów z akademikami na uniwersytet (A.Ch., studentka z Białorusi, kier. IM, I st.).

Studia *online* są oczywiście nieporównywalne ze studiami stacjonarnymi. Forma zajęć bardzo się zmieniła. W Turcji, gdzie jestem na wymianie (Erasmus), wykładowcy cały czas zadają pytania. Formuła *online* na pewno stwarza możliwość oszczędności czasu dla osób dojeżdżających, lecz zakłada zdecydowanie zwiększony zakres i wkład pracy własnej (G.M., studentka z Azerbejdżanu, spec. IM kier. IPS, II st.).

1.1.11. Łączenie studiów z pracą

Możliwość łączenia studiów z pracą coraz częściej stanowi wyróżnik anglojęzycznych programów kształcenia biznesowego. Dla części zagranicznych studentów, zwłaszcza z krajów byłego ZSRR, jest to swoiste *novum*.

W porównaniu z Rosją studenci są pozytywnie zaskoczeni faktem, iż większość polskich i zagranicznych kolegów łączy studia z pracą zawodową, zdobywając doświadczenie profesjonalne. Rosjanie nie spodziewali się takiej dużej i zróżnicowanej oferty praktyk studenckich. W Rosji mieliby znacznie mniej możliwości znalezienia praktyk. Tego typu praktyki są tam zwykle nieodpłatne, podczas gdy w Polsce studenci otrzymują za swą pracę drobne lub większe wynagrodzenie. Studenci rosyjscy bardzo dobrze oceniają lokalny rynek pracy i zamierzają w przyszłości pozostać w Łodzi i nadal tu pracować. Viacheslav (V.Sh., student z Rosji, spec. IM kier. IPS, II st.) zainteresował się polskim rynkiem gier komputerowych, o którym pisze pracę magisterską i na którym chciałby w przyszłości pracować w Polsce.

Większość zagranicznych studentów łączy studia z pracą zarobkową. Niektórzy zaczynają od pracy zmianowej w dużych firmach produkcyjnych. Tego typu pracę bardzo trudno powiązać ze studiami. Wielu pracuje *online*, inni szukają pracy w usługach, gdzie godziny pracy są bardziej elastyczne.

Warunkiem możliwości łączenia studiów z pracą zarobkową jest dobrze ułożony plan – bez długich przerw między zajęciami na uczelni. Taki plan może być również wyróżnikiem programu studiów i jego atrakcyjności, bowiem minimalizuje ryzyko marnotrawstwa czasu studentów, związanego z długimi przerwami między kolejnymi zajęciami na uczelni.

W sugestiach dotyczących modyfikowania programu studiów na specjalności IM studenci mocno akcentują ograniczenie przedmiotów ogólnych, niezwiązanych ze specjalizacją marketingową i potrzebę wprowadzenia dodatkowych przedmiotów z zakresu zarządzania, księgowości czy marketingu cyfrowego.

1.1.12. Plany na przyszłość po zakończeniu studiów w Łodzi na kierunku anglojęzycznym

Studenci biznesowych programów anglojęzycznych są bardzo otwarci, mobilni i przedsiębiorczy. Generalnie planują swoją przyszłość za granicą oraz – w porównaniu ze swymi rówieśnikami – są bardziej gotowi podejmować niezależne działania przedsiębiorcze: „Mam w planach wyjazd do Kanady i podjęcie niezależnej działalności biznesowej” (A.A., student z Egiptu, kier. IM, I st.).

Wiele osób planuje wyjazd na dalsze studia za granicę, a w przypadku pozostania w Polsce – zmianę miejsca zamieszkania na Wrocław, Warszawę, Kraków, Poznań lub Gdańsk.

Łódź nie jest atrakcyjna dla wszystkich. Chcę wyjechać na staż do Wrocławia, a potem na dalsze studia i do pracy na kilka lat do Niemiec lub do Francji (A.Ch., studentka z Białorusi, kier. IM, I st.).

W przyszłości planuję pracę w organizacji *non-profit* NGO, chciałabym po powrocie do Kirgistanu założyć własne stowarzyszenie lub fundację zajmującą się ochroną praw kobiet. W Kirgistanie jest ok. 1000 NGO na ok. 6 mln mieszkańców (A.A., studentka z Kirgistanu, kier. IM, I st.).

Przez kolejne 5 lat planuję nadal mieszkać i pracować za granicą – w Polsce albo w innym kraju. **Obecnie Polska jest dla mnie najlepszą opcją** („Poland is the best choice for me”). Chciałbym sprawdzić w praktyce wszystko to, czego się nauczyłem na studiach. Planuję zamiast przedłużenia pobytu Erasmus w Niemczech wrócić do Polski i rozpocząć pracę zawodową. Jeśli chodzi o Polaków jako partnerów w zespole, to na pewno jest wiele różnic kulturowych, ale mam wielu dobrych polskich znajomych i przyjaciół. W Polsce jest natomiast jeszcze wiele do zrobienia w zakresie akceptacji różnorodności (S.F., student z Azerbejdżanu, spec. IM kier. IPS, II st.).

Planuję pozostać w Polsce minimum 2–3 lata i zdobyć doświadczenie zawodowe. Nie zamierzam wracać do Azerbejdżanu (G.M., studentka z Azerbejdżanu, spec. IM kier. IPS, II st.).

Myszę o własnej firmie powiązanej z rynkiem sztuki. Te studia dają mi szeroką wiedzę ogólną i marketingową, kontakty międzynarodowe i znajomość języków obcych. Myszę też o pracy w międzynarodowych instytucjach kultury, o których piszę moją pracę magisterską (muzea w Lizbonie i w Bilbao). Docelowo chciałabym żyć i pracować w Portugalii. Chciałabym zdobyć doświadczenie w wykorzystaniu mediów społecznościowych przez współczesne instytucje kultury (Y.D., studentka z Białorusi, spec. IM kier. IPS, II st.).

Dla omawianej tu grupy zagranicznych studentów wyjazdu na stypendia Erasmus są ważnym etapem w planowaniu przyszłej drogi życiowej i zawodowej za granicą. W tej grupie jest wiele studentek z krajów byłego ZSRR.

1.1.13. Rekomendacja programu innym osobom (marketing szepty)

Wszyscy badani studenci wyrażają chęć pozytywnej rekomendacji programu innym kandydatom z zagranicy.

Uważam, że jest to bardzo dobry kierunek dla tych, którzy lubią różnorodność programową oraz interdyscyplinarność (A.A., student z Egiptu, kier. IM, I st.).

Generalnie warto byłoby w ramach programu studiów rozwinąć specjalność w zakresie marketingu internetowego (Digital Marketing) (S.F., student z Azerbejdżanu, spec. IM kier. IPS, II st.).

Wśród największych korzyści moich studiów anglojęzycznych w Łodzi mogę wymienić poszerzenie wiedzy ogólnej, wykorzystanie nowych możliwości podróżowania i poznawania nowych kultur, lepsze rozumienie świata, zdobywanie nowych przyjaciół. Dzięki tym studiom i mojemu wyjazdowi za granicę miałam szansę stawania się bardziej otwartym człowiekiem – licząc od 17. roku życia. W tym wieku człowiek najbardziej się rozwija i uczy się. Jest też najbardziej otwarty na nowe poglądy (Y.D., studentka z Białorusi, spec. IM kier. IPS, II st.).

1.2. Proces wyboru i postrzeganie studiów International Marketing przez zagranicznych studentów z Ukrainy (studia I i II stopnia)

Analiza wyboru studiów anglojęzycznych wymaga odrębnego spojrzenia na studentów ukraińskich. Osobne podejście do tej grupy wynika z faktu, iż jest ona zdecydowanie najliczniejsza. Grupa ta jest jednocześnie bardzo bliska kulturowo oraz geograficznie polskim studentom, co stanowi dodatkowy czynnik wpływający na intensywność jej mobilności. Ponadto wiele podmiotów na Ukrainie i w Polsce wyspecjalizowało się w stymulowaniu strumienia ukraińskich kandydatów na studia na polskich uczelniach. Z tego powodu w ramach analizy wyodrębniamy strumień studentów ukraińskich jako grupę o specyficznych oczekiwaniach oraz preferencjach.

W badaniu przeprowadzono 9 wywiadów ze studentami ukraińskimi, na I i II stopniu studiów anglojęzycznych na kierunku oraz specjalności International Marketing na WSMiP UŁ. Dla studentów ukraińskich wybór studiów zagranicznych bardzo często jest wyborem cywilizacyjnym i decyzją dotyczącą modelu kariery zawodowej. Polska jest postrzegana jako swoiste okno na świat i szansa na wypracowanie zupełnie nowego modelu swojej przyszłości, zarówno prywatnej, jak i zawodowej. Studia za granicą, w zupełnie nowym

otoczeniu, stają się dla studentów ukraińskich szansą na ukształtowanie się na nowo także w kategoriach wartości i pewnego stylu działania oraz myślenia o sobie i świecie.

Z mojego doświadczenia wynika, że wszyscy ludzie, którzy są mobilni i wyjechali za granicę, później znacznie częściej znajdują dobrą pracę i lepiej dają sobie radę w życiu. Mają większe doświadczenie i dlatego czują się znacznie pewniej. Mają lepszą wiedzę w swej dziedzinie zawodowej oraz znacznie silniejsze przekonanie o swojej wartości. Dlatego ja również postanowiłam wyjechać gdzieś za granicę (O.B., studentka z Ukrainy, kier. IM, I st.¹³).

1.2.1. Polska oraz Łódź – jako miejsce do studiowania dla studentów ukraińskich

Początkowo nie byłam pewna, czy studiować za granicą w Polsce, ale moi rodzice bardzo chcieli, abym wyjechała na studia za granicę (O.B., studentka z Ukrainy, kier. IM, I st.).

W działaniach swoich rodziców wielu studentów ukraińskich ma silne wsparcie, lecz zarazem także odczuwa swoistą presję na wyjazd za granicę. Jest to widoczne zwłaszcza u bardziej nieśmiałych osób. W przypadku niektórych studentów odnosi się wręcz wrażenie, że rodzice konsekwentnie przygotowywali młodych Ukraińców do studiów za granicą.

Na Ukrainie, gdzie uczyłem się w szkole średniej, moi rodzice zawsze mnie wychowywali w przekonaniu, że trzeba studiować za granicą na dobrym uniwersytecie. Uważali, że pozostając na Ukrainie i studiując tam na miejscu, niczego w życiu nie osiągnę. Na Ukrainie istnieje przekonanie, iż każdy uniwersytet zagraniczny – niezależnie od kraju, w którym się znajduje – jest lepszy aniżeli lokalne uniwersytety. Mamy tam do czynienia ze swoistym kultem dla wykształcenia europejskiego. Dlatego też stosunkowo wcześniej rodzice przygotowywali mnie do tej perspektywy studiowania za granicą. Ponieważ moja mama jest z wykształcenia nauczycielką języka angielskiego, dlatego od najmłodszych lat uczyła mnie tego języka i poszerzała moje słownictwo. Mama przygotowała mnie również do zdania certyfikatów językowych oraz międzynarodowej matury w języku angielskim (V.S., student z Ukrainy, spec. IM kier. IPS, II st.¹⁴).

¹³ Wywiad *online* ze studentką z Ukrainy – O.B., III rok, kierunek International Marketing, I stopień (14.02.2021).

¹⁴ Wywiad *online* ze studentem z Ukrainy – V.S., II rok, specjalność International Marketing na kierunku International and Political Studies, II stopień (14.02.2021).

W procesie aplikowania na uniwersytety zagraniczne Polska znajdowała się na pierwszym miejscu, gdyż była jednocześnie najbliższa Ukrainie w układzie logistycznym. Przy wyborze studiów w Polsce można zachować dobry kontakt z krajem rodzinnym i regularnie odwiedzać swoich bliskich.

Ponieważ moja matura dotyczyła specjalności ekonomicznej, w grupie polskich uniwersytetów na pierwszym miejscu typowałem Collegium Civitas, na kierunkach International Business, International Economics, International Finance, a następnie Vistula. Ponieważ moja mama współpracowała z ukraińską firmą rekruterską pośredniczącą w wysyłaniu ukraińskich studentów do Polski i do Czech, uczestniczyliśmy w specjalnym wyjeździe studentów z rodzicami na wybrane uniwersytety w Polsce, aby dokonać ostatecznego wyboru.

W czasie zwiedzania Wydziału Ekonomiczno-Socjologicznego UŁ byliśmy pod dużym wrażeniem infrastruktury wydziałowej. Do wyboru oferty edukacyjnej UŁ zachęciła nas również 50% zniżka w opłatach za studia dla studentów ukraińskich. Zasada ta była stosowana dla wszystkich wydziałów UŁ (to był wybór anglojęzycznych studiów licencjackich) (V.S., student z Ukrainy, spec. IM kier. IPS, II st.).

Do studiowania Łódź jest bardziej spokojnym i wygodnym miejscem, jako pierwsze miejsce do studiowania dla cudzoziemca w nowym kraju (O.D., studentka z Ukrainy, kier. IM, I st.¹⁵).

Zdecydowałam się na wyjazd do Polski, gdyż przyjeżdża tu bardzo dużo ukraińskich studentów. Przed wyjazdem rozmawiałam z wieloma z nich, którzy studiowali na polskich uczelniach lub też już je wcześniej ukończyli. Większość z nich pozostała w Polsce i tu podjęła pracę, z której są bardzo zadowoleni. Podoba im się polski system kształcenia, jak również jakość przekazywanej wiedzy oraz poziom wykładowców (O.B., studentka z Ukrainy, kier. IM, I st.).

Łódź jest postrzegana przez ukraińskich studentów zdecydowanie jako dogodne miejsce do studiowania. W ocenie ukraińskich studentów kluczowym atutem Łodzi są niskie koszty studiów i koszty życia. Dodatkowym walorem jest duża liczba międzynarodowych firm outsourcingowych, w których studenci mogą podejmować pracę w trakcie studiów oraz po ich zakończeniu. Studenci ukraińscy są szczególnie zainteresowani możliwością znalezienia staży i pracy, którą można łączyć ze studiami.

Osobiście bardzo lubię Polskę („Personnally I really like Poland”). Ponieważ wcześniej pracowałam już w Łodzi oraz wiedziałam o systemie zniżek w opłatach za czesne dla studentów z Ukrainy, dla mnie wybór miasta i uczelni był oczywisty. Powód

¹⁵ Wywiad online ze studentką z Ukrainy – O.D., III rok, kierunek International Marketing, I stopień (9.02.2021).

ekonomiczny, czyli obniżone opłaty za studia, był tutaj kluczowy. Ponadto dyplomy polskie są uznawane we wszystkich krajach UE i to był także ważny argument. Bardzo wysoko ceniłam sobie też obsługę studentów zagranicznych przez BWZ UŁ (V.Y., studentka z Ukrainy, spec. IM kier. IPS, II st.)¹⁶.

Element promocyjnej ceny za studia w połączeniu z możliwością pracy podczas studiów okazał się kluczowy dla większości studentów ukraińskich.

W Łodzi pracowałam już przed podjęciem studiów, gdyż moi znajomi i przyjaciele, którzy tu pracowali, zachęcali mnie do przyjazdu. Oczywiście praca ta miała wyłącznie charakter sezonowy. Docelowo nie zamierzałam oczywiście pracować na linii produkcyjnej. Chciałam jedynie zebrać trochę pieniędzy na rozpoczęcie studiów w Polsce (V.Y., studentka z Ukrainy, spec. IM kier. IPS, II st.).

1.2.2. Kontakty prywatne jako stymulator wyboru studiów w Polsce oraz w Łodzi

Badania potwierdziły hipotezę, że wybór Polski i Łodzi jako miejsca do studiowania wynika najczęściej z kontaktów prywatnych oraz rekomendacji znajomych lub krewnych. Czynniki te mają szczególne znaczenie w przypadku studentów ukraińskich. Generalnie społeczność ukraińska w Polsce i w Łodzi rośnie bardzo dynamicznie i to decyduje o napływie kolejnych osób. Decyzja wielu ukraińskich studentów stanowi efekt wcześniejszych wyborów ich bliźkich lub znajomych, którzy poznali łódzką uczelnię.

Jest to swoiste połączenie migracji w ramach modelu rodzinnego lub koleżeńskiego/przyjacielskiego. Przecieranie szlaków pozwala na wykorzystanie marketingu szeptanego i związanej z nim rekomendacji miejsc.

Przyjechałam do Polski z powodu mamy, która już wcześniej miała tu stałą pracę. Nic nie wiedziałam wcześniej o UŁ. Nigdy też nie byłam w Polsce. Szukałam na UŁ programów anglojęzycznych o profilu humanistycznym, gdyż nie chciałam profilów z dużym udziałem matematyki i statystyki. Marketing po angielsku był czymś interesującym, gdyż nie znałam polskiego i nie planowałam studiów po polsku.

Łódź jest dobrym i przyjemnym miejscem do studiowania, gdyż nie jest tak przepełniona studentami jak duże miasta akademickie – Warszawa czy Kraków. Miasto jest spokojne, co stwarza dobre warunki do studiowania i spotykania się ze znajomymi. Również lubię nasz uniwersytet, gdyż nasi profesorowie są otwarci na studentów i mają zwykle dla nas czas, co jest bardzo różne od doświadczeń moich znajomych na innych uczelniach w Polsce. Gdybym raz jeszcze miała wybrać wydział oraz kierunek,

¹⁶ Wywiad *online* ze studentką z Ukrainy – V.Y., II rok, specjalność International Marketing na kierunku International and Political Studies, II stopień (14.02.2021).

to mój wybór byłby taki sam. Jedynym problemem była pandemia utrudniająca nam znalezienie praktyk. Ale to nie jest przecież winą uniwersytetu, tylko okoliczności zewnętrznych (M.O., studentka z Ukrainy, kier. IM, I st.¹⁷).

Szukałam programu studiów po angielsku. Niestety, oferta tego typu programów była ograniczona. Dostępne propozycje dotyczyły zwykle dziennikarstwa, nauk politycznych lub zarządzania. Generalnie szukałam kierunków studiów związanych z marketingiem w Łodzi i Warszawie. Kierunek International Marketing został mi **zarekomendowany przez koleżankę**, która tu już wcześniej zaczęła studia (**marketing szeptany**). Kiedy ja zaczynałam mój pierwszy rok, ona była na trzecim roku. Jestem Ukrainką, a moja koleżanka pochodzi z tej samej miejscowości i wcześniej znałyśmy się na Ukrainie. Moja koleżanka była bardzo zadowolona z tych studiów w Polsce. Rozmowa z nią przez jeden letni wakacyjny wieczór zdecydowała o moim wyjeździe na studia zagraniczne do Polski.

Mojej koleżance te studia bardzo się podobały w porównaniu z modelem studiów znanym na Ukrainie. Szczególnie podobała się jej możliwość swobodnej dyskusji na zajęciach oraz fakt, iż studenci mają dużo czasu na rozwój własny i nie mają dużo prac domowych (tak jak w szkole), co pozwala im łączyć harmonijnie studia z pracą. Model studiów na Ukrainie zakłada bardzo rozbudowany program zajęć na uczelni od rana do wieczora i tym samym brak czasu wolnego na własny rozwój oraz na dodatkową pracę. To był bardzo ważny argument, gdyż nie zamierzałam spędzać całego czasu na uczelni. Była także bardzo zadowolona z możliwości studiowania po angielsku.

Moja koleżanka nie lubiła za bardzo Łodzi, która wydawała się jej szara i czasami depresyjna, ale studia i uniwersytet bardzo się jej podobały. Była też bardzo zadowolona z warunków życia w akademikach. Domy akademickie na Politechnice Łódzkiej są znacznie mniej przyjemne niż akademiki UŁ, gdzie się przeniosłam po pierwszym roku. Jestem bardzo zadowolona z akademika UŁ (O.D., studentka z Ukrainy, kier. IM, I st.).

Informację o Łodzi, Uniwersytecie Łódzkim i programie specjalności marketingowej dostałam od mojej starszej o rok przyjaciółki z tego samego miasta, co ja na Ukrainie, która tu już wcześniej studiowała (**marketing szeptany**). Dla mnie ta formuła interdyscyplinarna była bardzo interesująca. Łódź oraz UŁ spełniły moje oczekiwania. Duże miasto w centrum Polski, w bardzo dobrej lokalizacji, blisko stolicy. Koszt studiów był bardzo konkurencyjny dzięki 50% zniżce dla studentów ukraińskich (D.R., studentka z Ukrainy, spec. IM kier. IPS, II st.¹⁸).

Moja najlepsza przyjaciółka Tina pracowała wcześniej w Łodzi i namówiła mnie do przyjazdu na studia do Polski. Drugim powodem była 50% zniżka w opłatach za studia dla studentów z Ukrainy. To było dla mnie bardzo ważne. Trzecim elementem był

¹⁷ Wywiad *online* ze studentką z Ukrainy – M.O., III rok, kierunek International Marketing, I stopień (9.02.2021).

¹⁸ Wywiad *online* ze studentką z Ukrainy – D.R., II rok, specjalność International Marketing na kierunku International and Political Studies, II stopień (12.02.2021).

sam program po angielsku. Informacja podawana na stronie UŁ jest bardzo jasna i klarowna, co wzbudzało dodatkowo moje zaufanie do uczelni. Oferta anglojęzycznych programów była też odpowiednia. Jedynym problemem w moim przypadku jest połączenie marketingu z naukami politycznymi, zwłaszcza na pierwszym semestrze, gdyż nie jestem zainteresowana naukami politycznymi (M.K., studentka z Ukrainy, spec. IM kier. IPS, II st.¹⁹).

Choć wybór kierunku studiów jest zwykle decyzją samych studentów, to ich rodzice bardzo dużą wagę przywiązują do bezpieczeństwa miejsca, w którym ich dzieci zamierzają studiować za granicą.

Mama, wysyłając mnie na studia zagraniczne, chciała, abym była w bezpiecznym miejscu, a za takie uważała Polskę. W Polsce mama była wcześniej dwukrotnie i miała tutaj dobrych znajomych (M.I., studentka z Ukrainy, spec. IM kier. IPS, II st.²⁰).

Studenci akcentują też wagę poczucia bezpieczeństwa w miejscu studiowania.

Polska mi się podoba z uwagi na **poczucie bezpieczeństwa**. Nie czuję tu żadnych zagrożeń, zwłaszcza w porównaniu z Ukrainą i Białorusią, gdzie nie można mieć takiego poczucia... (M.I., studentka z Ukrainy, spec. IM kier. IPS, II st.).

Moja mama też włączyła się w poszukiwanie kierunku studiów. Korzystałyśmy z rad znajomych Polaków (M.I., studentka z Ukrainy, spec. IM kier. IPS, II st.).

1.2.3. Marketing uczelni – kontakty zagranicznych studentów z Uniwersytetem Łódzkim

Specyfika dobrego marketingu uczelni polega na stworzeniu skutecznej sekwencji działań zorientowanych na zagranicznego studenta, zarówno w okresie poprzedzającym decyzję o wyborze uczelni, w trakcie studiów, jak i po ich zakończeniu.

1.2.3.1. Postrzeganie UŁ w okresie przed podjęciem decyzji o wyborze uczelni oraz w trakcie procesu rekrutacyjnego

O wyborze konkretnej uczelni przez ukraińskiego studenta decydują w dużym stopniu jego bezpośrednie wrażenia wyniesione z procesu rekrutacyjnego. Forma komunikowania się uczelni z zagranicznymi kandydatami buduje obraz

¹⁹ Wywiad *online* ze studentką z Ukrainy – M.K., II rok, specjalność International Marketing na kierunku International and Political Studies, II stopień (11.02.2021).

²⁰ Wywiad *online* ze studentką z Ukrainy – M.I., II rok, specjalność International Marketing na kierunku International and Political Studies, II stopień (11.02.2021).

przyszłego miejsca do studiowania. W opinii ukraińskich studentów, aplikujących jednocześnie na różne polskie uczelnie, **procedury rekrutacyjne na UŁ były bardzo proste i przyjazne.**

O istnieniu UŁ oraz o jego relatywnie wysokich miejscach w rankingu polskich uniwersytetów wiedziałam już wcześniej. W zimie w czasie mojego pobytu w Łodzi nawiązałam bezpośredni kontakt z BWZ i byłam bardzo dobrze przyjęta. Na wszystkie moje pytania uzyskałam wyczerpujące odpowiedzi. Dostępność finansowa studiów anglojęzycznych na UŁ dla ukraińskich studentów była dla mnie bardzo ważnym argumentem. Justyna z BWZ odpowiedziała na wszystkie moje pytania. Doradziła mi, czy z ukraińskim dyplomem powinnam wybrać studia licencjackie, czy też od razu magisterskie. Przekazała mi też od razu materiały promocyjne opisujące poszczególne programy studiów. Justyna poświęciła mi sporo uwagi i czasu, odpowiadając w wyczerpujący sposób na wszystkie moje pytania i udzielając mi dobrych rad. Dzięki tym informacjom mogłam się sama ubiegać o nabór na studia i nie musiałam korzystać z pośrednictwa żadnej ukraińskiej komercyjnej agencji rekrutacyjnej. Bezpośredni kontakt z BWZ jest wystarczający, aby przygotować aplikację na studia (V.Y., studentka z Ukrainy, spec. IM kier. IPS, II st.).

Moja przyjaciółka studiująca w UŁ na filologii korzystała z pośrednictwa takiej agencji. Agencja przygotowała pełną dokumentację, ale koszt tej usługi wynosił pomiędzy 500 i 600 EUR. Moim zdaniem można tę dokumentację przygotować i złożyć samemu, bez żadnych kosztów.

Na Ukrainie istnieje często mylne przekonanie, że jeśli ktoś jest cudzoziemcem, to nie może studiować na polskim uniwersytecie publicznym. Nie wiadomo, skąd taki pogląd się pojawił, ale to on napędza popyt do uczelni niepublicznych.

Drugim błędnym przekonaniem są informacje, iż proces aplikowania przez ukraińskich studentów na uczelnie europejskie jest bardzo trudny i złożony, i wymaga korzystania z usług biur pośrednictwa. Rynek tego typu agencji jest bardzo rozbudowany na Ukrainie, a ich rolą jest utrwalanie tych nieprawdziwych informacji, które zwiększają jednocześnie popyt na ich usługi pośrednictwa. Agencje też zdecydowanie ukierunkowują popyt ukraińskich studentów na usługi edukacyjne uczelni niepublicznych. Na Ukrainie wiele osób obawia się bowiem tych złożonych procedur administracyjnych (V.Y., studentka z Ukrainy, spec. IM kier. IPS, II st.).

Moja mama pracowała cztery lata w tej firmie rekruterskiej na Ukrainie w Winnicy i знаła wszystkie zasady aplikowania na polskie uniwersytety, dlatego też w moim przypadku nie korzystaliśmy z pośrednictwa tej agencji. Za swoje usługi, związane z przygotowaniem aplikacji pobiera ona bardzo wysokie opłaty (od 2000 do 3500 EUR), w zależności od wybranej uczelni (V.S., student z Ukrainy, spec. IM kier. IPS, II st.).

1.2.3.2. Postrzeganie uczelni i wydziału w trakcie studiów

W trakcie studiów uzyskałam bardzo dużą pomoc z BWZ oraz BOS [Biuro Obsługi Studenta – przyp. T.D.] na WSMiP. Pozytywnym zjawiskiem jest możliwość zadawania wszelkich pytań i uzyskiwania na nie odpowiedzi. BWZ organizuje szereg wydarzeń, a w czasie pandemii także w formie *online*, choć oczywiście przed pandemią było lepiej (O.B., studentka z Ukrainy, kier. IM, I st.).

Wypowiedzi studentów stanowią doskonały dowód na potwierdzenie tezy, iż postrzeganie uczelni przez zagranicznych studentów kształtuje się w dużym stopniu poprzez ich bezpośrednie doświadczenia z wydziałowymi biurami obsługi studentów (BOS). Poziom i tempo obsługi studentów zdecydowanie rzutują na pozytywną bądź negatywną wymowę tych doświadczeń.

Na ekonomii BOS działał znacznie lepiej niż na WSMiP, gdyż biuro to było generalnie bardziej otwarte na studentów. Na WSMiP zauważyłem generalnie niższą efektywność działań i zbyt wolną obsługę studentów. Na zaświadczenie dla studenta zagranicznego, potwierdzające, że jest studentem WSMiP, trzeba czasami czekać nawet 2–3 tygodnie. Obsługą administracyjną studentów zagranicznych zajmuje się tylko jedna osoba, co powoduje, że proces ten nadmiernie się wydłuża (V.S., student z Ukrainy, spec. IM kier. IPS, II st.).

Swoistym testem dbałości UŁ o studenta zagranicznego był czas pandemii. Wiele studentów podkreślało pozytywne podejście uczelni do ich problemów w tym trudnym okresie.

Generalnie bardzo lubię UŁ, gdyż nawet w czasie pandemii, kiedy nie mogliśmy opuszczać akademików, UŁ nie zapomniał o nas i dostarczano nam żywność, co nie miało miejsca na innych uczelniach. To było dla mnie bardzo ważne, gdyż wszyscy w pierwszej fazie pandemii byliśmy bardzo zaniepokojeni i niepewni co do naszej przyszłości.

Uniwersytet Łódzki nie pozostawił nas samym sobie, lecz interesował się także stanem naszego ducha i oferował pomoc i konsultacje psychologiczne dla tych, którzy by tego potrzebowali. Nasz dom studencki był przez jakiś czas zamknięty, a uczelnia dostarczała nam żywność. To było tym ważniejsze, iż wielu studentów straciło pracę i było pozbawionych źródeł dochodów. Bardzo mi się podobało, że uniwersytet zdecydował się wydać na nas pewne środki. To było zupełnie inne podejście niż to, z którym się spotkali moi znajomi na niektórych uczelniach w innych miastach, gdzie zostali pozostawieni sami sobie (V.Y., studentka z Ukrainy, spec. IM kier. IPS, II st.).

Na postrzeganie uczelni oraz kierunku w trakcie studiów ogromny wpływ wywierają też wymogi formalne programu studiów.

Z uwagi na fakt, iż przed studiami na WSMiP UŁ byłem studentem programu studiów licencjackich na ekonomii UŁ, mój obraz studiowania na uczelni jest bardziej złożony. Na studiach licencjackich na ekonomii miałem bardzo rozbudowany zestaw egzaminów. Na pierwszym semestrze studiów licencjackich dla 10 przedmiotów przewidziano 16 różnych egzaminów. Z niektórych przedmiotów studenci zdawali łącznie dwa lub nawet trzy egzaminy (pisemny, ustny, wywiad etc.). W porównaniu z modelem studiów na ekonomii, model studiów praktykowany na WSMiP – International Marketing – opiera się na mniejszej liczbie egzaminów i na większym udziale dużych zespołowych projektów, przygotowywanych przez studentów, co mi się bardzo podoba.

Na ekonomii z wielu przedmiotów prowadzono wykłady i ćwiczenia, co w praktyce oznaczało, iż osoby, które nie uzyskały zaliczeń z ćwiczeń, nie mogły być dopuszczone do egzaminu (system ten był kompletnym *novum* dla studentów zagranicznych). Na ekonomii na kierunku licencjackim anglojęzycznym grupa studencka podlegała bardzo dużej fluktuacji. Początkowo grupa 18-osobowa była zdominowana przez studentów polskich (10 na 18). W grupie było także dwóch studentów z Ukrainy, dwóch z Chin, jedna osoba z Włoch, a pozostali z Kazachstanu i Azerbejdżanu. Z uwagi na rozbudowany system egzaminów większość polskich studentów (8 na 10) zrezygnowała ze studiów po pierwszym semestrze. W to miejsce dołączyli do grupy studenci chińscy, z którymi Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny zawarł porozumienie o wymianie studenckiej. Studenci z Ukrainy z uwagi na niższy wiek rozpoczęcia nauki w szkole, i tym samym wcześniejsze zdawanie matury w ich kraju – w wieku 17 lat, byli najmłodsi w grupie studenckiej w porównaniu z polskimi studentami w wieku 19–20 lat (V.S., student z Ukrainy, spec. IM kier. IPS, II st.).

1.2.3.3. Postrzeganie uczelni i wydziału po zakończeniu studiów

Dobra ocena uczelni i wydziału powoduje coraz częściej, że część studentów ukraińskich decyduje się po ukończeniu studiów I stopnia na kontynuowanie nauki na studiach II stopnia.

Zdecydowałam się na kontynuację studiów na tym samym wydziale po licencjacie. Zdecydowała o tym dobra znajomość wydziału i wszystkich profesorów, stabilność i przewidywalność programu, brak niepotrzebnych niespodzianek, ograniczone ryzyko błędu, pozytywna ocena profesorów, ich sposobu podejścia do studentów, ich wysokiego poziomu wiedzy, ograniczanie czynnika niepewności („I liked professors, most of them”). Byli zawsze bardzo pomocni. Dla mnie podejście interdyscyplinarne było OK. To dobry program dla osób o szerszym spojrzeniu (D.R., studentka z Ukrainy, spec. IM kier. IPS, II st.).

1.2.4. Promocyjny system opłat za studia w języku angielskim

W przypadku studentów ukraińskich opłata za studia jest zdecydowanie kluczowym elementem brany pod uwagę przy dokonywaniu ostatecznego wyboru kierunku studiów oraz konkretnej uczelni. Jest to widoczne szczególnie

w odniesieniu do biznesowych programów anglojęzycznych. Przyjęty przez UŁ system opłat promocyjnych był stworzony pierwotnie właśnie pod kątem studentów ukraińskich, aby zwiększyć dostępność studiów za granicą dla tej grupy.

Cena studiów jest bardzo konkurencyjna i tym samym bardzo korzystna dla mnie. Rola takiej konkurencyjnej ceny była dla mnie bardzo ważna, gdyż chciałam studiować w uczelni publicznej, a nie w prywatnej. Taka promocyjna cena nie była też nadmiernym obciążeniem dla moich rodziców, którzy płacą za moje studia. To pozwala mi samej opłacić koszty zakwaterowania w akademiku oraz koszty utrzymania (O.B., studentka z Ukrainy, kier. IM, I st.).

Dla studentów ukraińskich ważnym atutem polskich uczelni publicznych, takich jak UŁ, jest także szeroko zakrojony program stypendialny, który stwarza im duże możliwości uzyskania stypendiów.

1.2.5. Uwarunkowania wyboru praktycznego kierunku studiów anglojęzycznych International Marketing

Przede wszystkim zastanawiałam się nad wyborem kierunku. Kierunek był dla mnie bardziej istotny aniżeli miasto, w którym miałabym studiować. Wybrałam kierunek marketingu międzynarodowego, gdyż w moim liceum miałam przedmiot związany z zachowaniami konsumentów i bardzo mnie zainteresował. Na studiach chciałam się bardziej dogłębniej tym zainteresować (O.B., studentka z Ukrainy, kier. IM, I st.).

Studenci ukraińscy, wybierając kierunki biznesowe o nachyleniu praktycznym, bardzo wysoko cenią sobie zarówno nowoczesne treści, jak i nowoczesne formy kształcenia. Ze względu na odpłatny charakter studiów bardzo cenią sobie również możliwość harmonijnego łączenia studiowania z pracą zawodową. Jest to także doskonała okazja do zdobycia doświadczenia zawodowego, czego nie gwarantują im studia w rodzinnym kraju. W swoich wyborach dotyczących zarówno miejsca, jak i kierunku studiów – tak jak już wcześniej zaznaczono – opierają się na opiniach swoich przyjaciół i znajomych (marketing szeptany).

Moi znajomi powiedzieli mi, że w Polsce w programie studiów nie ma tak dużo przedmiotów, jak na Ukrainie. Program jest mniej obciążający dla studenta i można go łączyć z pracą. Na Ukrainie w każdym semestrze liczba przedmiotów wynosi od 10 do 12, co bardziej przypomina formułę szkoły średniej aniżeli uczelni wyższej. W Polsce liczba przedmiotów nie przekracza 8, co pozwala studentowi skoncentrować się na kluczowych elementach związanych z kierunkiem kształcenia (O.B., studentka z Ukrainy, kier. IM, I st.).

Większość ukraińskich studentów wybierających studia anglojęzyczne wykazuje się bardzo dobrą znajomością języka, co wynika z wcześniejszego pobytu w USA w ramach wymiany licealnej (studenci na studiach licencjackich) lub po ukończeniu licencjackich studiów filologicznych (studenci na studiach magisterskich).

Przed podjęciem studiów byłam przez rok na wymianie licealnej w USA i tam doszko-liłam mój angielski, dlatego chciałam studiować po angielsku... Marketing wydawał się bardzo dobrym wyborem. Po tych studiach mamy możliwość robienia w przyszłości wielu rzeczy. Dlaczego Łódź oraz UŁ? Głównie z uwagi na bliskość Warszawy i dobrą lokalizację Łodzi w centrum Polski, a także niskie koszty życia (M.I., studentka z Ukrainy, spec. IM kier. IPS, II st.).

Studenci ukraińscy szczególnie wysoko oceniają zajęcia prowadzone przez praktyków biznesu oraz zajęcia warsztatowe, wymagające pracy zespołowej nad konkretnymi projektami biznesowymi (start-upy).

1.2.6. Wybór specjalności International Marketing na kierunku International and Political Studies na poziomie studiów magisterskich (II stopnia)

Zdecydowana większość studentów ukraińskich podejmujących studia II stopnia o specjalności International Marketing oczekuje programu silnie zorientowanego na praktykę biznesu i z dużym udziałem przedmiotów marketingowych.

Chciałam zdecydowanie studiować na poziomie magisterskim w języku angielskim. Przekonał mnie opis programu, a także sama jego struktura, która nie była przeładowana nadmierną liczbą przedmiotów, co stwarzało bardzo dobrą szansę na łączenie studiów z pracą, którą zamierzałam kontynuować. Docelowo uważam, że studia magisterskie politologiczne powinny być oddzielone od studiów marketingowych, gdyż taki wspólny program traci swoją spójność oraz jednolitą tożsamość biznesową. Taki złożony program może być jedynie interesujący ze względów poznawczych, natomiast jest mało spójny ze względów zawodowych. Profesorowie prowadzący te zajęcia są ciekawi, a ich wykłady interesujące. Problemem pozostaje niespójność całego programu.

Z naszego punktu widzenia bardziej celowe byłoby powtórzenie niektórych wykładów podstawowych z marketingu, prowadzonych na poziomie licencjackim. Mogłyby mieć one formę wykładów opcjonalnych dla tych, którzy ich potrzebują, aby uzupełnić sobie braki w wiedzy podstawowej. Jest to zwłaszcza bardzo istotne dla studentów, którzy przygotowali dyplomy licencjackie z zupełnie innych dziedzin niż zarządzanie i marketing. To wymaga znacznie większej pracy własnej. Byłoby to bardziej zasadne aniżeli serwowanie nam wykładów opcjonalnych z zakresu filmu czy utopii. Wykłady opcjonalne powinny korespondować z tematyką specjalności (V.Y., studentka z Ukrainy, spec. IM kier. IPS, II st.).

Lubię ten program z uwagi na różnicowanie kulturowe. Na roku mamy wielu studentów zagranicznych studiujących w ramach szerokiego programu wymiany międzynarodowej (Ameryka Łacińska: Kolumbia, Ekwador, Izrael; USA etc. plus kraje europejskie i kraje z byłego ZSRR) (D.R., studentka z Ukrainy, spec. IM kier. IPS, II st.).

Ponieważ na kolejne dwa lat studiów magisterskich chciałem dalej pozostać w Łodzi, więc zdecydowałem się na kierunek związany z marketingiem. W Łodzi miałem już pracę oraz wielu znajomych i przyjaciół. Miałem do wyboru anglojęzyczne studia magisterskie z ekonomii, zarządzania oraz z marketingu. Wybrałem marketing, gdyż na moich wcześniejszych studiach licencjackich w Łodzi z zakresu ekonomii miałem już wiele przedmiotów związanych z zarządzaniem, natomiast nie miałem przedmiotów związanych z marketingiem. Jednocześnie miałem nadzieję, że na kierunku International and Political Studies na WSMiP będę miał jeszcze więcej przedmiotów marketingowych, zwłaszcza dzięki dodatkowym przedmiotom do wyboru (V.S., student z Ukrainy, spec. IM kier. IPS, II st.).

1.2.7. Postrzeganie atutów anglojęzycznego kierunku International Marketing

Na postrzeganie programu International Marketing przez studentów ma wpływ zarówno zakres przedmiotów, jak i unikatowa forma prowadzenia zajęć.

Moi znajomi podkreślali również, że stosunek polskich wykładowców do studentów jest bardzo otwarty i przyjacielski oraz że brak jest z ich strony jakiegokolwiek formy dyskryminowania studentów. Na Ukrainie te relacje są bardziej formalne, z zachowaniem większego dystansu. Studenci uczestniczą w wykładach, lecz często mają opory przed zadawaniem wykładowcom jakichkolwiek pytań. W Polsce te relacje są zdecydowanie prostsze i bardziej otwarte (O.B., studentka z Ukrainy, kier. IM, I st.).

Polskie uczelnie publiczne na tle uczelni ukraińskich jawią się bardziej jako miejsca swobodnej wymiany myśli i otwartej dyskusji studentów ze swoimi wykładowcami, którzy zachęcają słuchaczy do dyskusji i zadawania pytań, stymulując rozwój także bardziej partnerskich form relacji.

W trakcie tych studiów zdobyłam umiejętność pisanie i redagowania tekstów w języku angielskim oraz dobrego komunikowania się w międzynarodowej grupie. Mam dobre podstawy teoretyczne marketingu. Rozwinęłam umiejętności współpracy w grupie z innymi osobami. We współpracy z Polakami nie widzę żadnych różnic kulturowych. Rozwinęłam także umiejętność dostosowywania się do warunków zewnętrznych (D.R., studentka z Ukrainy, spec. IM kier. IPS, II st.).

1.2.8. Ocena studiowania w międzynarodowej grupie studenckiej

W moim przypadku to było coś nowego, do czego nie byłam przyzwyczajona. Wcześniej zarówno w liceum, jak i na moich pierwszych studiach licencjackich na Ukrainie studiowałam wyłącznie w grupie narodowej. Tutaj w Polsce wszyscy studenci pochodzą z różnych krajów i mamy do czynienia z grupą wielokulturową. Na początku ta różnorodność jest czymś zupełnie nowym, ale później staje się czymś zupełnie naturalnym.

Ta różnorodność staje się dla nas źródłem nowych doświadczeń, nowych przyjaźni oraz nowej wiedzy na temat różnych krajów i kultur. W ramach tych spotkań można się od siebie bardzo wiele nauczyć. Jest to bardziej interesujące, zwłaszcza przy realizacji projektów grupowych. Studenci z różnych krajów mają zupełnie odmienne spojrzenie na te same sprawy i problemy. Widzą je z innej perspektywy (O.B., studentka z Ukrainy, kier. IM, I st.).

Określenie „odmienna” lub „różna perspektywa” pojawiało się w wywiadach bardzo często. Występowało ono zarówno w wielu wypowiedziach studentów ukraińskich, jak i polskich (por. dalej: nowa lub odmienna perspektywa, odmienny punkt widzenia lub punkt odniesienia).

Na drugim semestrze, kiedy przygotowywałam projekt na temat strategii marketingowej marki Puma na polskim rynku z dwiema studentkami z Kirgistanu zorientowałam się, że na wiele spraw patrzyliśmy zupełnie inaczej. Wydaje mi się, iż powodzenie w przygotowaniu tego zespołowego projektu wynikało właśnie z zupełnie odmiennego spojrzenia przez każdą z nas na tę konkretną strategię. To odmiennosc perspektyw pozwoliła nam przygotować coś ciekawego. Ponieważ każda z nas przygotowywała osobną część raportu, po złożeniu tych części w całość zorientowaliśmy się w różnicy perspektyw widzenia tej strategii (O.B., studentka z Ukrainy, kier. IM, I st.).

Studiowanie w grupie międzynarodowej jest dla mnie przede wszystkim wspaniałym oraz interesującym doświadczeniem. Możemy poznawać historie innych ludzi i tym samym kultury, w których wyrosli. Nigdy nie byłam za granicą poza Ukrainą, a Polska jest dla mnie tym pierwszym zagranicznym krajem. Tutaj natomiast w ramach jednej klasy, w ramach moich zajęć mogę podróżować po różnych krajach, rozmawiając z kolegami reprezentującymi różne państwa i kultury. **To wspaniałe doświadczenie móc podróżować w ramach jednej międzynarodowej grupy studenckiej** (M.O., studentka z Ukrainy, kier. IM, I st.).

Dla części słuchaczy studiowanie w grupie międzynarodowej ma też walor psychologiczny, polegający na możliwości przełamywania własnych ograniczeń i nieśmiałości.

Te studia w grupie międzynarodowej na początku były dla mnie trudne, gdyż z natury jestem osobą nieśmiałą. Wielokulturowość była dla mnie – w pierwszej fazie studiów – pewną barierą i bardzo mnie onieśmiała. Pierwszy rok był bardzo cichy, gdyż prawie z nikim nie rozmawiałam. Nawiązałam kontakt tylko z jedną polską koleżanką, która też jest bardzo nieśmiała. Rozmawiałam też tylko z osobami z Ukrainy, czyli z mojego kręgu kulturowego.

Na drugim roku mieliśmy do realizacji bardzo dużo różnych zespołowych projektów i to mnie zachęciło do poznawania innych osób. Wtedy też zobaczyłam, że ta sytuacja może mi pozwolić nabrać większej pewności siebie i zaufania do własnych możliwości. Rozwinęłam też moje zdolności komunikowania i otwierania się na innych, gdyż musiałam z nimi rozmawiać i nawiązywać kontakty. Obecnie czuję, że jest mi znacznie łatwiej komunikować się z innymi osobami. To już nie jest dla mnie problemem. Pokonałam moją nieśmiałość. Realizacja wielu projektów grupowych w sposób naturalny pozwoliła mi przezwyciężyć moją nieśmiałość. To wymagało szeregu dyskusji z kolegami z grupy oraz wspólnej pracy nad projektem. Z tego wynika też wnioski o konieczności większych działań integracyjnych na I roku i wspólnych projektach zespołowych (O.B., studentka z Ukrainy, kier. IM, I st.).

Zawsze mi zależało na studiowaniu w grupie międzynarodowej. Wszyscy jesteśmy różni, a moi koledzy z Polski mogą mi wiele przekazać o Łodzi i Polsce. Z innymi studentami zagranicznymi możemy na co dzień w naszych rozmowach doskonalić nasz angielski. Te międzynarodowe kontakty mogą nam również zaprocentować w przyszłości (O.D., studentka z Ukrainy, kier. IM, I st.).

Na pewno mieliśmy ogromne szczęście, rozpoczynając studia w tak ciekawej międzynarodowej grupie. Mieliśmy też bardzo ciekawe zajęcia integracyjne zorganizowane przez BWZ. To zbudowało bardzo dobre relacje między zagranicznymi studentami. Nigdy też nie miałam żadnych doświadczeń z dyskryminacją (V.Y., studentka z Ukrainy, spec. IM kier. IPS, II st.).

Głównym powodem, dla którego nie zrezygnowałam ze studiów, była bardzo fajna międzynarodowa grupa studencka, składająca się ze studentów z 15 różnych krajów, która *de facto* stała się moją rodziną. Obecnie pełnię swoistą rolę ambasadorki naszego kierunku i chętnie rekomenduję go studentom z Ukrainy. Zawsze rekomenduję nasze studia ukraińskim studentom i kandydatom na studia, zrobiłam wideo zachęcające do studiów w Polsce (M.K., studentka z Ukrainy, spec. IM kier. IPS, II st.).

Dzięki studiom w takiej międzynarodowej grupie miałam szansę na doskonalenie umiejętności komunikowania się na co dzień po angielsku. W czasie pierwszego semestru dzięki naszym dyskusjom na zajęciach politologicznych mogłam się też nauczyć wiele o poszczególnych krajach reprezentowanych przez kolegów (Ameryka Łacińska, Kolumbia, Ekwador, Izrael, USA etc. plus kraje europejskie i kraje z byłego ZSRR) (D.R., studentka z Ukrainy, spec. IM kier. IPS, II st.).

Wykorzystanie modelu pracy w międzynarodowym zespole wymaga ciągłego doskonalenia. Tego typu doświadczenie jest szczególnie przydatne w procesie uczenia się zdolności akceptowania zmian i mobilności w ramach międzynarodowej grupy studenckiej. Należy tutaj wypracować pewne wewnętrzne standardy zmienności, wykorzystywane do pracy w grupie.

Międzynarodowa grupa studentów – aby w pełni spełniała swą rolę – wymaga od prowadzących i studentów zmieniania grup oraz ich struktury. Różnorodność wymaga ciągłego zmieniania grup, a nie ciągłe pracy z tymi samymi osobami. Brak egzekwowania reguł ciągłego ruchu utrwala jedynie pewne bezpieczne, stałe relacje i nie stymuluje studentów do poznawania się i pracy z nowymi osobami... (Y.S., studentka z Ukrainy, spec. IM kier. IPS, II st.²¹).

1.2.9. Wzajemne relacje ukraińskich i polskich studentów

Doświadczenia wypracowane w trakcie realizacji programu oraz specjalności International Marketing pokazały, że studiowanie w międzynarodowej grupie z polskimi studentami jest dla ukraińskich studentów doskonałym sposobem na wzajemne poznanie się i budowanie przyszłych relacji.

Miałam szczęście spotkać tylko dobrych studentów z Polski (M.O., studentka z Ukrainy, kier. IM, I st.).

W mojej ocenie wielu cudzoziemców lubi Polskę, ale wielu Polaków jej nie lubi. Dla polskich studentów nie ma żadnego problemu, że studiują ze swymi ukraińskimi kolegami. Polscy studenci, podobnie jak ukraińscy, często też chcą wyjeżdżać gdzieś za granicę (V.Y., studentka z Ukrainy, spec. IM kier. IPS, II st.).

Wypowiedzi ukraińskich studentów świadczą jednocześnie o chęci i potrzebie lepszego poznawania Polski i Polaków w ramach programu studiów, co niewątpliwie jest warte uwzględnienia.

W grupie przedmiotów do wyboru warto pomyśleć o wykładzie na temat dziedzictwa kulturowego Polski. Taki wykład byłby bardzo ciekawy dla cudzoziemców [element poznawczy, symbole, tradycje – przyp. T.D.] (V.Y., studentka z Ukrainy, spec. IM kier. IPS, II st.).

Na Ukrainie jest wiele stereotypów na temat Polski i Polaków. Dominuje przekonanie, że Polacy nie lubią Ukraińców, bo jest ich w Polsce już za dużo i że zabierają pracę Polakom. Z tego powodu przed moim przyjazdem do Polski obawiałam się problemów z integracją. W moim przypadku nie miałam żadnych problemów z integracją, gdyż moi

²¹ Wywiad *online* ze studentką z Ukrainy – Y.S., II rok, specjalność International Marketing na kierunku International and Political Studies, II stopień (12.02.2021).

szefowie w szkołach językowych byli bardzo otwarci. Dla pracodawcy najważniejsza sprawa to dobre kwalifikacje pracownika, a nie kraj jego pochodzenia. Moim problemem jest jedynie to, że cały czas nie mówię jeszcze dobrze po polsku (M.K., studentka z Ukrainy, spec. IM kier. IPS, II st.).

Generalnie brak mi doświadczeń w pracy z Polakami. W grupie istnieje ciągle podział na polskich studentów oraz studentów zagranicznych. Integrację na pewno można poprawić wspólnymi działaniami w ramach grup mieszanych odpowiedzialnych za przygotowanie projektów zaliczeniowych (O.D., studentka z Ukrainy, kier. IM, I st.).

Przed przyjazdem do Polski słyszałam o pewnych stereotypach mówiących o stosunku Polaków do Ukraińców, ale nic z tego nie znalazło pokrycia w rzeczywistości, zarówno na studiach, jak i w pracy. Zawsze miałam bardzo dobre relacje z Polakami (D.R., studentka z Ukrainy, spec. IM kier. IPS, II st.).

1.2.10. Znaczenie wymiany zagranicznej w ramach programu Erasmus

Studenci ukraińscy szczególnie wysoko oceniają zakres oferty międzynarodowej wymiany studenckiej Erasmus. Uważają ją za bogatą i bardzo ciekawą. Jednocześnie w warunkach poprzedzających pandemię korzystali z tej oferty znacznie częściej niż studenci polscy. Jak pokazują badania prowadzone także wśród ukraińskich firm rekruterskich (por. dalej), możliwość uczestnictwa w międzynarodowej wymianie studenckiej Erasmus jest bardzo często jednym z kluczowych argumentów przemawiających za wyborem studiów anglojęzycznych.

Duża część ukraińskich studentów traktuje udział w programie lub specjalności International Marketing jako okazję do skorzystania z oferty Erasmus na wyjazd na studia na zagraniczną uczelnię na jeden lub dwa semestry.

Jednym z ważnych powodów podjęcia przeze mnie studiów w Polsce była bardzo szeroka **możliwość wymiany studenckiej w ramach programu Erasmus**, której nie ma na Ukrainie. Od początku byłam bardzo mocno zdeterminowana, aby uczestniczyć w programie Erasmus i wyjechać przynajmniej na jeden semestr za granicę. Niestety, z uwagi na pandemię wielu studentów zrezygnowało z wcześniej planowanych wyjazdów. Część umów Erasmus też już się zdezaktualizowała i zostały usunięte z oferty wydziałowej WSMiP. Pierwotnie chciałam jechać do Irlandii, ale umowa ta przestała być aktywna.

Drugim problemem występującym w niektórych krajach jest wąska oferta zajęć w języku angielskim. Takim przykładem jest Portugalia, gdzie większość zajęć oferowana jest wyłącznie po portugalsku. W tym przypadku nie powinno się wysyłać tam studentów bez znajomości języka. Dodatkowym problemem jest przyporządkowanie umów do określonych wydziałów i w tym przypadku ograniczenie możliwości korzystania z oferty programowej innych wydziałów.

W przypadku UŁ, w odróżnieniu od innych uniwersytetów, jest dużo wydarzeń oraz tzw. eventów organizowanych dla studentów zagranicznych. W Niemczech w czasie covidu wszystko zostało wstrzymane.

Dodatkowym problemem dla studentów Erasmusa z Ukrainy są oczekiwania ambasady niemieckiej dotyczące wymaganych środków finansowych, które są znacznie wyższe aniżeli otrzymywane stypendium Erasmus (3500 EUR na semestr w porównaniu z 2500 EUR stypendium). Tak sytuacja wymaga od ukraińskiego studenta posiadania dodatkowych środków własnych (minimum 1000 EUR). W mojej sytuacji ja musiałam zarobić te środki w trakcie wakacji. Generalnie stypendium jest za niskie w relacji do kosztów utrzymania.

W Niemczech w trakcie mojego wyjazdu Erasmus mogłam wybrać znacznie więcej przedmiotów związanych bezpośrednio z marketingiem. Generalnie interesuje mnie wszystko, co jest związane z marketingiem i z zarządzaniem (M.K., studentka z Ukrainy, spec. IM kier. IPS, II st.).

Pierwotnie planowałam wyjazd na stypendium Erasmusa do Hiszpanii z uwagi na naukę języka hiszpańskiego. Ze względu na pandemię postanowiłam jednak pozostać w Polsce (M.O., studentka z Ukrainy, kier. IM, I st.).

Czas pandemii nie jest najlepszym momentem na wyjazd... (O.D., studentka z Ukrainy, kier. IM, I st.).

Choć pandemia zmusiła wielu ukraińskich studentów do zmiany swych wcześniejszych planów wyjazdowych na Erasmusa, to równolegle druga grupa – mimo szeregu ograniczeń związanych z COVID-19 – zdecydowała się skorzystać z wymiany Erasmus, która była jednym z argumentów przemawiających za wyborem studiów w Łodzi na WSMiP.

1.2.11. Ocena formy studiów *online*

Studenci ukraińscy są otwarci na model kształcenia *online*. Uważają, że „tego można się nauczyć i można z tym żyć” (O.B., studentka z Ukrainy, kier. IM, I st.), choć zdecydowanie preferują formy stacjonarne. Model hybrydowy uznawany jest za korzystną opcję jedynie dla części studentów dojeżdżających na uniwersytet spoza Łodzi.

Minusem zajęć *online* jest zdecydowanie brak kontaktów towarzyskich. Niektóre zajęcia wymagają wręcz interakcji w klasie – na żywo – np. zajęcia z negocjacji (M.I., studentka z Ukrainy, spec. IM kier. IPS, II st.).

1.2.12. Co warto ulepszyć lub zmienić w programie studiów?

Bardzo mi się podobają metody pracy zespołowej nad projektami marketingowymi. Wydaje mi się, że w programie warto byłoby stworzyć różne formy doradztwa zawodowego dla studentów przed podjęciem pracy. Studia powinny dać więcej wiedzy praktycznej oprócz teorii marketingu. Firmy generalnie oczekują od kandydatów doświadczenia zawodowego, którego nie posiadam (M.O., studentka z Ukrainy, kier. IM, I st.).

W programie drugiego stopnia IM powinniśmy mieć więcej marketingu i mniej nauk politycznych. Warto dodać nowe elementy z zakresu zarządzania, dające perspektywę pracy w zarządzaniu firmą lub w dziale marketingu. Zdecydowanie potrzeba jeszcze więcej zajęć praktycznych, zajęć z praktykami biznesu oraz możliwości praktyk i staży [kilka tygodni praktyk w firmie, w trakcie studiów, projekty związane z firmą – przyp. T.D.] (O.D., studentka z Ukrainy, kier. IM, I st.).

Pierwszy semestr na studiach o profilu akademickim nie jest użyteczny zawodowo. Jest zbyt ogólny. Zajęcia powinny być bardziej praktyczne. Najlepiej oceniam zresztą zajęcia prowadzone przez praktyków. Potrzebujemy bardziej pogłębionej wiedzy, gdyż wielu studentów nie kończyło wcześniej studiów licencjackich z marketingu. Warto także stworzyć studentom więcej możliwości wyboru przedmiotów marketingowych i biznesowych (M.K., studentka z Ukrainy, spec. IM kier. IPS, II st.).

Dobrym pomysłem byłoby stworzenie na II stopniu dyplomu o profilu praktycznym International Marketing z dwiema specjalnościami: pierwszą w zakresie logistyki i sprzedaży, z naciskiem na negocjacje i marketing, oraz drugą w zakresie marketingu cyfrowego (Digital Marketing) z naciskiem na komunikację marketingową i działania kreatywne... (V.Y., studentka z Ukrainy, spec. IM kier. IPS, II st.).

Generalnie lubiłam wszystkie projekty zespołowe z marketingu. Podoba mi się także perspektywa wprowadzana do naszych studiów przez praktyków. Licencjat pomógł mi zrozumieć istotę marketingu, a teraz potrzebujemy więcej zajęć z marketingu cyfrowego i więcej przedmiotów prowadzonych przez praktyków biznesu. W doskonaleniu programu studiów warto położyć nacisk na szersze wykorzystanie różnych programów analitycznych, informatycznych oraz kreatywnych w marketingu (projektowanie graficzne, design) (M.I., studentka z Ukrainy, spec. IM kier. IPS, II st.).

Słuchacze na studiach II stopnia zdecydowanie popierają pomysł utworzenia osobnego programu studiów o profilu praktycznym na kierunku International Marketing. Oczekują oni głównie przedmiotów marketingowych, gdyż w ramach dyplomu ogólnowidziałowego występuje zbyt wiele przedmiotów politologicznych.

1.2.13. Plany na przyszłość po zakończeniu studiów w Łodzi na kierunku anglojęzycznym

Ukraińscy studenci biznesowych programów anglojęzycznych są zdecydowanie bardziej otwarci, mobilni i przedsiębiorczy. Generalnie planują swą przyszłość za granicą oraz są bardziej gotowi, w porównaniu ze swymi rówieśnikami, do podejmowania niezależnych działań przedsiębiorczych. Dla studentów ukraińskich wyjazd za granicę kojarzy się coraz częściej z Polską. Polska staje się najpierw zagranicznym miejscem do studiowania, a następnie zagranicznym miejscem do życia i planowania dalszej kariery zawodowej.

Chciałabym zrobić studia magisterskie w Polsce i pozostać za granicą. Polska jest moim pierwszym wyborem, a dalszym są Czechy. Chciałabym łączyć studia magisterskie z pracą. W Polsce pracowałam w księgowości (O.B., studentka z Ukrainy, kier. IM, I st.).

Myślę o studiach magisterskich na Wydziale Zarządzania UŁ (Business Management), bo w Warszawie te studia są znacznie droższe [UW, SGH – przyp. T.D.]. Psychologiczna – akceptowalna dla studentów ukraińskich cena za tego typu studia to 2000–2500 EUR rocznie. Ceny warszawskie oscylują pomiędzy 3000 a 4000 EUR i są zbyt wysokie dla studentów ukraińskich (O.D., studentka z Ukrainy, kier. IM, I st.).

Ponieważ myślę dla siebie o stabilnej przyszłości, na pewno nie planuję powrotu na Ukrainę. Polska może być docelowo takim miejscem, ale mój narzeczony rozważa także możliwość wyjazdu do innego kraju, np. USA. Polska docelowo jest dobrym wyborem z uwagi na bliskość kulturową. Narzeczony jest inżynierem po studiach budowy okrętów w Szczecinie. Po studiach wrócił na Ukrainę, gdzie był wykładowcą języka polskiego. Obecnie pracuje w Polsce w firmie logistycznej jako kierownik ciężarówek międzynarodowych. Moje plany na przyszłość i możliwość pozostania w Łodzi na studia magisterskie zależą od miejsca pracy w Polsce mojego narzeczonego z Ukrainy (M.O., studentka z Ukrainy, kier. IM, I st.).

W przyszłości pooszukiwać będę stabilizacji. Zdecydowanie nie planuję powrotu na Ukrainę. Chcę pozostać w Polsce i przenieść się do Warszawy oraz starać się o kartę pobytu. **Chciałabym pozostać w Polsce i mieć stabilną pracę w międzynarodowej korporacji.** W ramach tej korporacji mogę się później przenieść do innego kraju. Mój chłopak Ukrainiec jest w Warszawie i studiuje na SGH, Warszawa przypomina mi Kijów, podobny styl życia, jest bardziej komfortowy i bardziej wygodny niż w Łodzi (O.D., studentka z Ukrainy, kier. IM, I st.).

Po zakończeniu studiów planuję pracować w logistyce. W Polsce są dobre warunki do pracy i do życia. W Łodzi są mniejsze zarobki, ale też mniejsze wydatki niż w Warszawie (V.Y., studentka z Ukrainy, spec. IM kier. IPS, II st.).

Chciałabym pracować, komunikując się po angielsku w międzynarodowej korporacji w dużym polskim mieście w obszarze marketingu (D.R., studentka z Ukrainy, spec. IM kier. IPS, II st.).

W przyszłości chciałabym rozwinąć moje możliwości w marketingu cyfrowym. Zastanawiam się nad wykorzystaniem marketingu cyfrowego w usługach oraz doradztwem dla małych firm usługowych w tym zakresie. Może z uwagi na kontakty mojej mamy będę też pracowała w hotelu tak jak ona... [sektor hotelarski, gastronomia etc. – przyp. T.D.] (M.I., studentka z Ukrainy, spec. IM kier. IPS, II st.).

Teraz nie planuję wracać na Ukrainę. Chcę pozostać na kilka lat w Polsce. Będę szukała pracy kreatywnej w marketingu. Będę też szukała możliwości pracy za granicą (M.K., studentka z Ukrainy, spec. IM kier. IPS, II st.).

Po studiach planuję pozostać w Polsce, ale z uwagi na poszukiwanie pracy chcę przenieść się do Warszawy lub do Krakowa (Y.S., studentka z Ukrainy, spec. IM kier. IPS, II st.).

Planuję pozostać w Polsce i przenieść się do Warszawy, aby znaleźć zatrudnienie w dużej międzynarodowej korporacji. Sądzę, że dużo korporacji będzie kontynuować pracę zdalną, także po zakończeniu pandemii, a ja mam w tym zakresie już dobre doświadczenie (V.S., student z Ukrainy, spec. IM kier. IPS, II st.).

1.2.14. Rekomendacja programu dla innych osób (marketing szeptany)

Ukraińscy studenci pozytywnie oceniają program specjalności i kierunku International Marketing, wyrażając chęć do jego dalszej rekomendacji innym potencjalnym kandydatom z Ukrainy.

Obecnie pełnię swoistą rolę ambasadorki naszego kierunku i chętnie rekomenduję go studentom z Ukrainy. W przyszłości chciałabym być także ambasadorką takiego międzynarodowego programu. Na pierwszym semestrze jako grupa spędzaliśmy razem bardzo dużo czasu. Ukraińskie stereotypy na temat Polski i Polaków powodują, że wielu ukraińskich studentów zadaje sobie szereg pytań, czy Polska będzie dla nich dobrym miejscem do studiowania.

Model polskiej edukacji biznesowej powinien sytuować się pomiędzy tym, co jest teraz w Niemczech i w Polsce. Powinien łączyć elementy kreatywne pracy grupowej oraz indywidualnej. W Polsce jest natomiast większa dbałość o studentów niż w Niemczech.

Ukraiński stereotyp mówi, że Polacy nie lubią Ukraińców, bo ci zabierają im pracę. Dlatego początkowo byłam dość sceptyczna, gdyż nie lubię ludzi o wąskich horyzontach. W Łodzi *de facto* żyję w swojej „małej Polsce” otoczona cudzoziemcami i nie znam zbyt wielu Polaków.

Cieszę się, że te wszystkie obawy okazały się nieprawdziwe. W Polsce pracowałam też w szkole językowej. Nasz szef preferował ukraińskich lektorów, którzy akceptowali niższe stawki w porównaniu z polskimi lektorami (M.K., studentka z Ukrainy, spec. IM kier. IPS, II st.).

Bardzo dobrze oceniam polskich profesorów z naszego wydziału. Podoba mi się ich pozytywna postawa wobec studentów polskich i zagranicznych. Są zainteresowani swoją pracą, mają wysoki poziom wiedzy i są mocno zaangażowani w to, co robią. Cenię sobie dobry kontakt z profesorami, ich otwartość na studentów i gotowość do odpowiadania na pytania (D.R., studentka z Ukrainy, spec. IM kier. IPS, II st.).

1.2.15. Łączenie studiów z pracą

Model łączenia studiów anglojęzycznych z pracą zawodową jest bardzo ważny dla studentów ukraińskich, gdyż pozwala im na bycie finansowo niezależnymi i na zdobywanie doświadczeń zawodowych.

Pracowałam jako nauczycielka angielskiego dla pracowników różnych firm. Wiele studentek ukraińskich, zwłaszcza po studiach filologicznych, pracuje w charakterze lektorek – także w szkołach języków obcych. Trudno natomiast znaleźć oferty pracy w dziedzinie marketingu w okresie pandemii (M.O., studentka z Ukrainy, kier. IM, I st.).

Przed pandemią było to znacznie prostsze. Popołudniami pracowałam w szkole językowej. Wszystko zależy od dobrego ułożenia planu na uczelni. Najlepszym rozwiązaniem jest kumulowanie zajęć, tak aby nie tracić czasu między poszczególnymi zajęciami, dwóch czy czterech godzin. Pracę w szkole językowej znalazłam po rozmowie z jej właścicielem (V.Y., studentka z Ukrainy, spec. IM kier. IPS, II st.).

Obecnie, w czasie pandemii, pracuję zdalnie na Ukrainie, gdyż miałam problemy ze znalezieniem pracy w Polsce (O.D., studentka z Ukrainy, kier. IM, I st.).

Studia w Polsce można doskonale połączyć z pracą w porozumieniu z prowadzącymi wykładowcami. Na korzyść tego rozwiązania działa przede wszystkim bliskość miejsca pracy i miejsca studiowania (V.S., student z Ukrainy, spec. IM kier. IPS, II st.).

Podsumowując doświadczenia studentów ukraińskich, należy zdecydowanie podkreślić ich bardzo dobrą integrację z międzynarodową grupą studencką oraz pozytywną ocenę specjalności i kierunku International Marketing.

1.3. Proces wyboru i postrzeganie studiów International Marketing przez studentów polskich

W tej części badania wywiadami pogłębionymi (ok. 30–45 minut) objęto łącznie 10 osób. Trzon grupy stanowiło siedmiu studentów pierwszej promocji kierunku praktycznego International Marketing na poziomie licencjackim (III rok studiów). Ponadto do wyników badań tej grupy dołączono rezultaty dwóch wywiadów pogłębionych przeprowadzonych z absolwentkami specjalności International Marketing, która poprzedzała rok wcześniej ten nowy kierunek i była realizowana w ramach programu stosunków międzynarodowych. Włączono także elementy wywiadu z polską studentką specjalności International Marketing na studiach II stopnia na kierunku International and Political Studies.

Wywiady przeprowadzono ze studentami III roku – kończącymi kierunek praktyczny w języku angielskim. Wszyscy mieli już za sobą blisko trzyletni cykl studiów i mogli z tej perspektywy ocenić tę unikatową formułę kształcenia biznesowego w języku angielskim.

Podobnie jak w przypadku studentów zagranicznych, przedmiot wywiadów stanowiły uwarunkowania wyboru tej formy kształcenia, atuty i słabości kierunku w kontekście studiowania w grupie międzynarodowej, atuty oferty wymiany międzynarodowej Erasmus oraz perspektywy odnalezienia się na międzynarodowym rynku pracy.

Szczegółowej analizie poddano uwarunkowania związane z podejmowaniem przez polskich studentów decyzji o wyborze studiów biznesowych w języku angielskim. Oceniono również zmiany w postrzeganiu wybranych atrybutów programu International Marketing, takich jak: treści kształcenia, jakość nauczania, studiowanie w grupie wielokulturowej, praca zespołowa nad projektami biznesowymi, możliwości wyjazdu na zagraniczne stypendia w ramach programu Erasmus, relacje z wykładowcami, przygotowanie do wejścia na rynek pracy. Finalnym celem badania – tak jak w przypadku wcześniejszych zagranicznych segmentów – była ocena stopnia zadowolenia studentów z wybranego kierunku i zdiagnozowanie ewentualnych źródeł dysonansu pomiędzy ich oczekiwaniami a oferowaną im usługą edukacyjną.

1.3.1. Powody wyboru studiów International Marketing w języku angielskim

Badanie miało na celu poznanie kluczowych powodów wyboru studiów International Marketing w języku angielskim przez polskich studentów. Proces podejmowania decyzji o wyborze tego typu studiów jest bowiem bardziej złożony niż w przypadku tradycyjnych form kształcenia w języku polskim. W wielu

przypadkach wymaga od kandydatów różnego rodzaju wieloletnich przygotowań. Kluczowym elementem tych przygotowań jest dobra znajomość języka angielskiego.

W grupie badanych studentów wyraźnie przeważają osoby o bardzo dobrej lub dobrej znajomości języka angielskiego. Badanie potwierdziło hipotezę, iż tego typu studia interesują przede wszystkim kandydatów zorientowanych międzynarodowo oraz myślących poważnie o przeszłej karierze międzynarodowej w biznesie lub własnych działaniach przedsiębiorczych.

1.3.1.1. Chęć studiowania w języku angielskim

Większość studentów wybierających omawiany nowy kierunek należało do grupy osób dobrze lub bardzo dobrze znających język angielski. Niektórzy uczęszczali wcześniej do liceum z klasą angielską (IV Liceum Ogólnokształcące w Łodzi) i z bardzo dobrymi wynikami zdali maturę międzynarodową w języku angielskim.

Ja już w liceum przez dwa lata uczyłam się wyłącznie po angielsku. Byliśmy jedynym tego typu liceum w Łodzi. Byłam przyzwyczajona do pisania esejów po angielsku, nawet w bardzo rozbudowanej formie („extended essay”), przypominającej pracę licencjacką (W.C., studentka z Polski, kier. IM, I st.²²).

Dobre przygotowanie językowe kandydatów stanowi solidny fundament do budowania ich przyszłej ścieżki edukacyjnej. Potwierdza to również tezę, że osoby zorientowane bardziej międzynarodowo i świadome swoich atutów językowych podejmują tego typu decyzje w kontekście planowanego modelu przyszłej kariery zawodowej.

Ja sobie po ukończeniu liceum nie wyobrażałam, że mogę to zmarnować i przerzucić się na język polski. Szukałam wyłącznie programów na Uniwersytecie Łódzkim oferowanych w języku angielskim (W.C., studentka z Polski, kier. IM, I st.).

Przygotowanie językowe części polskich kandydatów było tak dobre, że wielu z nich mogło bez problemu aplikować o przyjęcie na studia w Wielkiej Brytanii lub w innych krajach oferujących studia w języku angielskim. Praktycznie jedyną barierą uniemożliwiającą podjęcie takich wyzwań były dla nich koszty studiów na brytyjskich, europejskich czy amerykańskich uczelniach.

²² Wywiad online ze studentką z Polski – W.C., III rok, kierunek International Marketing, I stopień (4.02.2021).

Moim pierwszym planem po maturze był King's College w Londynie, do którego się dostałam, ale z którego też zrezygnowałam z uwagi na wysokie czesne (9000 funtów) oraz wysokie koszty życia w Londynie. Nie chciałam w tych warunkach obciążać finansowo moich rodziców (W.C., studentka z Polski, kier. IM, I st.).

Jest swoistym znakiem czasu i wyróżnieniem dla Wydziału Studiów Międzynarodowych i Politologicznych oraz łódzkiej uczelni, że kierunek anglojęzyczny oferowany przez ten wydział może być atrakcyjną alternatywą dla kandydatów myślących pierwotnie o studiach za granicą. Choć nie jest zwykle ich pierwszym wyborem, to szybko zyskuje taki status na lokalnym rynku edukacyjnym. Oferta anglojęzycznych programów studiów na Uniwersytecie Łódzkim jest bowiem ciągle ograniczona. Wielu słuchaczy skarży się na wąski wybór kierunków anglojęzycznych na uczelni.

Zależało mi na studiach w języku angielskim, gdyż zawsze dobrze mi szły języki obce – szczególnie angielski. Chciałam mieć także na studiach okazję do praktykowania tego języka. Zawsze chciałam iść w kierunku humanistycznym, a jednocześnie biznesowym. Marketing wydawał mi się taką opcją, która łączy moje zainteresowania: psychologia, socjologia, biznes i zarządzanie – wszystkie elementy razem.

O kierunku po maturze w III LO w Łodzi dowiedziałam się ze strony UŁ. Zaaplikowałam na kilka kierunków: na Business Management (WZ), socjologię i psychologię. Po maturze wyjechałam na krótko w czasie wakacji do pracy w Wielkiej Brytanii, pracowałam trzy miesiące w hotelu i w sieci Subway, a potem zaraz podjęłam studia (M.A., studentka z Polski, kier. IM, I st.²³).

Odnosi się wrażenie, że dla wielu kandydatów początki przygotowania językowego wiązały się z nauką angielskiego już w dzieciństwie, na lekcjach prywatnych. Mamy tutaj do czynienia z bardzo świadomym przygotowywaniem dzieci przez ich rodziców do możliwości podejmowania tego typu decyzji. Rola rodziców w tym zakresie jest ogromna, gdyż ich wczesne działania edukacyjne – zwykle zresztą pozaszkolne – poszerzają późniejszy zakres swobodnej decyzji młodych osób przy wyborze formy dalszego kształcenia. Świadome decyzje rodziców – podejmowane odpowiednio wcześniej – zwiększają pulę możliwych decyzji maturzystów.

Angielskiego zaczęłam się uczyć już w wieku 6 lat, gdyż moja mama kładła nacisk na moją naukę tego języka. W gimnazjum w Zduńskiej Woli byłam w klasie językowej, mieliśmy już wtedy wymiany z młodzieżą z Londynu. W czasie wakacji po

²³ Wywiad *online* ze studentką z Polski – M.A., III rok, kierunek International Marketing, I stopień (10.02.2021).

ukończeniu gimnazjum byłam na trzymiesięcznym kursie językowym na Malcie. W liceum byłam w klasie o profilu matematyczno-fizycznym z rozszerzonym angielskim.

Ponadto chodziłam cały czas na prywatne korepetycje, a w czasie wakacji często wyjeżdżałam za granicę. Mój tata mieszka od wielu lat w Szwecji, więc go tam także odwiedzałam i zwykle posługiwałam się językiem angielskim (Z.M., studentka z Polski, kier. IM, I st.²⁴).

Kandydaci na studia w języku angielskim zdecydowanie częściej pochodzą z rodzin o silniejszej orientacji międzynarodowej oraz o rozbudowanych kontaktach międzynarodowych związanych z ich miejscem zamieszkania lub pracy.

W liceum w ramach profilu humanistycznego miałam rozszerzony angielski. Nie chciałam tracić kontaktu z językiem angielskim. Te studia pozwoliły mi nie tylko zachować ten kontakt, ale też go rozwinąć. Mogłam poszerzyć moją znajomość tego języka o słownictwo akademickie i przygotować pracę licencjacką w tym języku (K.M., studentka z Polski, kier. IM, I st.²⁵).

W wyborze biznesowego kierunku praktyczną kluczową rolę odgrywała przeważnie dobra znajomość języka angielskiego oraz spodziewana wartość uzyskanego dyplomu na rynku pracy.

Zależało mi na rozwinięciu mojej znajomości języka angielskiego oraz na poznaniu innych osób z zagranicy. Myślę, że później to się bardzo dobrze złożyło, gdyż miałam grupę bardzo międzynarodową.

Ten język był dla mnie bardzo istotny, ale również późniejsza **wartość dyplomu na rynku pracy**. Pomyślałam sobie, że teraz bardzo dużo osób kończy studia, a ja chciałam się czymś wyróżnić... Sądzę, że taki dyplom jest też trochę certyfikatem językowym. Bez dobrej znajomości języka angielskiego nie byłabym w stanie skończyć tych trzech lat studiów (K.B., z Polski, absolwentka spec. IM kier. SM, I st.²⁶).

Odnosi się wrażenie, że większość polskich słuchaczy studiów anglojęzycznych bardzo wcześnie przygotowywała się do studiów w języku angielskim.

²⁴ Wywiad *online* ze studentką z Polski – Z.M., III rok, kierunek International Marketing, I stopień (12.02.2021).

²⁵ Wywiad *online* ze studentką z Polski – K.M., III rok, kierunek International Marketing, I stopień (6.02.2021).

²⁶ Wywiad *online* z absolwentką z Polski – K.B., absolwentka specjalności International Marketing na kierunku stosunki międzynarodowe, I stopień (7.02.2021).

Chodziłam do XXI Liceum Ogólnokształcącego w Łodzi. Jest to jedno z lepszych liceów humanistycznych i tam miałam program rozszerzony z języka angielskiego. Zdawałam też rozszerzoną maturę z języka angielskiego. Swoją edukację językową opierałam jednak głównie na prywatnych zajęciach i korepetycjach, które trwały przez całą moją edukację od szkoły podstawowej. To rozszerzenie w liceum polegało na tym, że mieliśmy wszyscy tyle samo godzin, ale pracowaliśmy w grupach na różnych poziomach, które utworzono po przeprowadzeniu specjalnych testów znajomości języka angielskiego. Ja po prostu byłam w grupie, która była bardziej zaawansowana i mieliśmy trochę inny program, inny podręcznik. Godzinowo wszystko było tak samo. Nie zdawałam również matury międzynarodowej (K.B., z Polski, absolwentka spec. IM kier. SM, I st.).

Studia International Marketing wybrałam głównie z uwagi na **prowadzenie zajęć w języku angielskim oraz duży udział studentów zagranicznych**. Nie chciałam tracić kontaktu z językiem angielskim. Po maturze wyjechałam do pracy za granicę do Grecji na Rodos, gdzie pracowałam przez trzy miesiące w zespole międzynarodowym z językiem angielskim. Chciałam iść za ciosem i studiować także w międzynarodowym zespole, gdzie na co dzień też mówimy ciągle po angielsku (A.K., z Polski, absolwentka spec. IM kier. SM, I st.²⁷).

Bardzo mi się podobało to, że mogłam trenować mój angielski na co dzień. Na początku było to dla mnie bardzo intensywne i często bywałam zmęczona. Bo chyba to przechodzenie z jednego języka na drugi było dla mnie trudne. Kiedy wracałam do domu, musiałam mówić po polsku z rodzicami. Potem szłam na zajęcia i mówiłam po angielsku. Potem, w międzyczasie, raz po polsku, raz po angielsku – w zależności od tego, z kim z grupy rozmawiałam. Na początku to było dość trudne, ale potem już się do tego przyzwyczaiłam i zmiana języka nie była już dla mnie trudnością. Nauczyłam się wielu specjalistycznych określeń, których wcześniej nie znałam. Myślę, że to było dużym plusem, ale również fakt, że mogłam stale ćwiczyć ten język nieformalnie ze znajomymi z grupy. Nawet jak wychodziliśmy gdzieś po zajęciach, to zawsze cały czas rozmawialiśmy po angielsku. Nawet jak było paru Polaków i kilka osób z zagranicy, to zawsze mówiliśmy po angielsku, żeby nikogo nie wykluczać. To mi się też bardzo podobało, że mogłam też ten codzienny język trenować.

Jestem na pewno lepsza w używaniu angielskiego tak na co dzień w praktyce, ale nie buduję już takich bardzo gramatycznych zdań i to już nie jest ten sam poziom, który miałam w liceum. W zeszłe wakacje zdałam certyfikat z angielskiego Advanced – praktycznie bez żadnego przygotowania, więc to niewątpliwie wskazuje na pozytywny wpływ studiów na utrwalenie i rozwój dobrej znajomości języka angielskiego (K.B., z Polski, absolwentka spec. IM kier. SM, I st.).

Bardzo dobrze oceniam pracę w grupie międzynarodowej. Warto poznać zwyczaje innych i doskonalić język angielski, ponieważ każdy ma inny akcent oraz inny poziom. Czasami trudno się porozumieć, ale trzeba znaleźć wspólny język. To daje też większą otwartość na świat.

²⁷ Wywiad online z absolwentką z Polski – A.K., absolwentka specjalności International Marketing na kierunku stosunki międzynarodowe, I stopień (10.02.2021).

Dzięki formule pracy na naszych zajęciach w grupach międzynarodowych mogę powiedzieć, że zdobyłam szereg doświadczeń, które bardzo mnie wzbogaciły. Na pewno cechą naszej międzynarodowej grupy studenckiej była **bardzo silna potrzeba integracji**. Służyły temu przede wszystkim wspólne wyjścia weekendowe na pierwszym semestrze (co tydzień lub co dwa tygodnie). To dążenie do integracji zaskoczyło mnie bardzo pozytywnie w porównaniu z moimi wcześniejszymi studiami na licencjacie w języku polskim, gdzie grupa studencka była wyłącznie polska i w ogóle nie było takich działań. Tutaj natomiast jest większa otwartość i gotowość niesienia sobie wzajemnej pomocy. Te działania prointegracyjne są efektem inicjatywy osób mieszkających w akademikach. Równocześnie wiele działań jest dodatkowo inicjowanych przez BWZ UŁ na rzecz studentów zagranicznych (S.K., studentka z Polski, spec. IM kier. IPS, II st.²⁸).

Oprócz segmentu polskich studentów bardzo dobrze znających język angielski w momencie rekrutacji na studia, należy dostrzec drugą grupę, która traktowała studia International Marketing jako dodatkowy sposób na doskonalenie znajomości języka angielskiego. W tej grupie znalazły się osoby znające język angielski nieco słabiej lub mniej ufające swoim kompetencjom językowym. Ta grupa potraktowała wybór studiów w języku obcym jako dodatkowy element procesu doskonalenia znajomości języka angielskiego. W ocenie samych studentów, w grupie polskiej ok. 70% słuchaczy w momencie rozpoczęcia studiów znało dobrze język angielski, a w grupie zagranicznych słuchaczy – ok. 60%.

Poziom języka jest różny. Niektórzy cudzoziemcy mówią doskonale, lepiej niż my, jak native speakerzy, gdyż wychowywali się z tym językiem, ale są też tacy, którzy mówili gorzej. Ci najlepsi mieszkali zwykle za granicą w różnych państwach anglojęzycznych albo pracowali, używając na co dzień języka angielskiego. To nie był język wyuczony w szkole, tylko zdobyty w sposób naturalny. Niektórzy chodzili też wcześniej do szkół z językiem angielskim... (K.M., studentka z Polski, kier. IM, I st.).

Już wcześniej podjęłam tę decyzję. Interesowałam się już tym kierunkiem zanim jeszcze poszłam do liceum. Idąc do liceum, czyli w wieku 14 lat, wiedziałam już, że chcę iść na ten kierunek. Wtedy to była jeszcze tylko specjalność na kierunku stosunki międzynarodowe. Docelowo chciałam studiować w Łodzi. Przeglądałam w Internecie kierunki anglojęzyczne na Wydziale Ekonomiczno-Socjologicznym i na Wydziale Zarządzania UŁ – przeglądałam większość kierunków. Dla mnie inspiracją przy dokonywaniu wyboru studiów był mój Tata, który przez wiele lat pracował w handlu i w marketingu, gdzie był dyrektorem. Kierunek International Marketing był fajnie opisany pod kątem praktycznym.

²⁸ Wywiad *online* ze studentką z Polski – S.K., specjalności International Marketing na kierunku International and Political Studies, II stopień (12.02.2021).

A dlaczego po angielsku? Bo chciałam coś innego. Ja lubię sobie wysoko stawiać poprzeczkę, więc pomyślałam: dlaczego nie? Składałam podania na studia w języku polskim i angielskim, i dostałam się na wszystkie kierunki, które chciałam. Składałam też na Management and Finance w języku angielskim na WZ oraz na ekonomię na Wydziale Ekonomiczno-Socjologicznym. Łącznie składałam papiery na pięć kierunków na UŁ: trzy były w języku angielskim, a dwa po polsku (A.W., studentka z Polski, kier. IM, I st.²⁹).

Myślenie o studiach International Marketing jako o swoistej okazji do doskonalenia znajomości języka angielskiego jest częściej charakterystyczne dla studentów z mniejszych miast oraz dla osób mniej wierzących w swój potencjał i kompetencje językowe.

W moim liceum w Pabianicach nauka angielskiego nie była na najwyższym poziomie, gdyż trafiłam na złego nauczyciela. Od podstawówki do piątej klasy minimum dwa razy w tygodniu chodziłam prywatnie na dodatkowe zajęcia z angielskiego, poza tym wyjeżdżaliśmy dużo z rodzicami za granicę na wakacje. I tam zawsze trochę praktykowałam ten angielski. Przed pójściem na studia najbardziej się bałam komunikacji w języku angielskim, zastanawiałam się, czy wszystko zrozumieć na wykładzie. Nasze wakacyjne podróże za granicę na pewno pozwoliły mi przełamać barierę językową...

Wybierając te studia, muszę powiedzieć, że bardzo mocno zaciekał mnie opis tego nowego kierunku na stronie rekrutacji UŁ. Ten opis był chyba najważniejszy. Podobało mi się to, że wszystko było opisane w sposób bardzo praktyczny i to mnie bardzo mocno zaciekało. To nie był zwykły marketing, tylko trochę ponad to... Ponieważ nie był to typowy kierunek, pomyślałam, że to będzie później dodatkowy argument przy poszukiwaniu przeze mnie pracy, coś takiego innowacyjnego – my byliśmy pierwszym rocznikiem na tym kierunku, a jeśli to jest nowy, osobny kierunek, to naprawdę znaczący więcej. Trzecim powodem był język angielski, choć, tak jak już mówiłam, u mnie ten wybór był wcześniej (A.W., studentka z Polski, kier. IM, I st.).

Motywacje wyboru studiów w języku angielskim związane z możliwością doskonalenia znajomości tego języka są obecne także u studentów polskich na studiach II stopnia IPS na specjalności International Marketing. Takie podejście świadczy o tym, iż studia te oferują jednocześnie dwa atuty: podniesienie kompetencji językowych oraz zawodowych. Świadczy o tym opinia studentki specjalności International Marketing w ramach interdyscyplinarnych ogólnowydziałowych studiów magisterskich IPS.

Miałam głównie obawy o moją znajomość języka angielskiego i czy będzie wystarczająca do ukończenia studiów magisterskich w tym języku. Moja znajomość języka była średnia. Myślałam początkowo o zmianie studiów na Akademię Sztuki Wojennej

²⁹ Wywiad *online* ze studentką z Polski – A.W., III rok, kierunek International Marketing, I stopień (8.02.2021).

w Warszawie. Tam jednak bardzo szybko się zniechęciłam, mocno ograniczona swobodą wypowiedzi w ramach dyskusji. W porównaniu z UŁ nie widziałam tam praktycznie możliwości wyrażania odrębnego zdania. Ponieważ wcześniej ukończyłam kierunek bezpieczeństwo narodowe na WSMiP, idąc na studia ogólnowydziałowe IPS byłam zainteresowana pierwotnie inną specjalnością (negocjacje i zarządzanie konfliktami międzynarodowymi). Z uwagi na zbyt małą liczbę chętnych specjalność ta nie została jednak uruchomiona, więc wybrałam specjalność International Marketing. Ta zmiana okazała się pozytywna. Musiałam jednak nadganiać program, gdyż większość z nas nie miała wcześniej marketingu (S.K., studentka z Polski, spec. IM kier. IPS, II st.).

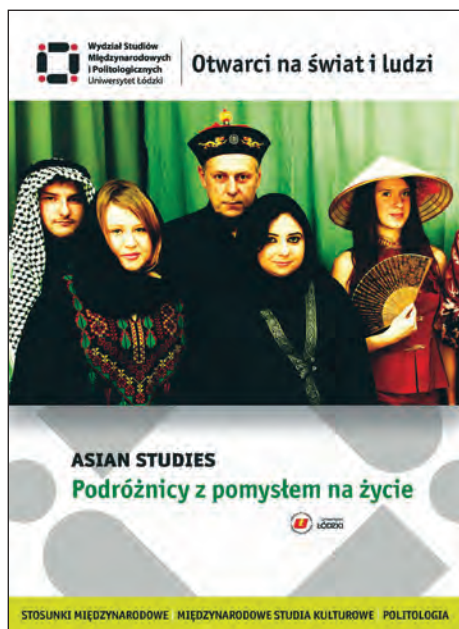
Kandydaci, wybierając nowy kierunek studiów biznesowych International Marketing w języku angielskim, kierowali się zwykle kilkoma dopełniającymi się przesłankami. Zbiór argumentów obejmował już wcześniej wymienioną formę kształcenia w języku obcym, nowatorstwo kierunku i specjalności International Marketing, unikatowość programu stwarzającą większe szanse na znalezienie ciekawej pracy po studiach, czy wreszcie samą specyfikę marketingu i jego atrakcyjność dla młodych ludzi ze względu na rozwój mediów społecznościowych. Studia w języku obcym stwarzały jednocześnie duże szanse na uczenie się w ciekawszej, czyli międzynarodowej grupie studenckiej.

Najważniejszymi kryteriami wyboru nowego kierunku **International Marketing o profilu praktycznym** na poziomie licencjackim były dla mnie: fakt, iż studia są prowadzone całkowicie w języku angielskim, program zagranicznej wymiany studenckiej Erasmus, możliwość studiowania w międzynarodowej grupie studenckiej, perspektywa znalezienia w przyszłości pracy w dziedzinie marketingu (co zresztą się w pełni potwierdziło).

Wybierając te studia, kierowałam się przede wszystkim ofertą studiów w języku angielskim. Wydziału wcześniej nie znałam. Wiedziałam też, że są studia w języku angielskim w Warszawie i w Krakowie, ale czesne za te studia jest tam znacznie wyższe niż na Uniwersytecie Łódzkim (W.C., studentka z Polski, kier. IM, I st.).

O wyborze omawianego kierunku studiów decydowało również jego pozycjonowanie w relacji do kierunków na Wydziale Ekonomiczno-Socjologicznym i na Wydziale Zarządzania UŁ. Nowy kierunek (czy wcześniej specjalność) International Marketing był wybierany głównie przez osoby uzdolnione humanistycznie i nastawione na komunikację międzynarodową. Ta orientacja na komunikację międzynarodową przesądziła o potencjalnej przewadze tej grupy studentów na omawianym kierunku w porównaniu z innymi kierunkami ekonomicznymi prowadzonymi w języku angielskim i polskim. Kierunek International Marketing

nie jest zbyt ekonomiczny i dlatego to był mój pierwszy wybór. W odróżnieniu od kierunku International and Political Studies jest to również kierunek, który stwarza lepsze możliwości na znalezienie pracy (W.C., studentka z Polski, kier. IM, I st.).



Fot. 21–24. Międzynarodowa kampania promująca wizerunek Wydziału Studiów Międzynarodowych i Politologicznych UŁ jako miejsca otwartego na innych i na różnorodność kulturową (pomysł i koncepcja kampanii: Tomasz Domański, projekt graficzny: Krzysztof Tyczkowski, fot. Piotr Tomczyk)

Interesowałam się marketingiem i chciałam wybrać jakiś kierunek, który by się z tym łączył. Chciałam też studiować po angielsku, gdyż to otwiera wiele możliwości pracy. W CV mam wpisane, że studia są w języku angielskim. To też świadczy o tym, że ten język znam na dobrym poziomie (K.M., studentka z Polski, kier. IM, I st.).

Osoby wybierające kierunek International Marketing są zdecydowanie bardziej otwarte na świat oraz bardziej ciekawe świata. Są w sposób naturalny ciekawe poznawania innych kultur i otwarte na różnorodność. Wpisują się tym samym doskonale w motto wydziału, jakim jest „**otwartość na świat i ludzi**”.

Dodatkowo miałam chęć poznania innych osób z zagranicy. Chciałam też zdobyć inne doświadczenia kulturowe, **aby nie zamykać się w tej polskiej bańce**. Wiadomo, że chodziłam do polskiego gimnazjum i liceum, ale chciałam większego otwarcia na inne kultury. To też miało dla mnie znaczenie. Ja bardzo lubię kontakt z osobami z zagranicy. To jest inna perspektywa i można się od siebie wiele nauczyć (K.M., studentka z Polski, kier. IM, I st.).

Doświadczenie organizatorów opisywanego kierunku studiów pokazuje, iż przyciąga on w dużym stopniu kandydatów, którzy wcześniej podejmowali już pewne działania związane ze środowiskiem międzynarodowym lub działania na rzecz określonych grup czy społeczności międzynarodowych. Osoby te cechują się więc zarówno większą otwartością na społeczność międzynarodową, jak i są bardzo ciekawe jej poznania. Działania te przybierały bardzo różną formę, a jednocześnie były doskonałą szkołą zrozumienia i empatii dla innych.

W gimnazjum brałam udział w różnych formach międzynarodowej wymiany młodzieżowej. Nasza nauczycielka była wybitna i organizowała wiele rzeczy dodatkowych. Mieliśmy koło europejskie oraz grupę Amnesty International. Braliśmy już wtedy udział w międzynarodowym projekcie wymiany młodzieżowej Erasmus+. Ja byłam we Włoszech przez tydzień, gdzie spotkałam uczniów z pięciu innych krajów, a później oni wszyscy przyjechali do nas. My ich gościliśmy u siebie w domach. Ja miałam u siebie przez tydzień Turczynkę i się nią opiekowałam (K.M., studentka z Polski, kier. IM, I st.).

Ponadto, nowy kierunek był atrakcyjny dla studentów ze względu na swój nowatorski charakter. Element nowości kierunku, obok jego unikatowości, wyraźnie zwiększył jego atrakcyjność wśród kandydatów. Źródłem nowości był szereg jego atrybutów, w tym: nazwa International Marketing (marketing międzynarodowy), praktyczna formuła oraz wyłączność zajęć w języku angielskim.

Kierunek był nowy i wydawał mi się bardzo wszechstronny. W momencie, kiedy w Polsce wiele osób studiowało zarządzanie i zasoby ludzkie, po polsku ten kierunek był czymś nowym. Ten nowy kierunek będzie dobrze wyglądał na papierze przy składaniu CV o pracę... (Z.M., studentka z Polski, kier. IM, I st.).

Dla mnie najważniejszymi argumentami przemawiającymi za wyborem kierunku International Marketing były: jego oryginalność, czyli efekt nowości, możliwość pracy po tym kierunku w korporacji międzynarodowej z uwagi na język angielski oraz szerszej perspektywy pracy po studiach (Z.M., studentka z Polski, kier. IM, I st.).

Bardzo ważnym elementem w procesie podejmowania decyzji przez kandydatów był pozytywny odbiór opisu nowego kierunku na stronie wydziału i uczelni. Komentarz kandydata pokazuje wagę tego opisu i konieczność przejrzystego wyeksponowania kluczowych atutów. Badania wskazują nie tylko na fakt dokładnej analizy przez kandydatów opisu kierunku, lecz również na ocenę komunikatywności przekazu. Dobrze skonstruowany przekaz – przyjazny dla adresata oferty – jest integralnym elementem budowania jego marketingowej tożsamości. Strategia komunikacji marketingowej musi być spójna z całą filozofią budowania nowego kierunku i jego przyszłej marki. Cytowany poniżej komentarz studentki świadczy o tym, że kandydat powinien móc – po zapoznaniu się z zawartością przekazu – wyobrazić sobie prosty model swojej przyszłej kariery.

Przy wybieraniu tych studiów, muszę powiedzieć, że bardzo mocno zaciekał mnie opis tego nowego kierunku na stronie rekrutacji UŁ. **Ten opis był chyba najważniejszy.** Podobało mi się to, że wszystko było opisane w sposób bardzo praktyczny i to mnie bardzo mocno zaciekało. To nie był zwykły marketing, tylko trochę ponad to... Ponieważ nie był to typowy kierunek, pomyślałam, że to będzie później dodatkowy argument przy poszukiwaniu przeze mnie pracy (A.W., studentka z Polski, kier. IM, I st.).

Wypowiedź studentki pokazuje zatem wyraźnie, iż kandydaci poszukują unikatowości kierunku, potrafią ją dostrzec i docenić, stąd też waga i znaczenie dobrego marketingu już na etapie opisu oferty edukacyjnej. Opis musi być integralnym elementem strategii wypracowanej przez autora koncepcji kierunku i musi być sformułowany w języku przyjaznym grupie docelowej.

Przedstawione wypowiedzi pokazują jednocześnie sposób myślenia studentów wybierających opisywany kierunek. Ta grupa studentów myśli zdecydowanie kategoriami co najmniej średniego i długiego okresu, co potwierdzają odniesienia do przyszłych możliwości odnalezienia się na konkurencyjnym rynku pracy. Jak pokazują wyniki badań, osoby te zazwyczaj znacznie szybciej podejmują pracę i stawiają sobie konkretne cele zawodowe.

1.3.1.2. Szerokie oddziaływanie nowego – unikatowego kierunku studiów International Marketing

Obserwując zasięg oddziaływania kierunku unikatowego, jakim jest International Marketing, należy mocno podkreślić, że dzięki swojej specyfice ma on ogromną szansę przyciągnąć na daną uczelnię zarówno studentów polskich z bardziej odległych rejonów kraju, jak i studentów zagranicznych z bardzo różnych krajów. Inaczej niż kierunki standardowe oferowane w tej samej formie na większości uczelni i przyciągające głównie studentów z danego miasta i regionu, kierunki unikatowe mają szansę na poszerzenie zasięgu geograficznego oddziaływania uczelni. Jest to prawdziwe w wymiarze krajowym i międzynarodowym. Jednocześnie część studentów z mniejszych miast może traktować tego typu studia jako alternatywę dla innych atrakcyjnych programów o charakterze standardowym.

Pierwotnie chciałam studiować filologię angielską lub inny kierunek po angielsku, chciałam to robić w większym mieście. Do Łodzi przyjechałam ze Starachowic. Interesowałam się marketingiem i sprzedażą. Wcześniej pracowałam rok w hotelu. Skończyłam liceum o profilu humanistycznym. Dostałam się na dwa kierunki studiów – do Lublina i do Łodzi. Wybrałam Łódź z uwagi na studia w języku angielskim (A.P., studentka z Polski, kier. IM, I st.³⁰).

Nie widziałam dla siebie innego kierunku. Marketing jest na czasie i ma przyszłość. Zastanawiałam się nad wyborem IFE na Politechnice Łódzkiej, a na UŁ nad wyborem między Business Management i International Marketing. Mój starszy brat studiował wcześniej po angielsku Business Management na WZ UŁ, ale zdecydowanie doradzał mi nasz kierunek. W grupie międzynarodowej można poprawić komunikację w języku angielskim i zawrzeć nowe znajomości. Pozytywnie to odbieram (W.P., studentka z Polski, kier. IM, I st.³¹).

Wcześniej chciałam iść na filologię angielską, ale uznałam, że po tym kierunku są słabsze perspektywy. Ponieważ interesowałam się też reklamą oraz mediami społecznościowymi, kiedy otwarto IM po angielsku, to zobaczyłam, że ten kierunek doskonale koresponduje z moimi zainteresowaniami [efekt łączenia dwóch zainteresowań plus efekt nowości kierunku – przyp. T.D.] (Z.M., studentka z Polski, kier. IM, I st.).

³⁰ Wywiad *online* ze studentką z Polski – A.P., III rok, kierunek International Marketing, I stopień (8.02.2021).

³¹ Wywiad *online* ze studentką z Polski – W.P., III rok, kierunek International Marketing, I stopień (8.02.2021).

1.3.2. Atuty studiowania w międzynarodowej grupie studenckiej

Studenci kierunku International Marketing zdecydowanie dostrzegają oraz doceniają atuty studiowania w międzynarodowej grupie studenckiej. Jest to szczególnie istotne dla wyrabiania w sobie umiejętności spoglądania na te same problemy z różnych perspektyw. Ta wielość perspektyw i ocen jest później bardzo przydatna w rozumieniu innych ludzi oraz ich punktów widzenia.

Poznajemy zupełnie inne perspektywy postrzegania danego problemu przez różne kultury. Przykładowo, pewne zadania są dla polskich studentów w pełni oczywiste, podczas gdy u studentów zagranicznych rodzą szereg pytań i wątpliwości. Dlatego też, odpowiadając na określone pytania, polscy studenci przechodzą szybko do sedna sprawy, podczas gdy nasi zagraniczni koledzy często odpowiadają drogą okrężną (W.C., studentka z Polski, kier. IM, I st.).

Studenci bardzo mocno doceniają doświadczenie bezpośredniego obcowania z innymi kulturami i poznawania ich specyfiki. Poznawaniu kultur dobrze służy metoda codziennego komunikowania w języku, który jest obcy dla wszystkich, a jednocześnie stanowi wspólną i neutralną platformę komunikacyjną.

Fajne było to, że poznawaliśmy różne kultury, a ponadto na co dzień rozmawialiśmy po angielsku. Dzięki temu nauczyliśmy się języka potocznego. Pod tym względem widzę u siebie dużą poprawę, jeśli chodzi o mój rozwój językowy (Z.M., studentka z Polski, kier. IM, I st.).

Studenci wyraźnie dostrzegają zmiany w swym podejściu do cudzoziemców, a także zauważają różnice w ich relacjach z odmiennymi kulturowo grupami kolegów.

Najlepiej wspominam grupę studentów z Gruzji, która była na wymianie u nas na I roku. Dla mnie ogromnym szokiem było to, że osoby z tamtych regionów są tak bardzo otwarte. Oni wszyscy nas zapraszali do siebie na wakacje, że nas tam ugoszczą. Oni byli tylko na wymianie na jeden semestr Mobility Direct. Fajnie jest wprowadzać obcokrajowców do naszej kultury i polecać im, co warto zobaczyć (Z.M., studentka z Polski, kier. IM, I st.).

Bardzo pozytywnym elementem omawianej formuły studiów jest dostrzeganie przez polskich studentów głównie korzyści ze studiowania w międzynarodowej grupie studenckiej. Międzynarodowa grupa studencka jest generalnie postrzegana jako **jeden z ważniejszych atutów programu**. Studenci przeciwstawiają

ją programom prowadzonym w języku angielskim na niektórych uczelniach w grupach składających się wyłącznie z samych Polaków, co w założeniu jest rozwiązaniem dość sztucznym i tym samym znacznie mniej atrakcyjnym.

Ja widzę bardzo dużo atutów. Najważniejszym atutem dla mnie jest możliwość poznawania różnych kultur i osób (K.M., studentka z Polski, kier. IM, I st.).

W grupie międzynarodowej występuje zawsze efekt nowości związany z jej niespodziewaną strukturą, a także z napływem kolejnych studentów w ramach różnych form wymiany (Mobility Direct, Erasmus).

Idąc na studia polskie, też mamy możliwość poznania szeregu osób, ale są to głównie osoby wywodzące się z bardzo podobnego do naszego środowiska. Mają podobne wartości, podobne podejście do różnych spraw, a tutaj mamy osoby z bardzo odległych miejsc, jak na przykład Azerbejdżan albo Kuwejt. **To zderzenie kulturowe było dla mnie najważniejsze**, gdyż pomogło mi zrozumieć innych ludzi i bardziej się na nich otworzyć. Nam się wydaje, że jesteśmy tacy tolerancyjni, ale takie doświadczenie z pierwszej ręki często pokazuje inaczej (K.M., studentka z Polski, kier. IM, I st.).

Studiowanie w grupie międzynarodowej pokazuje, że studenci zadają sobie wiele nowych pytań i mają możliwość spojrzenia na siebie i na innych z zupełnie nowej perspektywy. Pytania te mają często wymiar fundamentalny i dotyczą tolerancji oraz otwartości na innych. Perspektywa wspólnych trzech lat studiów pozwala zarówno na nowe spojrzenie na siebie, jak i na swoich zagranicznych kolegów.

Nadal widać jednak pewne różnice. Przykładowo, my i cudzoziemcy podchodzimy zupełnie inaczej do różnych dat: dla Polaków pojęcie przerwy świątecznej jest oczywiste, a dla cudzoziemców nie do końca. Tu dochodzi kontekst kulturowy (K.M., studentka z Polski, kier. IM, I st.).

Studiowanie w grupie międzynarodowej ma także i inne korzyści.

To było jak bycie przez cały czas na Erasmusie bez bycia na Erasmusie (K.B., z Polski, absolwentka spec. IM kier. SM, I st.).

Miałam przyjaciółkę z Hiszpanii, dla której bycie o czasie znaczyło coś zupełnie innego niż dla mnie. Poznałam inne podejście do życia i do takich rzeczy, o których myśleliśmy, że są dla nas naturalne w naszej kulturze, a potem się okazuje się, że nie wszędzie tak jest... i tak samo jest to odbierane... (K.B., z Polski, absolwentka spec. IM kier. SM, I st.).

Najczęściej powtarzanym atutem była **wielość punktów widzenia i różnorodność perspektyw**.

Na tych studiach mogłam, dzięki naszej grupie międzynarodowej, spojrzeć na wiele spraw z różnych punktów widzenia. Teraz, jak pracuję w korporacji, też oczywiście wszyscy mówią po angielsku. Nigdy nie czuję się zagubiona. To, że musiałam pisać wiele prac po angielsku teraz mi bardzo pomaga i nie mam z tym żadnych problemów. Dla mnie wejście do międzynarodowej korporacji nie było żadnym problemem, natomiast koledzy po studiach w języku polskim czasami potrzebują więcej czasu, aby się tam odnaleźć. Przy rozmowie kwalifikacyjnej ten element międzynarodowy naszego kierunku bardzo mi się podobał i pytano mnie o doświadczenia na studiach w pracy w zespołach wielokulturowych. W sumie było to atutem (A.K., z Polski, absolwentka spec. IM kier. SM, I st.).

Oprócz tego pomagałam cudzoziemcom rozwiązywać różne formalne problemy, czy to na uczelni, czy w codziennym życiu, kiedy potrzebowali złożyć jakieś dokumenty czy zaświadczenia w urzędach. To też było szansą na zobaczenie ich sytuacji z drugiej strony. Często dostawali jakieś dokumenty napisane po polsku – w bardzo hermetycznym prawniczym języku, które nawet dla mnie były poważnym wyzwaniem, aby zrozumieć, o co w nich chodzi, a co dopiero dla nich. A były to momenty, kiedy oni starali się o wizę czy przedłużenie prawa pobytu. Myślę, że to zobaczenie Polski z perspektywy cudzoziemców było też dla mnie ważnym doświadczeniem... (K.B., z Polski, absolwentka spec. IM kier. SM, I st.).

Część dostrzega różnice kulturowe, a część uważa, że nie ma ich tak wiele.

Pierwsze, co mi przychodzi na myśl, to zachowanie kolegów z Turcji. My zawsze byliśmy przygotowani na zajęcia, a oni próbowali się jakoś prześlizgnąć. Wtedy zobaczyłam to inne podejście do stawianych zadań i obowiązków. Poza tym dużo stereotypów, np. na temat picia przez nas alkoholu itp. Uważali, że my zawsze pijemy dużo, podczas gdy oni w ogóle nie piją.

Na pewno dobrze nauczyłam się współpracy w grupie międzynarodowej, gdyż bardzo często pracowaliśmy w grupach mieszanych. Wtedy też stykaliśmy się z bardzo różnym podejściem do zadań i obowiązków. Te najważniejsze spostrzeżenia kulturowe to różnice w podejściu do czasu i do stawianych zadań i obowiązków. To było bardzo ważne, gdyż sprawdziłam w praktyce, czego mogę od siebie oczekiwać oraz czego mogę oczekiwać od innych. Nauczyłam się również, jak mam rozwiązywać różne problemy.

Myślę, że dużą korzyścią są nasze nowe kontakty międzynarodowe. To przede wszystkim tzw. *networking*, który jest znacznie szerszy niż sama Łódź oraz Polska [szeroki zasięg międzynarodowych kontaktów – przyp. T.D.] (K.B., z Polski, absolwentka spec. IM kier. SM, I st.).

Na studiach, dzięki pracy w grupach międzynarodowych ze studentami z Turcji, Iranu czy Ukrainy, dowiedziałam się bardzo dużo o ich krajach, czym normalnie bym się nie zainteresowała. Wszystko wychodziło w rozmowach i to było bardzo fajne. To było

zupełnie inaczej niż na Politechnice, gdzie moja koleżanka była na studiach po angielsku w grupie wyłącznie z polskimi studentami. Wykładowcy czasami w trakcie takich zajęć przestawali mówić po angielsku i przechodzili na język polski, bo i tak nie ma nikogo, kto nie zna polskiego. Na tamtych studiach wszystkie projekty robili po polsku. U nas natomiast prawie połowę grupy stanowili cudzoziemcy i nie mogło być tak, że nagle wykładowca przestaje prowadzić zajęcia po angielsku. My, jak spotykaliśmy się po zajęciach, też przez cały czas z naszymi kolegami z zagranicy mówiliśmy po angielsku (A.K., z Polski, absolwentka spec. IM kier. SM, I st.).

Wspólne studiowanie i przebywanie ze sobą pokazuje, że różnice kulturowe mogą dotyczyć zarówno spraw ważnych, jak i bardzo przyziemnych. Jest to tym samym doskonała szkoła przygotowująca młodych ludzi do pracy w zespołach międzynarodowych w Polsce i za granicą. Bardzo ciekawy wątek zasygnalizowany przez polską studentkę dotyczy innego stylu komunikowania się zagranicznych studentów z polskimi wykładowcami, co wskazywałoby na łatwiejsze redukowanie dystansu pomiędzy stronami komunikowania i zmniejszanie dystansu hierarchicznego.

Uważam, że obcokrajowcy nie boją się wykładowców i mają do nich zupełnie inne podejście. Nasz model zakłada większy dystans studenta wobec wykładowcy. Polscy studenci na początku studiów obawiali się zapytać wykładowców o wiele spraw, podczas gdy cudzoziemcy nie mieli w tym zakresie żadnych oporów. Ja się też tego od nich nauczyłam, że nie trzeba zachowywać takiego dużego dystansu wobec wykładowców. To na pewno warto przejąć od nich i wprowadzić u nas na uczelniach.

Te różnice widzę zwłaszcza między naszymi studiami oraz studiami w języku polskim na UŁ na innych wydziałach, na których są moi koledzy (Wydział Filologiczny: dziennikarstwo, pisanie kreatywne etc.). Tam na pewno ten dystans jest większy między wykładowcami i studentami. Tam cała grupa jest polska i panują inne zasady. Jesteśmy dość zdystansowanym społeczeństwem (K.M., studentka z Polski, kier. IM, I st.).

Z obserwacji polskich studentów kierunku IM wynika jednoznaczny wniosek, iż międzynarodowy model kształcenia prowadzi do bardziej otwartych, elastycznych form komunikowania się studentów ze swoimi wykładowcami. Ewolucja modelu komunikowania wynika zarówno z dużej dywersyfikacji kulturowej grupy studenckiej, jak i z większej otwartości na zmiany ze strony samych wykładowców, przyzwyczajonych do działania w rozmaitych społecznościach międzynarodowych. Wykładowcy prowadzący zajęcia na naszym wydziale mają generalnie większe doświadczenie w zakresie prowadzenia zajęć z zagranicznymi grupami studentów w ramach wymiany Erasmus oraz pobytów stypendialnych na zagranicznych uczelniach.

Moi koledzy z innych wydziałów są bardzo pozytywnie zdziwieni tym, co się dzieje na naszym kierunku. Oni chcieliby, żeby u nich też tak to wyglądało. To, co ich dziwi, to nasz swobodny kontakt z wykładowcami. Z niektórymi wykładowcami mamy bezpośredni kontakt na Messengerze. Oni nam wysyłają linki lub prezentacje, dodatkowe materiały do sprawdzenia. To też pokazuje, że ci wykładowcy mają bardzo dobry kontakt z nami i nadążają za naszymi środkami komunikowania. Wiadomo, że przeglądamy maile, ale to już nie jest nasza bezpośrednia forma komunikowania. Niektórzy wykładowcy starają się być z nami bliżej za pośrednictwem wybranych komunikatorów. Tworzymy z nimi grupy na Facebooku lub na Messengerze, gdzie ten kontakt jest szybszy, łatwiejszy i bardziej naturalny dla nas. Uważam, że to jest super. Niektórzy wykładowcy tworzą z nami grupy na Facebooku i Messengerze (K.M., studentka z Polski, kier. IM, I st.).

Wyróżnikiem programu międzynarodowego International Marketing jest więc generalnie bardziej otwarty i elastyczny system komunikowania, który przenosi się również na lepsze wykorzystanie nowoczesnych komunikatorów i mediów społecznościowych.

Praca nad projektami zaliczeniowymi w zespołach międzynarodowych jest także bardzo zauważalnym wyróżnikiem programu IM. Filozofia studiów International Marketing zakłada stymulowanie studentów do pracy zespołowej w grupie międzynarodowej. Rolą wykładowców powinno być wymaganie od studentów pracy w zespołach międzynarodowych i egzekwowanie tego obowiązku. Oprócz formalnej akceptacji międzynarodowego składu zespołu projektowego pożądanym elementem byłoby zachęcanie studentów do funkcjonowania w ramach różnych struktur zespołowych. System ten powinien polegać na tworzeniu mechanizmu mobilności wewnętrznej – zachęcaniu studentów do pracy w różnych zespołach międzynarodowych. Taki system powinien stanowić swego rodzaju zasadę i mechanizm wewnętrzny. Wprowadzenie w praktyce tego systemu wymaga dużej konsekwencji ze strony wykładowców. Zalety takiego podejścia doceniają też coraz bardziej polscy studenci, choć podejście to nie jest jeszcze zawsze konsekwentnie stosowane.

Te studia mają sens, jeśli pracuje się w grupie międzynarodowej. Międzynarodowy skład grupy wymaga **wyjścia ze strefy komfortu**. Dopiero na II roku, po trzech miesiącach pobytu za granicą odblokowałam się. Język znałam, ale nie byłam pewna, z kim mogę nawiązać współpracę. To wymaga ciągłego otwierania się na innych. Na początku te wewnętrzne bariery trochę nas blokowały. Integracja pojawiła się w trakcie przygotowań wspólnych projektów z kolegami z zagranicy (A.P., studentka z Polski, kier. IM, I st.).

Część polskich studentów, którzy na szczęście stanowią wyjątek od reguły, próbowała zachować tę źle rozumianą strefę komfortu i pracować głównie w polskich zespołach, co potwierdzili w badaniu: „W grupach projektowych pracowałam raczej w polskich zespołach” (W.P., studentka z Polski, kier. IM, I st.).

Wydaje się jednak, że to podejście nie jest stosowane w szerszym zakresie i stanowi raczej mikrostrategię pewnej wąskiej grupy polskich studentów. Prawie wszyscy pracują w międzynarodowych zespołach i bardzo sobie cenią ten model współpracy.

Pracowałam w grupach polskich i międzynarodowych. W pewnym momencie już się nie odczuwało, że grupa jest mieszana. W każdej grupie są różne charaktery i różne starcia. To bardziej wynika z podejścia osób. Wbrew pozorom bardziej dziwne było to, kiedy pracowało się w grupie *stricte* polskiej, a końcową pracę przygotowywało się i prezentowało po angielsku.

Ta wielokulturowość stała się dla nas czymś codziennym. Przychodziło się na wydział, przechodziło przez drzwi i człowiek automatycznie przełączał się na język angielski. I nie było z tym żadnego problemu, a to była jedna z moich głównych obaw przed przyjściem tu na studia w języku angielskim. Jak to będzie od razu po angielsku i do tego dodatkowy stres: co ludzie o mnie pomyślą? Teraz, po tych paru latach, człowiek się czuje zupełnie inaczej niż na początku. Tamte obawy zupełnie zniknęły. To, że mamy studentów z Kuwejtu, Azerbejdżanu czy Kirgistanu, czy Erasmusów: Hiszpanów, Francuzów i Włochów, czy studentów z Japonii – to nie robi nam żadnej różnicy... Czasem tylko usłyszysz się jakiś nowy akcent, ale to w przyszłości ułatwi tylko komunikowanie, kiedy się gdzieś jedzie i słyszy się jakiś nowy akcent, bo już się człowiek z nim osłuchał... Po prostu do tego człowiek przywykł i to nie jest nic dziwnego.

Mój chrzestny zawsze pyta: to jak to jest z tymi wszystkimi ludźmi i jak wy z nimi rozmawiacie? Normalnie – po angielsku. Nie czujemy przed sobą żadnych oporów. Czasami się można dziwnie poczuć, kiedy rozmawia się po angielsku, a ktoś ze Wschodu zaczyna z kimś innym rozmawiać po rosyjsku. Czy oni nas obgadują, że nagle wtrącili swój własny język?

To się stało dla nas tak normalne, że to nam mocno zaprocentuje w przyszłości. Moja nauczycielka mi mówi: „Ty to gadasz w tym języku, tak jakbyś w nim cały czas myślała”. Tak chyba już jest (A.W., studentka z Polski, kier. IM, I st.).

Praca w grupie międzynarodowej uczy otwartości i umiejętności wychodzenia do innych oraz proszenia ich o pomoc. Nauczyłam się dużo nowego słownictwa. Kulturowo poszerzyłam swoją wiedzę. Nawiązałam również szereg nowych znajomości. Pracuję w Holandii w magazynie logistycznym. Pracę łączę bez problemu ze studiami. Mam duże wsparcie od moich zagranicznych kolegów z grupy. Pracowałam z M.H., M.O. (bliższa relacja przez język hiszpański). Grupa hiszpańska się bardzo zintegrowała.

Nauczyłam się ustępować w pracy w grupie i znajdować kompromisy oraz mniej się stresować (A.P., studentka z Polski, kier. IM, I st.).

Na tym kierunku na pewno poprawiła się nasza znajomość języka angielskiego przez to, że **jesteśmy otoczeni tym językiem na co dzień i musimy się w nim zanurzyć...** Ja zauważyłam u siebie – na naszym kierunku – że kiedy większość naszych znajomych to byli Polacy, to na zajęciach używałam angielskiego, ale na przerwach królował polski, bo przecież wszyscy byliśmy Polakami. Kiedy ta grupa zaczęła się robić bardziej

międzynarodowa i ja się otworzyłam na cudzoziemców, to zaczęłam mówić na przerwach także w języku angielskim i całkowicie zmieniłam swoje podejście. Pomogło mi to w takim naturalnym używaniu języka, a nie tylko w takim szkolnym podejściu.

Jeśli chodzi o ten aspekt językowy, to bardzo ciekawe jest to, że każdy z nas ma inny akcent. Ludzie z różnych państw mówią inaczej po angielsku i to mnie przyzwyczaiło do tych różnych akcentów. Te różne akcenty stały się dla mnie bardziej zrozumiałe i jestem w stanie zrozumieć znacznie więcej osób. Nie tylko ten szkolny akcent brytyjski, ale również różne inne akcenty (K.M., studentka z Polski, kier. IM, I st.).

Ocena międzynarodowego modelu studiowania

Z badań wynika, że istnieją dwa modele relacji polskich studentów z cudzoziemcami, różniące się poziomem otwartości: model bardziej otwarty na cudzoziemców i model mniej otwarty – skupiony na sobie.

Generalnie byliśmy bardzo zadowoleni z tego modelu studiowania. Mnie udało się szczególnie być w grupie towarzyskiej z wieloma osobami z zagranicy. Nie wszystkim Polakom się to udawało, a być może nie mieli takiego celu. To na pewno wpłynęło na moje doświadczenia.

Wiem, że niektórzy znajomi z roku trzymali się bardziej w polskiej grupie, tylko z Polakami. Wiem tym samym, że ich doświadczenie było zdecydowanie inne. Dlatego też, w zależności od tego, gdzie kto znalazł się towarzysko, to mógł inaczej to odbierać. Ale wydaje mi się generalnie, że u nas w grupie się to sprawdziło i że byliśmy zadowoleni (K.B., z Polski, absolwentka spec. IM kier. SM, I st.).

Otwartość na innych

Wydaje mi się, że niektórzy wyszli z założenia, że tak będzie dla nich łatwiej, po prostu nie musieli się mierzyć z mówieniem po angielsku przy przygotowywaniu jakichś projektów. To mógł być też taki aspekt praktyczny, rodzaj wygodnictwa, to wynikało być może także z braku ciekawości oraz z tzw. **strefy komfortu**. Było im po prostu łatwiej trzymać się wyłącznie z osobami z Polski, gdyż tak wyglądał wcześniej nasz system edukacji. Było im po prostu łatwiej (K.B., z Polski, absolwentka spec. IM kier. SM, I st.).

Jeśli chodzi o studia w grupie międzynarodowej, to widzę same plusy. Mnie nie zdarzyło się nic przykrego. Żyjemy w „globalnej wiosce”, więc te kontakty zawsze się przydadzą. Fajnie mieć te kontakty na co dzień, bo człowiek się po prostu do nich przyzwyczaja. Jeżeli człowiek jedzie gdzieś sam za granicę, to też już się do tego przyzwyczaja przez to, że u nas też się już było w mieszanej grupie.

Ja nigdy nie miałam kontaktów z kulturą wschodnią, mnie też zaskoczyło, że u nas było tak wielu studentów ze Wschodu. Zaskoczyło mnie, że ludzie mają inne spojrzenie na te same sprawy. Różne podglądy się pojawiają – i to jest bardzo fajne i rozwijające. Mam wrażenie, że też to mi dużo da w odniesieniu do mojej późniejszej pracy w większych firmach wielokulturowych – jeśli się ma już takie doświadczenie, to łatwiej się później w nich odnaleźć. Na początku trzeba było się do tego przyzwyczaić i przez to przejść, później już było łatwiej. Jak długo to trwało? Przez pierwsze dwa tygodnie

studiowania było wyraźnie słycać różne akcenty. Potem to już się człowiek bardzo dziwnie czuł, kiedy słycał język polski między nami w grupie. Te pierwsze dwa tygodnie to taki rytuał przejścia, ale teraz się już tego w ogóle nie odczuwa... Jak wchodził na uniwersytet na wydział, to od razu się wiedziało, że się jest w dobrym miejscu – słycało się różne języki, nie tylko angielski, i to stało się bardzo naturalne (A.W., studentka z Polski, kier. IM, I st.).

Studenci są coraz bardziej świadomi faktu, że ten model studiów zaprocentuje im w przyszłości.

Studia w grupie międzynarodowej mają także szansę zaprocentowania w przyszłości nowymi kontaktami i przyjaźniami oraz możliwościami zwiedzania świata (W.C., studentka z Polski, kier. IM, I st.).

Polscy studenci kierunku International Marketing uważają, iż w porównaniu ze swymi rówieśnikami są bardziej samodzielni, świadomi swoich atutów i możliwości działania w otoczeniu międzynarodowym.

Model kształcenia w grupie międzynarodowej to taki mały Londyn. Dla mnie to rozwiązanie jest super. Kiedy byłam w Londynie, żyłam w naturalnym środowisku międzynarodowym. Kiedy wróciłam tutaj do Łodzi, to myślałam, że będzie mi tego brakować, ale podobne międzynarodowe środowisko odnalazłam w naszej grupie studenckiej, taką namiastkę, z której się bardzo cieszę. Jest to na pewno program, który otwiera wiele perspektyw dzięki wiedzy, ludziom i znajomościom (M.A., studentka z Polski, kier. IM, I st.).

Atuty studiowania w grupie międzynarodowej

[Najlepsza w takiej grupie jest] praktyczność tego, co robimy. Fajnie jest mieć źródło informacji z wewnątrz na temat różnych krajów. Nauka języka na zajęciach, ale także po zajęciach, kiedy rozmawiamy na przerwach lub po opuszczeniu uniwersytetu. Mamy cały czas kontakt z ludźmi z zagranicy. A trzecia rzecz to te nowe znajomości.

Różnice kulturowe...? Z założenia uważam, że cudzoziemcy to tacy sami ludzie, choć pochodzą z różnych kultur. Nie zauważałam za bardzo różnic kulturowych. Wszyscy jesteśmy w podobnym wieku. Żyjemy w czasie globalizacji i cyfryzacji, mamy dostęp do tych samych informacji. Teraz już się to wszystko zlewa wydaje mi się (M.A., studentka z Polski, kier. IM, I st.).

Studenci kierunku International Marketing przeważnie nie sygnalizują żadnych problemów z planowaniem swojej przyszłej kariery. Cechuje ich większa mobilność i to zarówno w wymiarze krajowym, jak i międzynarodowym. Ten typ studiów w sposób naturalny wprowadza studenta

w środowisko międzynarodowe i pozwala się w nim swobodnie poruszać. Na tle swych kolegów i rówieśników studiujących na innych kierunkach słuchacze ci dostrzegają, że mają często na wiele spraw znacznie szersze i bardziej wieloaspektowe spojrzenie.

Wysoka mobilność krajowa i międzynarodowa

Dla mnie nie jest żadnym problemem przeprowadzenie się do innego miasta, a nawet do innego kraju (W.C., studentka z Polski, kier. IM, I st.).

Otwartość na nawiązywanie nowych kontaktów

Po naszym kierunku nie mam żadnej bariery w nawiązywaniu kontaktów i w rozwoju międzynarodowym (W.C., studentka z Polski, kier. IM, I st.).

Pozytywne nastawienie do planowania własnej ścieżki kariery

Nie mam żadnego problemu z dalszym planowaniem mojej ścieżki kariery (W.C., studentka z Polski, kier. IM, I st.).

Doskonała znajomość języka angielskiego

Wiele wspomnianych wyżej korzyści wynika z dobrej znajomości języka angielskiego.

Atutem naszego kierunku jest na pewno wielokulturowość. Te studia pozwalają nam posługiwać się językiem angielskim na co dzień. Przedtem to był taki angielski „dochodzony” – dwa razy w tygodniu. No, a teraz cały czas w trakcie zajęć i podczas pracy w grupie, człowiek już się przyzwyczaił do myślenia po angielsku. Na początku to było jeszcze tłumaczenie z języka polskiego, ale teraz już się człowiek całkowicie przestawił. Obecnie jestem po kilku rozmowach kwalifikacyjnych i ludzie patrzą na ten nasz kierunek z podziwem. Doceniają, że się ktoś zdecydował na ten kierunek, no i nie pytają już o angielski. Mnie się to podoba, że nie mamy jakichś nudnych wykładów, tylko tę formę warsztatową, która mnie bardzo mocno nauczyła pracy w grupie. Ta umiejętność pracy z różnymi charakterami, to jest na pewno duża wartość dodana. Ponadto ewidentnie mamy opanowane prezentacje i pisanie raportów (A.W., studentka z Polski, kier. IM, I st.).

Korzyści i wyzwania związane z pracą w grupie międzynarodowej

Wydaje mi się, że w odniesieniu do naszych zadań na uczelni mamy podobne podejście. Choć sądzę, że Polacy częściej próbują coś zrobić sprytnie, tak żeby się nie narażać, a zaliczyć, lubią cwaniakować, przekleić coś z Internetu, podczas gdy cudzoziemcy

traktują to bardziej jak wyzwanie i skupiają się na pracy indywidualnej. Wydaje mi się, że prace Polaków są bardziej odtwórcze, z Internetu coś przekleić, zmienić kilka słów. Te prace wyglądają podobnie, jest pewien standardowy schemat, podczas gdy prace cudzoziemców są bardziej zróżnicowane, bardziej indywidualne (K.M., studentka z Polski, kier. IM, I st.).

Pracowałam przy projektach zarówno z kolegami z Polski, jak i z zagranicy. Uważam, że na naszym kierunku grupa obcokrajowców jest bardziej ambitna niż grupa Polaków. Wynika to niewątpliwie z ich dużej ambicji. Można to odczuć zarówno przy pracy zespołowej nad projektami, jak i w trakcie przygotowań do egzaminów. Są bardziej zmotywowani i zaangażowani (Z.M., studentka z Polski, kier. IM, I st.).

Na pewno bariera językowa na początku była pewnym wyzwaniem. Teraz się do tego przyzwyczaiłam. Na początku uciekałam bardziej w „polskie grupy” – grupy, gdzie mi było bezpieczniej. Pracę przygotowywaliśmy po angielsku, ale w trakcie przygotowań cały czas mówiliśmy po polsku. Na pewno na początku jest ciężiej tłumaczyć, zwłaszcza jeśli angielski nie jest naszym ojczystym językiem (K.M., studentka z Polski, kier. IM, I st.).

Inne atuty kierunku International Marketing

Nasz kierunek ma profil praktyczny i to jest jego głównym atutem. Nie ma takiego dużego nacisku na wiedzę teoretyczną i na uczenie się różnych rzeczy na pamięć. Robimy projekty oraz prezentacje, które sprawdzają naszą wiedzę w praktyce. My możemy już wykorzystać w praktyce określone informacje. Moi znajomi na innych kierunkach uczą się wielu rzeczy teoretycznych, które im się później nie przydadzą w praktyce. Albo znają teorię i nie potrafią jej później wykorzystać w praktyce. U nas jest na pewno większy nacisk na praktykę niż na teorię. Dużo jest też pracy własnej, gdzie my coś tworzymy. I to mi się podoba. Tak jak tworzyliśmy ten start-up, czy z marketingu politycznego, gdzie tworzymy projekt kampanii politycznej i to się nam może później przydać na rynku pracy. Jeśli ktoś nas później poprosi o analizę rynku, to będziemy mogli to zrobić, a nie tylko znać samą teorię, bez możliwości jej wykorzystania. To na pewno jest dla mnie najważniejsze.

Druga rzecz to fakt, że studia są w języku angielskim. Nasz język szkolny różnił się od tego języka akademickiego, a poza tym możemy ten język rozwijać przez kontakty z innymi osobami. Ważnym elementem był dla mnie bardzo szeroki zakres wyboru języka dodatkowego: francuski, niemiecki, hiszpański i dla obcokrajowców język polski. I to, że mamy język hiszpański z prawdziwą Hiszpanką, i że ona mówi do nas wyłącznie w tym języku. Więc też jesteśmy znowu w nim zanurzeni i musimy go używać na co dzień. Więc ja uważam, że ten język obcy jest na dobrym poziomie (K.M., studentka z Polski, kier. IM, I st.).

Ważnym atutem naszego kierunku jest możliwość łączenia studiów z pracą. Mimo że są to studia dzienne [stacjonarne – przyp. T.D.], to można je łączyć z pracą zawodową. Nie mieliśmy takiego semestru, aby co najmniej jeden dzień nie był wolny. Dało się

wyjechać na weekend. Potencjalnym nowym kandydatom mówiłam też, że sesja nie jest taka straszna, gdyż większość prac zaliczeniowych jest już przygotowywana przed sesją. Kiedy wszyscy się bali sesji, to my mieliśmy generalnie już wszystko pozaliczane. Przerwy międzysemestralne były fajne i długie. Nasze zajęcia są praktyczne, nie mamy długich nudnych wykładów, tylko ciekawe zajęcia warsztatowe.

Fajne jest to, że pracujemy w małej grupie. Nie byliśmy podzieleni. Na wszystkich zajęciach pracowaliśmy razem. U nas nie dało się być anonimowym. Nie wszystkim to pasowało, ale ja sobie to bardzo cenię. Wykładowcy się nam powtarzali, znaliśmy ich dobrze i to się bardzo przydało przy wyborze seminarium licencjackiego.

Interdyscyplinarność też jest fajna, gdyż możemy obejrzeć wiele rzeczy i później wybrać sobie te, które interesują nas najbardziej (jak w moim przypadku HR lub finanse). Nasz IM jest chyba bardziej interdyscyplinarny niż marketing po polsku na WZ UŁ. To chyba pozwala nam lepiej wybrać naszą drogę. Ja osobiście lubię mieć wiedzę z różnych dziedzin i stopniowo znaleźć w tym coś dla siebie (A.W., studentka z Polski, kier. IM, I st.).

1.3.3. Co wydział powinien poprawić? – sugestie zmian

Warto byłoby udoskonalić zewnętrzną komunikację wydziału – adresowaną do potencjalnych studentów krajowych i zagranicznych – na temat międzynarodowych możliwości studiowania na WSMiP, w tym zwłaszcza za pośrednictwem oferty programu Erasmus. Upowszechnienie komunikowania zewnętrznego na ten temat na pewno pozwoliłoby przyciągnąć na wydział wielu ciekawych studentów (W.C., studentka z Polski, kier. IM, I st.).

Zdaniem respondentów warto też udoskonalić proces integracji międzykulturowej, polegający na poznawaniu polskiej kultury przez studentów zagranicznych oraz zaznajamianiu się przez studentów polskich z kulturami krajów reprezentowanych przez poszczególnych studentów zagranicznych.

Przez to, że u nas jest taki duży nacisk na praktykę, to czasami brakuje trochę teorii. Mam wrażenie, że nie zawsze od nas się tyle wymagało, ile mogło się wymagać. Pewne zagadnienia pojawiały się kilka razy na różnych przedmiotach. Wydaje mi się, że poziom trudności nie jest równo rozłożony. Na drugim roku, zwłaszcza w czwartym semestrze, nie robiliśmy zbyt wiele, na II roku trochę mało się generalnie od nas wymagało – ten II rok powinien być przemodelowany. Na III roku na piątym semestrze jest zbyt duże obciążenie z równoległym pisanem pracy licencjackiej. Na III roku przydałoby się więcej luzu w związku z jej pisanem (K.M., studentka z Polski, kier. IM, I st.).

W programie naszych studiów mamy bardzo dużo różnych ciekawych rzeczy: obok marketingu finanse i HR, ale to wszystko jest dość powierzchowne (wprowadzenie do..., podstawy... etc.). Na II roku było mi brak pogłębienia wiedzy z I roku. Na niektórych przedmiotach niepotrzebnie powtarzamy te same rzeczy podstawowe (SWOT na kolejnych zajęciach). Ta różnorodność jest fajna, ale czasami brakuje pogłębienia

wiedzy. Osobiście HR mi się przydał także przy prowadzeniu przeze mnie rozmów kwalifikacyjnych. Przy planowaniu naszego kierunku na II stopniu warto byłoby skupić się na strategii i na planowaniu marketingowym od A do Z. Myślę o przygotowaniu nas do pracy w korporacji z takimi elementami narzędziowymi, jak: praca w Excelu, prace budżetowe, podejście korporacyjne (K.M., studentka z Polski, kier. IM, I st.).

W programie studiów warto wprowadzić jeszcze więcej zajęć praktycznych. Mieliśmy bardzo dużo zajęć ogólnych. Zajęcia marketingowe powinny się wcześniej zaczynać. Pozwoliłoby to dobrze zrozumieć rynek i praktykę. Ekonomia jest zbyt oderwana od marketingu. Zajęcia do wyboru powinny być powiązane z tematyką marketingu i zarządzania. Trzeba też unikać nadmiaru powtórzeń zagadnień podstawowych. Potrzebujemy też większej liczby zajęć z praktykami (W.P., studentka z Polski, kier. IM, I st.).

Program kształcenia na kierunku IM w języku angielskim powinien zostać wzbogacony o pewne elementy zwiększające jego atrakcyjność dla studentów i dla pracodawców. W programie zabrakło mi przede wszystkim podejścia wykorzystującego szerzej nowe technologie i programy informatyczne przydatne w dalszej pracy w firmie. Potrzeba nam więcej zajęć z informatyki i wykorzystania oprogramowania przydatnego w marketingu. Ja dodatkowo zapisałam się na UŁ przez Biuro Karier na trzymiesięczny kurs Excela, ale takie zajęcia mogłyby być elementem programu studiów. Na poziomie magisterskim – w ramach przyszłego kierunku praktycznego International Marketing – przydałby się nam szerszy program z marketingu internetowego. Student po studiach powinien trafiać do przyszłego pracodawcy z dobrą znajomością narzędzi informatycznych, które będzie musiał wykorzystywać na co dzień (W.C., studentka z Polski, kier. IM, I st.).

Wśród sugestii doskonalenia programu najczęściej pojawiają się uwagi dotyczące szerszego udziału zajęć praktycznych, wykorzystania social mediów oraz narzędzi marketingu internetowego, tworzenia mailingu internetowego (proste zadania praktyczne), redakcji mailingu itp.

Więcej warsztatów i szkoleń z firmami z zewnątrz, abyśmy się mogli w coś zaangażować. W porównaniu z moimi kolegami na Politechnice Łódzkiej, mogę powiedzieć, że moi znajomi są bardziej zajęci. My mamy więcej czasu na własne zajęcia. Mało osób, które znam, chodzi na studia po angielsku. Na PŁ na IFE studenci musieli pojechać zagranicę, gdyż to jest element obowiązkowy programu studiów, ja cieszę się, że nie muszę wyjeżdżać (M.A., studentka z Polski, kier. IM, I st.).

1.3.4. Ocena oferty programu Erasmus

Ponieważ rola programu Erasmus w internacjonalizacji polskich uczelni jest bardzo duża, warto spojrzeć na postrzeganie go przez polskich studentów. Przez polskich studentów oferta wymiany międzynarodowej Erasmus na WSMiP oceniana jest pozytywnie. W relacji do lat ubiegłych można jedynie

wyrazić żal, że tak mało studentów z niej korzysta. Zainteresowanie wyjazdami zagranicznymi Erasmus znacznie spadło – szczególnie wśród słuchaczy polskich. Natomiast bardzo szeroko z tej oferty korzystają obecnie studenci zagraniczni, w tym zwłaszcza pochodzący z krajów byłego ZSRR.

Studenci mają dostęp do bardzo dobrego doradztwa na wydziale, prowadzonego przez prodziekana ds. studenckich, pełniącą jednocześnie rolę koordynatorki programu Erasmus. Organizacja procesu rekrutacji oraz monitorowania studentów oceniana jest pozytywnie.



Fot. 25. Doktor Agata Włodarska-Frykowska, prodziekan ds. studenckich i koordynator programu Erasmus podczas konsultacji ze studentami zagranicznymi (fot. Tomasz Domański)

W ocenie samych studentów obecnie nie ma barier finansowych dla uczestnictwa w wymianie Erasmus (program stypendialny). Spadek zainteresowania Erasmusem można tłumaczyć wyłącznie słabszą znajomością języków obcych. Jednocześnie rozwój pandemii pokrzyżował plany wyjazdowe wielu polskim i zagranicznym studentom.

Ja miałam jechać na wymianę Erasmusa do Portugalii. Nasza oferta wydziałowa mogłaby być trochę szersza dla naszego kierunku IM. Niestety, w trakcie dokonywania wyborów musieliśmy się dopasowywać do innych kierunków. Przykładowo, oferty wymiany Erasmus dla Wydziału Zarządzania i dla naszego wydziału są różne. To samo dotyczy ofert Biura Karier w zakresie praktyk i staży (potrzebna jest lepsza współpraca WSMiP z Wydziałem Zarządzania). Wchodząc na stronę Biura Karier, widzimy, że brakuje ofert praktyk adresowanych bezpośrednio do naszego kierunku IM. Nie wiem, z czego to wynika. Dla Wydziału Zarządzania ofert jest znacznie więcej. Nie tyle chodzi o to, że ofert było mało, ale było ich mniej niż na Wydziale Zarządzania (K.M., studentka z Polski, kier. IM, I st.).

Nie interesowałam się Erasmusem, gdyż pracuję zawodowo od początku studiów (Z.M., studentka z Polski, kier. IM, I st.).

Na stypendium Erasmusa byłam w Granadzie w Hiszpanii. Mogłam się tam w pełni skupić na marketingu. Bardzo byłam zadowolona z mojego wyjazdu. Bardzo dużo się tam nauczyłam, gdyż zrealizowałam tam szereg projektów marketingowych. Nawiązałam wiele nowych kontaktów. Erasmus na pewno zmienia człowieka. Uczy samodzielności i umiejętności dostosowywania się do nowego otoczenia. Ten wyjazd bardzo mnie wzmocnił (W.C., studentka z Polski, kier. IM, I st.).

Oferta Erasmusa na naszym wydziale była bardzo duża, ale ponieważ nasze studia były bardzo interdyscyplinarne (trochę politologii i trochę marketingu), to dość trudno było nam znaleźć na zagranicznych uczelniach przedmioty korespondujące z naszym programem. Potem się okazało, że wszystko jakoś poszło. Oferta była bardzo duża, ale nie do końca dopasowana do specyfiki naszych studiów, ponieważ nasz kierunek różni się od innych. Mój pobyt oceniam bardzo dobrze, zwłaszcza teraz w okresie pandemii. Mnie udało się jeszcze wyjechać na takiego „normalnego Erasmusa”.

W Lizbonie na moim Erasmusie zaczęłam się uczyć portugalskiego i teraz już w Polsce kontynuuję tę naukę. Poznałam też dużo ciekawych osób z Polski i z zagranicy. Dla mnie bardzo ważne było zetknięcie się z inną kulturą na dłużej niż tydzień, jak to ma zwykle miejsce w czasie wakacji. Zawsze w czasie moich wakacyjnych wyjazdów miałam wrażenie, że obserwuję z zewnątrz tę kulturę. A tutaj miałam możliwość zobaczyć ją od środka i to było dla mnie bardzo ciekawe, to dotyczyło wielu różnic kulturowych, nawet takich najmniejszych z życia codziennego, że np. autobus przejechał obok mnie bez zatrzymania, bo nie dałam mu znaku ręką, że chcę, aby się zatrzymał. A ja na niego czekałam i byłam już spóźniona. W Polsce jestem przyzwyczajona do tego, że autobus sam się zatrzymuje. W Portugalii, w Lizbonie, trzeba było natomiast dać mu wyraźny znak ręką, że chcemy, aby się zatrzymał. Po prostu wszystkie przystanki mają status przystanków na żądanie. Te drobne różnice kulturowe były zwykle najbardziej ciekawe (K.B., z Polski, absolwentka spec. IM kier. SM, I st.).

W opinii wszystkich badanych polskich studentów zagraniczny pobyt na wymianie Erasmus miał na nich bardzo pozytywny wpływ.

Myślę, że poczułam się bardziej samodzielna. W Polsce studiowałam w tym samym mieście, w którym mieszkałam z rodzicami, bo tak było po prostu taniej. To była więc dla mnie możliwość usamodzielnienia się i dzielenia mieszkania z innymi, wcześniej nieznanymi – na początku obcymi dla mnie – osobami. To było też ciekawe dla mnie doświadczenie. Otworzyłam się trochę na inne zwyczaje i zachowania. Moi współlokatorzy nie jedli mięsa, więc jak robiliśmy wspólne kolacje, ja też nie jadłam mięsa. Teraz lubię przygotowywać różne potrawy z tofu, a przedtem w ogóle o tym nie myślałam. Uważałam, że to jest niedobre. Teraz mi się to spodobało i to był duży plus.

Musiałam też nauczyć się życia na obczyźnie przez dłuższy czas (K.B., z Polski, absolwentka spec. IM kier. SM, I st.).

1.3.5. Planowanie własnej ścieżki kariery

Generalnie osoby, które rozpoczęły proces kształcenia w języku angielskim na studiach I stopnia, są zainteresowane jego kontynuacją na II stopniu. Dlatego też bardzo pożądane byłoby uruchomienie jak najszybciej studiów II stopnia International Marketing o profilu praktycznym. Studenci oczekują głównie atrakcyjnej specjalności marketingu internetowego (Digital Marketing). W obecnych warunkach studia o profilu e-business są oferowane jedynie w Szkole Głównej Handlowej, ale tylko w języku polskim. Generalnie absolwenci studiów licencjackich oczekują utworzenia takiego kierunku, gdyż brakuje go na uczelniach łódzkich.

Jestem na rozdrożu. Chciałabym pójść na studia magisterskie na finanse, choć mam obawy o Excel. Myślałam o Management and Finance na Wydziale Zarządzania UŁ, ale ten kierunek został zawieszony. Ponieważ pozamykano niektóre kierunki w języku angielskim, to trochę przestawiam się na język polski. Nasze studia International Marketing (licencjat) wbrew pozorom są jednymi z tańszych w porównaniu z Uniwersytetem Ekonomicznym w Poznaniu czy z SGH w Warszawie, gdzie to jest ekstremum.

Nasz UŁ mieści się w innej kategorii cenowej. Choć niektórzy moi znajomi byli w szoku, że ja płacę za studia dzienne [stacjonarne – przyp. T.D.], ale w końcu płacę bardzo mało. Ten element finansów bardzo mocno mnie wstrzymał, odrzuciły mnie zwłaszcza stawki na SGH, gdzie ceny były podane w dziesiątkach tysięcy złotych oraz euro.

Jeśli miałabym studiować w innym mieście, to jeszcze dodatkowo kwestia przeprowadzki... To są dodatkowe koszty, a do tego nie każde studia da się połączyć z pracą. To trochę mocno odrzuca od tych kierunków, zwłaszcza kiedy po ciekawym opisie kierunków widzi się opłaty za studia (A.W., studentka z Polski, kier. IM, I st.).

Covid trochę zmienił moje plany, gdyż też rozważałam studia za granicą. Doszłam jednak do wniosku, że w czasie pandemii lepiej jest siedzieć w domu niż w samotności w jakimś pokoju za granicą. Studiowanie *online* nie jest najlepszym rozwiązaniem.

Teraz studiuję w Polsce dwa kierunki równolegle. To skłoniło mnie bardziej ku Unii Europejskiej i zaczęłam rozważać możliwość pracy w instytucjach unijnych. Myślę też o organizacjach międzynarodowych. Wahałam się między psychologią i socjologią, i w końcu wybrałam socjologię. W przypadku psychologii odstraszył mnie fakt, że są to studia pięcioletnie i po trzech latach, gdyby mi się to nie spodobało, szkoda byłoby nie uzyskać dyplomu (K.B., z Polski, absolwentka spec. IM kier. SM, I st.).

Zdaniem badanych wiele elementów programu studiów przydaje się w ich codziennej pracy zawodowej.

W mojej pracy w Deloitte Digital bardzo często kontaktuję się z cudzoziemcami *online*. Najbardziej przydały mi się zajęcia z negocjacji. Szczególnie motywowanie klienta do

większych zakupów. To było bardzo życiowe. Moją obecną pracę łączę z zaocznymi studiami magisterskimi na Wydziale Zarządzania UŁ na kierunku Business Management (A.K., z Polski, absolwentka spec. IM kier. SM, I st.).

Ponadto uczestnicy programu pozytywnie oceniają plany utworzenia studiów magisterskich w języku angielskim International Marketing o profilu praktycznym. Część absolwentów studiów licencjackich – zwłaszcza osoby mieszkające w Łodzi – jest zainteresowana studiami na kierunku praktycznym IM na poziomie magisterskim, pod warunkiem ich unikatowości programowej. Wypowiedzi te wskazują jednoznacznie na potrzebę utworzenia kierunku International Marketing o profilu praktycznym na poziomie magisterskim.

Najchętniej zostałabym na Uniwersytecie Łódzkim na naszym wydziale na studiach magisterskich International Marketing i wyjechała raz jeszcze na zagraniczną wymianę Erasmusa, ale niestety, nie ma takiej możliwości, gdyż taki kierunek nie istnieje. Nie widzę natomiast sensu pójścia na II stopień na IPS, gdyż tam specjalność marketingu obejmuje ten sam program, który już mieliśmy na I stopniu.

Brakuje mi anglojęzycznej propozycji International Marketing na II stopniu. Na Uniwersytecie Łódzkim generalnie nie ma propozycji studiów magisterskich tego typu. W ogóle oferta jest bardzo wąska. Studenci z zagranicy oraz studenci innych kierunków na pewno byliby zainteresowani taką propozycją (W.C., studentka z Polski, kier. IM, I st.).

Ogólnie rzecz biorąc, z badań wynika ważny wniosek dotyczący modelu internacjonalizacji studiów. Osoby, które rozpoczynają kształcenie w języku obcym są zainteresowane jego kontynuacją na kolejnych poziomach w tym języku. Powrót do kształcenia w języku polskim jest uznawany za mało atrakcyjną perspektywę. Sekwencja ta pokazuje, iż w ramach każdej jednostki myślącej o internacjonalizacji warto rozbudowywać ofertę studiów anglojęzycznych o kolejne stopnie (studia licencjackie, studia magisterskie, studia podyplomowe, studia doktoranckie). Stąd waga budowania na uczelniach całej spójnej sekwencji studiów w języku angielskim.

Wydaje mi się, że mało osób zdecyduje się kontynuować studia w języku polskim. Jeśli będą coś studiować, to wyłącznie po angielsku. Ja też nie wyobrażam sobie pisania pracy magisterskiej po polsku (W.C., studentka z Polski, kier. IM, I st.).

Po naszych studiach licencjackich wybieram się na studia magisterskie – także w języku angielskim, ale tym razem z ekonomii lub z marketingu internetowego. Zastanawiam się nad Warszawą (SGH) lub wyjazdem za granicę do Niemiec lub Wielkiej Brytanii, w zależności od sytuacji w kraju. Jeśli chodzi o Niemcy, to analizuję magisterskie programy studiów anglojęzycznych w Berlinie lub w Dreźnie – z uwagi na kontakty prywatne (K.M., studentka z Polski, kier. IM, I st.).

1.3.6. Ocena formuły kształcenia *online* oraz odbywania staży *online*

Staż odbywałam w formule *online* w banku City Handlowym w Warszawie. Pracowałam zdalnie i bardzo się z tego cieszyłam, gdyż nie musiałam codziennie dojeżdżać do Warszawy lub wynajmować mieszkania. Pracowałam w dziale marketingu w ścisłym powiązaniu z tematyką naszych zajęć na uczelni (W.C., studentka z Polski, kier. IM, I st.).

Generalnie studenci doceniają atuty formuły kształcenia *online*. Uważają jednocześnie, że w obecnych i przyszłych warunkach najbardziej atrakcyjne będą rozwiązania mieszane. Dotyczy to zwłaszcza studentów kierunków o profilu praktycznym, takich jak International Marketing, którzy łączą studia z pracą i są zainteresowani efektywnym zarządzaniem czasem swoich aktywności na obu tych polach. Studenci cenią sobie kształcenie zdalne, gdyż mogą lepiej zarządzać swoim czasem, ponieważ nie tracą czasu na dojazdy na uczelnię. Formuła kształcenia zdalnego wymaga jednak bardzo dużej samodyscypliny i dobrej samoorganizacji.

Jeśli ktoś umie sobie zorganizować pracę i samo miejsce do pracy, to studia *online* są bardzo wygodne (W.C., studentka z Polski, kier. IM, I st.).

Wszyscy studenci uważają ponadto, iż studia zdalne są bardziej pracowite i wymagają od każdego z nich większego zaangażowania.

Nasze zmęczenie nie jest spowodowane patrzeniem w komputer, ale ilością pracy, która jest nam zadawana. *Online* mamy znacznie więcej pracy, niż mieliśmy wcześniej... Mamy do realizacji bardzo dużo projektów i to jest bardzo czasochłonne. Forma hybrydowa byłaby świetna i każdy byłby nią zachwycony (W.C., studentka z Polski, kier. IM, I st.).

Natomiast w ocenie studentów egzaminy *online* są trudniejsze, gdyż wykładowcy dają słuchaczom znacznie mniej czasu, aby uniknąć ściągania. Jednak doświadczenie zdobyte dzięki studiom *online* traktowane jest jako atut do wykorzystania w przyszłej pracy zawodowej.

Atutem naszego programu jest to, że większość zajęć jest *online*. Ja też myślę w przyszłości o prowadzeniu biznesu *online*, dlatego jest to bardzo dobre wprowadzenie. Znajomość tych wszystkich narzędzi *online* na pewno będzie przydatna. Program też jest praktyczny (M.A., studentka z Polski, kier. IM, I st.).

System hybrydowy jest na pewno wygodny dla studenta, zwłaszcza dojeżdżającego spoza Łodzi – tak jak ja z Pabianic. Mimo wszystko wolę zajęcia prowadzone na uczelni.

Bez wątpienia lepiej się skupiam na zajęciach stacjonarnych, gdyż w domu mamy za dużo „rozpraszaczy” (K.M., studentka z Polski, kier. IM, I st.).

Ocena studiów *online* zależy niewątpliwie od rodzaju zajęć. Niektóre warsztaty trudno jest przeprowadzić *online*. Z kolei studia stacjonarne działają na mnie bardziej mobilizująco. Łatwiej jest wówczas zrobić jakiś projekt czy przygotować prezentację. Na wykładzie stacjonarnym człowiek się skupia bardziej na samym działaniu (A.W., studentka z Polski, kier. IM, I st.).

1.3.7. Model łączenia pracy ze studiami

Większość studentów na studiach o profilu praktycznym łączy studia z pracą zawodową na części etatu. Studenci studiów marketingowych zwykle pracują w różnych firmach na stanowiskach marketingowych, często zajmując się mediami społecznościowymi. Formuła studiów *online* jest ceniona przez słuchaczy, gdyż pozwala dość płynnie łączyć pracę zawodową ze studiami.

W opinii badanych konstrukcja planów zajęć akademickich powinna uwzględniać fakt, iż blisko trzy czwarte wszystkich studentów pracuje zawodowo. Dobra kumulacja zajęć w ciągu kilku wybranych dni tygodnia (np. trzech dni) pozwala znacznie lepiej godzić pracę ze studiami i decyduje również o atrakcyjności danego kierunku studiów. W przypadku praktycznego profilu programu studiów – takich jak International Marketing – praca zawodowa jest zwykle dopełnieniem lub rozwinięciem wiedzy zdobywanej na uczelni.

Nowym zjawiskiem wśród słuchaczy studiów IM jest segment osób bardzo przedsiębiorczych, które szybko podejmują pracę zawodową. Część z nich robi to już na I roku lub zaraz po jego zakończeniu.

Dla mnie też **bardzo ważna była możliwość łączenia naszych studiów z pracą**. Zaczęłam pracę na część etatu zaraz po I roku. Tak naprawdę to wszystko zależy od dobrego planu zajęć na uczelni. Optymalny rozkład to kondensacja zajęć, zwłaszcza dla mnie, kiedy jestem spoza Łodzi i muszę dojeżdżać na uczelnię. Z podjęciem pracy kolidują przerwy między zajęciami. Najbardziej korzystne są zajęcia zblokowane, które pozwalają na łączenie nauki z pracą. Początkowo pracowałam w CH Manufaktura, a teraz pracuję w Porcie Łódź koło Pabianic (A.W., studentka z Polski, kier. IM, I st.).

Osoby wybierające kierunek IM to zdecydowanie jednostki bardziej przedsiębiorcze – nastawione na szybkie podjęcie pracy zawodowej oraz bardziej mobilne.

Bardzo dobrze oceniam możliwość łączenia studiów z pracą. Jeśli chodzi o nasz kierunek, to nie można było lepiej trafić. Zawsze mieliśmy mało zajęć oraz przynajmniej jeden dzień wolny w tygodniu, a niekiedy nawet dwa. Ja *de facto* od drugiego semestru

mogłam połączyć bez problemu pracę w korporacji Infosys z naszymi studiami. To nie była praca dorywcza, tylko regularna.

Uważam, że z pracy na studiach przydało mi się znacznie więcej aniżeli ze studiów w pracy. W pracy zajmuję się *e-commerce* dla Procter and Gamble od strony praktycznej. Potem to mogłam wykorzystać bardzo dobrze przy przygotowaniu różnych projektów na zaliczeniach.

Ze studiów najbardziej przydały mi się podstawy marketingu z I roku. Zaczęłam jako analityk danych biznesowych, a teraz nadzoruję ten proces dla klienta PG w USA. Z naszego programu studiów w pracy przydał mi się także język hiszpański, gdyż przez pół roku zajmowałam się rynkiem Ameryki Łacińskiej. Pracowałam tam na trzy czwarte etatu (Z.M., studentka z Polski, kier. IM, I st.).

Prowadzenie studiów *online* otworzyło też dla niektórych studentów zupełnie nowe możliwości uczestnictwa w zajęciach przy jednoczesnej pracy za granicą. To zdecydowanie nowa formuła mobilności w czasach pandemii. Można tu mówić o podwójnej mobilności – studenta i technologii.

Pracuję w Holandii w magazynie logistycznym. Pracę łączę bez problemu ze studiami. Mam duże wsparcie od moich zagranicznych kolegów z grupy (umowa agencyjna z ruchomym czasem pracy, kontakt z profesorami bardzo dobry). **Studia hybrydowe** stwarzają na pewno lepszą możliwość pracy oraz studiowania w tym samym czasie. Z kolei studia stacjonarne mają bardzo ważny kontekst towarzyski, stwarzają możliwość nawiązania ciekawych kontaktów i znajomości na całe życie (A.P., studentka z Polski, kier. IM, I st.).

Zaczęłam pracować już po I roku studiów, od końca drugiego semestru. Wybrałam znaną firmę kosmetyczną i pracę w biurze. Plan naszych zajęć pozwala dobrze łączyć studia z pracą. Sprzyja temu zwłaszcza formuła pracy zdalnej (W.P., studentka z Polski, kier. IM, I st.).

Łączenie studiów z pracą jest bardzo ważne, z uwagi na fakt, iż nasz kierunek ma wymiar praktyczny. Plan zajęć był zawsze dobrze ułożony. Można było bardzo dobrze łączyć studia i pracę. Kiedyś mieliśmy jeden dzień wolny, a teraz dwa, co pozwala doskonale łączyć pracę ze studiami (M.A., studentka z Polski, kier. IM, I st.).

1.3.8. Przyszłość absolwentów

Absolwenci studiów anglojęzycznych International Marketing zdecydowanie widzą swoją przyszłość w otoczeniu międzynarodowym. Staże i praktyki zawodowe predestynują ich do tego typu działań. Są otwarci na oferty pracy z dużych międzynarodowych korporacji, jak również z małych i średnich firm działających w otoczeniu międzynarodowym. Nie wykluczają też dalszej pracy i życia za granicą, do czego są doskonale przygotowani jako osoby mobilne i otwarte na otoczenie międzynarodowe.

W przyszłości chciałabym zajmować się marketingiem internetowym i pracować w środowisku międzynarodowym, aby te języki obce się mieszały. Nie wykluczam dużych korporacji, choć wolałabym pracować w mniejszej firmie w międzynarodowym środowisku, gdzie widać efekty mojej pracy. Taka mniejsza firma międzynarodowa w Polsce lub za granicą (K.M., studentka z Polski, kier. IM, I st.).

Nowy kierunek IM – z uwagi na swoją międzynarodową orientację – wzbu-
dza także zaniepokojenie wśród rekruterów.

W trakcie rozmów rekrutacyjnych zauważam, że rekruterzy często pytają nas o przygotowanie do pracy w międzynarodowym środowisku. Standardowe pytanie to takie: „Czy odnalazłaby się Pani w międzynarodowym środowisku w korporacji...?”. **Nasz kierunek na pewno dobrze nas przygotowuje do pracy w takim środowisku.** Ponieważ jesteśmy pierwszym rocznikiem absolwentów, to mam ciągle wrażenie, że nasz kierunek nie jest jeszcze bardzo znany. Budzi jednak duże zainteresowanie rekruterów. Interesuje ich także warsztatowa forma naszych zajęć (A.W., studentka z Polski, kier. IM, I st.).

Plany respondentów na przyszłość potwierdzają tezę o chęci kontynuowania studiów po angielsku – tam, gdzie będą dostępne najbardziej atrakcyjne programy.

Po uzyskaniu licencjatu planuję studia magisterskie w Polsce po angielsku na UŁ lub na UW, lub też na uczelni w Holandii. Chciałabym pracować w silnej korporacji (A.P., studentka z Polski, kier. IM, I st.).

Część absolwentów planuje niezależne działania przedsiębiorcze.

Chciałabym otworzyć jakąś własną firmę, najlepiej sklep internetowy. Na pewno będę w tym kierunku działać po skończeniu studiów (M.A., studentka z Polski, kier. IM, I st.).

1.3.9. Bilans końcowy

Tak, te studia spełniły moje oczekiwania. Jestem nawet pozytywnie zaskoczona. To, że miałam dużo czasu wolnego, a jednocześnie dużo się nauczyłam. Metoda warsztatowa bardzo dobrze mobilizuje do pracy (M.A., studentka z Polski, kier. IM, I st.).

Opinie studentów potwierdzają fakt, iż 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 biznesowych³².

³² T. Domański, *Marketing miasta akademickiego. Rola uczelni wyższych w promocji Łodzi*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2014, s. 204–214.

2. Rola Biura Współpracy z Zagranicą Uniwersytetu Łódzkiego w procesie rekrutacji studentów zagranicznych

W procesie badania wiele uwagi poświęcono pracy Biura Współpracy z Zagranicą Uniwersytetu Łódzkiego (BWZ UŁ). Przeprowadzono wywiady z kierowniczką biura oraz jej dwójgim współpracownikami. W każdej uczelni wyższej – w tym także na UŁ – istotną rolę w procesie internacjonalizacji odgrywają biura współpracy z zagranicą. Zakres działalności i formy kontaktów tych biur ze studentami zagranicznymi wpływają w istotny sposób na postrzeganie uczelni.

Pracownicy Biura Współpracy z Zagranicą są zwykle pierwszymi osobami, z którymi w sposób bezpośredni kontaktują się potencjalni zagraniczni studenci w procesie rekrutacji. Mamy tutaj do czynienia z doskonale znanym w marketingu efektem pierwszego wrażenia. Pierwsze wrażenie potencjalnego studenta zależeć więc będzie w dużym stopniu od relacji, jakie zachodzą pomiędzy nim a pracownikami BWZ.

Ogromną rolę będzie tu odgrywać zarówno odpowiedni dobór osób pracujących w tych biurach, jak i przestrzeganie przez nie określonych standardów, które służą budowaniu dobrego pierwszego wrażenia. Osoby pracujące w BWZ powinny cechować się dużą otwartością na studentów zagranicznych i ponadprzeciętnymi umiejętnościami komunikowania się z potencjalnymi kandydatami. Chodzi tu nie tylko o dobrą komunikację w językach obcych, lecz także – co jest równie ważne – o wysoki poziom empatii, pozwalający zrozumieć indywidualną sytuację każdego z kandydatów. Wymaga to daleko posuniętej personalizacji podejścia, przy jednoczesnym zachowaniu ogólnych standardów.

Dobry pracownik – oprócz umiejętności skutecznej argumentacji, przekonującej kandydata do przyjazdu na daną uczelnię – powinien mieć zdolność doskonałego słuchania i umiejętnego zadawania pytań. Jego głównym zadaniem jest poznanie i zrozumienie potrzeb, oczekiwań oraz wątpliwości zagranicznego kandydata, związanych z wyborem uczelni. Zagraniczni studenci zwykle nie znają polskiej uczelni, gdyż nigdy wcześniej tu nie byli. Dlatego odpowiednia argumentacja nawiązująca do ich pytań i wątpliwości jest tutaj bardzo pożądana.

Poza doбором odpowiedniego personelu do tego typu biur należy jednocześnie stworzyć przejrzysty i przyjazny, a zarazem skuteczny proces komunikowania się z potencjalnymi kandydatami. Od jakości tego procesu zależy bowiem percepcja uczelni przez zagranicznych kandydatów.

Ideałem jest, aby w każdej uczelni – obok skutecznie działającego Biura Współpracy z Zagranicą na poziomie centralnym – dobrze działały także biura obsługi studentów na szczeblu wydziałowym, posługujące się określonymi standardami ustalonymi dla całej uczelni. Uczelnia zorientowana międzynarodowo powinna zadbać o to, by jej strategia była realizowana w sposób efektywny zarówno na poziomie centralnym, jak i wydziałowym. Wymaga to znowu odpowiedniego doboru pracowników, jak również ich dobrego przeszkolenia w zakresie stosowania ustalonych wysokich standardów obsługi.

Warto pamiętać także o tym, iż studenci zagraniczni są uczestnikami studiów płatnych, a cena płacona za studia powinna być powiązana z jakością obsługi studenta. Relacja ceny do jakości usług jest szczególnie ważna na rynku usług edukacyjnych. Należy tutaj podkreślić, że marketing usług edukacyjnych – podobnie jak marketing usług w ogóle – w ogromnym stopniu opiera się na roli czynnika ludzkiego w bezpośrednim kontakcie ze studentem.

Choć rozwój Internetu i mediów społecznościowych może stwarzać wrażenie ograniczania bezpośredniej roli czynnika ludzkiego, to jednak marketing relacji pozostanie zawsze podstawowym obszarem sfery świadczenia usług. Relacje te mogą być skutecznie wspierane standaryzacją niektórych form kontaktu, ale rola czynnika ludzkiego, nawet przy znacznej digitalizacji całego procesu, pozostanie nadal istotna i będzie rzutowała na percepcję instytucji akademickiej.

W prezentowanym badaniu skoncentrowano się na analizie pracy Biura Współpracy z Zagranicą na Uniwersytecie Łódzkim, które jest uznawane za jedno z najlepszych biur działających na polskich uczelniach publicznych. Podstawą badania był wywiad grupowy z kierowniczką biura oraz jej dwójgim współpracownikami. Dodatkowo, jako dopełnienie wywiadu grupowego, przeprowadzono osobne wywiady uzupełniające z każdym ze współpracowników, ze względu na ich osobny zakres obowiązków oraz specjalizację we współpracy z zagranicą.

2.1. Rola wymiany studenckiej z krajami byłego ZSRR w procesie internacjonalizacji Uniwersytetu Łódzkiego

W ocenie kierowniczki BWZ UŁ, Liliany Lato³³, ważnym impulsem do zwiększenia liczby zagranicznych studentów na Uniwersytecie Łódzkim był rozwój programów wymiany studenckiej na pobyty semestralne i roczne z uczelniami z krajów byłego ZSSR oraz z wybranymi państwami spoza Unii Europejskiej.

³³ Wywiad *online* z kierowniczką Biura Współpracy z Zagranicą Uniwersytetu Łódzkiego Lilianą Lato (4.03.2021).

Studenci z tych krajów po krótkim pobycie na Uniwersytecie Łódzkim i poznaniu miasta oraz uczelni bardzo często decydowali się na powrót na UŁ na kolejny już cykl, tym razem studiów płatnych. Najczęściej dotyczyło to studiów magisterskich – II stopnia. Jednocześnie bezpośrednie doświadczenia tych studentów stawały się podstawą marketingu szeptanego, czyli rekomendacją dla innych studentów zagranicznych z ich uczelni do przyjazdu do Łodzi.

W wymiarze marketingowym program ten można porównać do działań związanych z testowaniem produktu. W tym przypadku chodziło o tworzenie zagranicznym studentom z krajów byłego ZSRR możliwości testowania akademickiej oferty edukacyjnej. W ujęciu marketingowym doświadczenie to można przenieść na grunt marketingu sensorycznego. Zagraniczni studenci w trakcie takiego testowego semestru mieli szansę poczuć atmosferę studiowania na łódzkiej uczelni oraz poczuć prawdziwego ducha miasta. Marketing wrazeniowy powoduje, że doświadczenia studenckie stają się podstawą nowej decyzji o powrocie do tego miejsca – na pełne studia płatne (zwłaszcza studia II stopnia). Program Mobility Direct, z którego w szczytowym momencie korzystało rocznie ponad 400 studentów zagranicznych³⁴, zwiększył bardzo wyraźnie widoczność i rozpoznawalność Uniwersytetu Łódzkiego na arenie międzynarodowej. W roku akademickim 2019/2020 z Programu Mobility Direct skorzystało już blisko 800 studentów.

W ocenie kierowniczki BWZ UŁ uczelnia łódzka wcześniej była bardzo słabo rozpoznawalna na arenie międzynarodowej. Program Mobility Direct zwiększył jej widoczność i rozpoznawalność w krajach byłego ZSRR³⁵.

Trzeba też podkreślić, że rozbudowany system wymiany międzynarodowej był powiązany z przyznawaniem UŁ z Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego dodatkowych dotacji na każdego studenta zagranicznego, także w ramach wymiany krótkookresowej, co skutkowało generalnym wzrostem przychodów uczelni.

2.2. Obraz międzynarodowej wymiany studenckiej w statystykach Głównego Urzędu Statystycznego

Z doświadczeń osób zajmujących się międzynarodową mobilnością studentów na polskich uczelniach wynika, iż centralne statystyki nie do końca oddają rzeczywiste dane na temat skali tego procesu. W statystykach Głównego Urzędu Statystycznego (GUS) nie rozróżnia się bowiem wymiany krótko- i długookresowej.

³⁴ Za: Liliana Lato – kierowniczka BWZ UŁ.

³⁵ *Ibidem*.

Każdy student zagraniczny jest ujmowany w statystykach uczelni, a następnie w centralnych statystykach krajowych. Pewnym paradoksem, który zaciemnia rzeczywisty obraz mobilności po stronie zagranicznych studentów w Polsce, jest dokonywanie obliczeń studentów zagranicznych pod koniec grudnia danego roku kalendarzowego, a nie w październiku, czyli na początku roku akademickiego. W początkowym okresie roku akademickiego część studentów zagranicznych rezygnuje bowiem ze studiów. Powody tych rezygnacji są bardzo różne. W wielu przypadkach związane są ze zbyt wysokimi wymaganiami akademickimi lub też ze swoistym dysonansem poznawczym. Niektórzy zagraniczni studenci są rozczarowani dokonanymi wyborami kierunków studiów. Kumulacja tego typu rozczarowań i zmian planów życiowych następuje zwykle w okresie listopad–grudzień i tym samym na koniec roku zaniża rzeczywisty poziom internacjonalizacji.

Jak wynika z danych statystycznych, Uniwersytet Łódzki w skali krajowej zajmował w 2020 r. trzecie miejsce wśród uczelni publicznych w rankingu liczby studentów zagranicznych³⁶. Generalnie strategia UŁ polega na porównywaniu swojej pozycji głównie z uczelniami publicznymi. Można zadać pytanie, czy takie podejście jest właściwe, gdyż *de facto* uczelnie publiczne konkurują też z uczelniami niepublicznymi. W pełnym rankingu UŁ wyprzedzają jeszcze cztery uczelnie niepubliczne³⁷.

BWZ podkreśla, że największe trudności w procesie rekrutacji dotyczą kandydatów spoza UE, z krajów rozwijających się, takich jak Nigeria, Bangladesz czy Pakistan. Liczba zgłoszeń kandydatów z tych krajów jest ogromna, a proces rekrutacji bardzo absorbujący i przynoszący nikłe efekty. Przykładem są kandydaci z Nigerii. W 2016 r. na 145 przesłanych przez nich aplikacji przyjęto jedynie dwie osoby. Wynika to głównie z polityki wizowej władz RP wobec obywateli Nigerii³⁸. Przykład ten raz jeszcze potwierdza potrzebę zintegrowania działań różnych resortów w zakresie regulowania międzynarodowych migracji zagranicznych kandydatów na studia w Polsce. Podobna polityka wizowa dotyczy bowiem wielu innych krajów świata i często uniemożliwia doprowadzenie do końca procesu rekrutacji.

W wyniku rekrutacji przeprowadzonej przez Biuro Współpracy z Zagranicą Uniwersytetu Łódzkiego w roku akademickim 2016/2017 na pełne studia w języku polskim i w języku angielskim przyjęto 537 cudzoziemców (2015/2016 – 371, 2014/2015 – 267, 2013/2014 – 190). Jest to więc prawie

³⁶ *Study in Poland. Studenci zagraniczni...*, s. 17.

³⁷ *Ibidem*.

³⁸ Sprawozdanie Uniwersytetu Łódzkiego za rok 2016, s. 23.

potrojenie liczby przyjętych cudzoziemców w ciągu czterech lat, w porównaniu z rokiem akademickim 2013/2014³⁹.

Dochód z rekrutacji studentów zagranicznych w roku akademickim 2016/2017 wyniósł około 2 500 000 PLN i był wyższy o 25% w porównaniu z rokiem wcześniejszym. Na zasadach odpłatności dewizowej zrekrutowano 368 studentów zagranicznych w porównaniu z 229 osobami w roku wcześniejszym⁴⁰. Nie są to jeszcze bardzo wysokie przychody, ale pokazują potencjał internacjonalizacji przy potraktowaniu tego kierunku rozwoju uczelni jako strategicznego.

Na Uniwersytecie Łódzkim w 2017 r. kształciło się także 94 studentów z Chin. Była to największa liczba słuchaczy chińskich na pełnym cyklu w polskiej uczelni. Licząc wszystkich studentów z Chin (studia pełne oraz wymiana semestralna), UŁ ma ich w Polsce najwięcej, bo 169 w roku akademickim 2016/2017. Był to na pewno powód do dumy na tle innych polskich szkół wyższych, lecz jest to także dowód na ciągle niski poziom wymiany w skali całego kraju z Chinami. Jest to tym bardziej paradoksalne, iż studenci chińscy są dzisiaj najbardziej mobilną grupą międzynarodowych studentów na świecie. W roku akademickim 2019/2020 po zakończeniu cyklu kształcenia na UŁ studiowało jedynie 63 studentów z Chin⁴¹, co dawało uczelni siódme miejsce w skali całego kraju. W Polsce w 2019 r. studiowało zaledwie 1492 studentów chińskich⁴², co plasowało ich także na siódmym miejscu w rankingu studentów zagranicznych w Polsce.

Ogólnie rzecz biorąc, Uniwersytet Łódzki konsekwentnie zwiększa jednak swój poziom umiędzynarodowienia. W 2016 r. kształciło się tu łącznie 1024 studentów zagranicznych, a trzy lata później, czyli w 2019 r., już 1801, czyli nastąpił przyrost o 76%. Możemy więc mówić o bardzo wysokim wzroście⁴³.

Z wywiadu z kierowniczką BWZ UŁ wynika, że Uniwersytet Łódzki nie porównuje się w rankingach z uczelniami niepublicznymi, gdyż one często zawierają liczbę studentów – dodając do ogólnych statystyk jednostki macierzystej także dane z filii rozproszonych po całym kraju (przykładem jest łódzka uczelnia z partnerem zagranicznym Clark University).

Z cytowanych wcześniej badań empirycznych wśród zagranicznych studentów WSMiP wynika jednoznaczny wniosek, że marketing szeptany jest dla potencjalnych kandydatów najbardziej wiarygodnym źródłem informacji

³⁹ *Ibidem*, s. 25.

⁴⁰ *Ibidem*, s. 27.

⁴¹ *Study in Poland. Studenci zagraniczni...*, s. 32.

⁴² *Ibidem*, s. 39.

⁴³ Sprawozdanie Uniwersytetu Łódzkiego za rok 2016, s. 31.

o zagranicznej uczelni. Jego podstawą są osobiste doświadczenia oraz obserwacje zagranicznego studenta, który po powrocie do swojego kraju rekomenduje łódzką uczelnię swym przyjaciołom i znajomym. Cytowany wcześniej program Mobility Direct stał się zdecydowanie źródłem takiego szerokiego i wiarygodnego strumienia marketingu szeptanego. Duża liczba krótkich semestralnych pobyków na UŁ – poparta dobrymi doświadczeniami studentów zagranicznych – stała się tym samym ważnym elementem strategii wiarygodnej bezpośredniej komunikacji marketingowej. Osobiste doświadczenia słuchaczy uwiarygodniały przekaz w ramach marketingu szeptanego. W przypadku UŁ liczba tego typu pobyków semestralnych sięga już ok. 400–450 rocznie⁴⁴ – co przekłada się później na kolejne, już dłuższe i płatne, studia słuchaczy z tych krajów.

2.3. Brak własnego budżetu Biura Współpracy z Zagranicą na działania marketingowe

Z przeprowadzonych na Uniwersytecie Łódzkim badań wynika, iż BWZ UŁ nie ma własnego budżetu na prowadzenie działań marketingowych. Kierowniczka wyraża nadzieję, że może zmienić się to w przyszłości. Brak własnego budżetu w dużym stopniu ogranicza podejmowanie działań marketingowych. Dotyczy to zarówno planowania najbardziej priorytetowych celów, jak i możliwości ich realizacji. Tak jak w wielu uczelniach publicznych skuteczność działań marketingowych zależy przede wszystkim od zdecydowanego zaangażowania pracowników w działania związane z komunikowaniem oraz motywowaniem potencjalnych studentów z zagranicy. Są to bardziej działania wewnętrzne o charakterze bezkosztowym. Wymagają one pełnego zaangażowania etatowych pracowników w proces komunikacji marketingowej i budowanie relacji z potencjalnymi studentami. Kluczowymi ograniczeniami dla działań marketingowych są wymieniony wcześniej brak osobnego budżetu oraz mała liczba etatowych pracowników, odpowiedzialnych za komunikację z zagranicznymi studentami i ich rekruterami. W warunkach braku efektywnego finansowania wewnętrznego nieliczne działania marketingowe zorientowane na studentów zagranicznych są realizowane z funduszy celowych pozyskiwanych w trybie konkursów z puli ministerialnej.

Obecnie źródłem finansowania działań marketingowych – adresowanych do studentów zagranicznych – są głównie granty na projekty ocenione pozytywnie w ministerialnych konkursach Narodowej Agencji Wymiany Akademickiej (NAWA). BWZ UŁ zrealizował tego typu projekt w roku akademickim 2018/2019 na Ukrainie.

⁴⁴ Za: Liliana Lato – kierowniczka BWZ UŁ.

Z przeprowadzonej analizy wynika, że na Uniwersytecie Łódzkim – tak jak w przypadku innych polskich uczelni publicznych oraz niepublicznych – mamy do czynienia z wyraźną dominacją wśród studentów zagranicznych grupy studentów ukraińskich. Z tego powodu większość działań związanych z internalizacją grupy studenckiej jest adresowana do Ukrainy. Przejawia się to w szczególności w pielęgowaniu współpracy z wybranymi firmami rekruterskimi działającymi na tamtym rynku.

2.4. Dobra ocena współpracy z ukraińskimi rekruterami

BWZ UŁ bardzo pozytywnie ocenia współpracę marketingową z ukraińskimi rekruterami (por. dalej). Wynika to w dużym stopniu z procesu budowania przez łódzką uczelnię stabilnych relacji z wybranymi agentami. UŁ jest nastawiony na staranną selekcję potencjalnych partnerów, polegającą w pierwszej fazie na monitorowaniu ich działań, a następnie na budowaniu z nimi trwałych relacji opartych na wzajemnym zaufaniu i profesjonalnych formach współpracy.

Mamy bardzo dobre relacje z niektórymi rekruterami. My ich nie łapiemy i nie godzimy się na wszystko, co nam obiecują. Regularnie otrzymujemy od różnych rekruterów bardzo dużo ofert. Chcąc ich zweryfikować, musielibyśmy mieć specjalną osobę lub biuro, które by się tylko tym zajmowało (Liliana Lato, kier. BWZ UŁ).

Budowanie relacji z nowym rekruterem jest bardzo długim procesem weryfikowania jego wiarygodności i skuteczności w działaniu. Z relacji kierowniczki BWZ można wysnuć wniosek o bardzo aktywnej postawie dużej liczby nowych rekruterów, którzy zabiegają o możliwość współpracy z polskimi uczelniami publicznymi.

Komunikujemy na wstępie rekruterom, że podpiszemy z nimi umowę dopiero wtedy, kiedy nam przyślą na uczelnię co najmniej dwóch lub trzech dobrych kandydatów, którzy przyjadą do nas do Łodzi i których my zweryfikujemy pozytywnie... (Liliana Lato, kier. BWZ UŁ).

Takie podejście sekwencyjne służy budowaniu wzajemnego zaufania i eliminowaniu nierzetelnych potencjalnych rekruterów. Rozmowa z zarekomendowanymi przez danego rekrutera studentami zagranicznymi – tutaj ukraińskimi – pozwala dobrze zorientować się w jego standardach pracy, sieci kontaktów oraz kryteriach i zasadach doboru potencjalnych studentów. Obserwacja zachowań studentów „przysyłanych” przez danego rekrutera – w trakcie ich pierwszego

semestru nauki – jest również doskonałym testem na rzetelność tej relacji. Dobry rekruter stara się zawsze zadbać o wysoki poziom rekomendowanych studentów. Dla UŁ poziom danej grupy studentów jest najlepszym miernikiem jakości pracy rekrutera. Można tu znaleźć analogię z pracą agencji rekrutujących pracowników dla różnego typu pracodawców. Wysoki poziom kandydatów świadczy o jakości działania danej agencji oraz o stosowanych przez nią standardach.

BWZ UŁ obserwuje każdego nowego rekrutera przez rok lub dwa, by poznać jego styl pracy i efekty działania. Rzetelna ocena rekrutera jest podstawą do zbudowania stabilnej relacji lub rezygnacji z przyszłej współpracy. Mówimy tutaj o ocenie formułowanej w średnim lub długim okresie. Podejście to nie jest nigdy rozwiązaniem krótkookresowym, czyli transakcyjnym, lecz opiera się na formule marketingu relacji.

BWZ UŁ w ramach wypracowanej sekwencji działań po pierwszych pozytywnych doświadczeniach podpisuje z takim rekruterem jedynie tzw. „friendly agreement”. Dokument ten jest wyłącznie wstępnym porozumieniem, pozwalającym na wykorzystanie przez rekrutera loga uczelni w materiałach informacyjnych. Na tym etapie współpracy agent nie zarabia na uczelni prawie nic, lecz w stosunku do potencjalnych klientów – rodziców oraz ich dzieci w wieku maturalnym – może wykazać się już pewnymi kontaktami z polską uczelnią i tą drogą uwiarygodnić swoje działania wobec potencjalnej klienteli na usługi pośrednictwa. W tej fazie współpracy prowizja jest bardzo niska (od 50 do 200 EUR – w zależności od kraju), gdyż na tym etapie generalnie chodzi jedynie o budowanie wzajemnych relacji.

Po latach pracy mamy kilku sprawdzonych agentów. Jednocześnie eliminujemy tych, którym zmieniają się warunki współpracy oraz występuje duża rotacja ich personelu... Generalnie nie pozwalamy sobie na współpracę z ludźmi nieodpowiedzialnymi. Mamy bowiem zbyt wiele do stracenia. Nie musimy akceptować wszystkich kandydatów, którzy się pojawiają na uczelni (Liliana Lato, kier. BWZ UŁ).

Z uzyskanych informacji wynika, że BWZ stosuje bardzo selektywną ocenę rekruterów, co pozwala pozbywać się dość szybko tych podmiotów, które nie gwarantują uczelni stabilnej i profesjonalnej współpracy. Jednocześnie trzeba podkreślić, iż obecnie obowiązujące przepisy związane z rekrutacją studentów zagranicznych nie pozwalają na wykorzystanie bardziej rozbudowanych form selekcji potencjalnych kandydatów.

Zgodnie z obowiązującą ustawą nie mamy natomiast żadnych mechanizmów do weryfikowania wiedzy i kwalifikacji tych kandydatów (Liliana Lato, kier. BWZ UŁ).

BWZ UŁ podkreśla jednocześnie, że ze względu na konieczność unikania wszelkich form dyskryminacji kandydatów bardzo starannie dobierany jest opis sytemu rekrutacji zagranicznych studentów. Takie podejście, zorientowane na wspieranie różnorodności i wielokulturowości społeczności studenckiej, na pewno wyróżnia UŁ na tle innych uczelni.

W naszych działaniach rekrutacyjnych i później – już w trakcie studiów – nie używamy określeń „student zagraniczny” czy „obcokrajowiec” – tak aby nie różnicować naszych studentów. Co najwyżej mówimy o studentach międzynarodowych: „international students”. Nie chcemy nikogo wykluczać z naszej społeczności i to nas zdecydowanie wyróżnia na tle innych polskich uczelni. To jest też aspekt naszej komunikacji marketingowej University Diversity (Liliana Lato, kier. BWZ UŁ).

2.5. Ograniczone zasoby finansowe i ludzkie Biura Współpracy z Zagranicą UŁ

Tak jak już wcześniej zaznaczono, w uczelniach publicznych kluczowymi barierami dla działań marketingowych zorientowanych na rynki zagraniczne są bardzo mocno ze sobą powiązane braki w zasobach finansowych i ludzkich. Braki te są często nadrabiane silnym zaangażowaniem pracowników w stawianie im cele.

Nasze Biuro jest zdecydowanie zbyt małe przy tej liczbie zagranicznych kandydatów na studia (ponad 2000 na studia dewizowe). Trzymamy kurs, ale w pewnym momencie może się to nie udać, gdyż nasi pracownicy są przepracowani, bo jest tego za dużo. Ja lobbuję, żeby zwiększyć zatrudnienie w naszym dziale. W porównaniu z Uniwersytetem Wrocławskim, gdzie do obsługi studiów w języku angielskim są trzy osoby, u nas jest tylko jedna (Liliana Lato, kier. BWZ UŁ).

2.6. Brak wewnętrznego budżetu na promocję zagraniczną

BWZ UŁ jako jednostka organizacyjna uczelni publicznej nie dysponuje osobnym budżetem na prowadzenie promocji uczelni za granicą oraz wśród cudzoziemców mieszkających w Polsce. W tej sytuacji trudno więc mówić o specyficznej strategii marketingowej na poziomie tej jednostki. Działania marketingowe sprowadzają się przede wszystkim do budowania relacji ze sprawdzonymi wcześniej rekruterami i zagranicznymi agentami. Natomiast na terenie uczelni marketing polega głównie na działaniach bezpośrednich w procesie komunikowania się z potencjalnymi kandydatami. Jest to komunikacja bezpośrednia za pomocą mediów społecznościowych i komunikatorów.

Szybkość reagowania na zapytania potencjalnych kandydatów odgrywa decydującą rolę w postrzeganiu uczelni na etapie rekrutacji.

Z badań wynika, iż studenci cenią sobie przede wszystkim bliskie relacje z pracownikami BWZ, choć kontakt za pośrednictwem komunikatorów nie pozwala wzajemnie się poznać. Profesjonalizm i jakość działania pracowników BWZ oceniane są głównie poprzez szybkość i rzetelność odpowiedzi, jakich udzielają na pytania zadawane przez zagranicznego kandydata na studia. Zagraniczni kandydaci oczekują od BWZ natychmiastowych odpowiedzi w języku angielskim. Służy temu także szybkie komunikowanie się za pośrednictwem WhatsAppa lub Messengera⁴⁵.

Pracownica BWZ odpowiedzialna za komunikowanie się z zagranicznymi studentami doskonale rozumie, że zależy im głównie na emocjonalnym wsparciu. Wie, że studenci chcą podzielić się z nią swoimi żałami i że trzeba znaleźć czas, aby ich wysłuchać. Wydaje się, iż na tym etapie pracownik BWZ pełni często rolę doradcy psychologicznego i telefonu zaufania. Bolączką systemu komunikacji jest to, iż pracownik BWZ funkcjonuje w systemie bezosobowo, na zasadzie anonimowego informatora, co – jak podkreśla Justyna Teodorczyk z BWZ – utrudnia nawiązanie bezpośredniej relacji. Komunikacja bezpośrednia *face to face* byłaby tutaj bardziej pożądana, gdyż mogłaby wzmacniać proces budowania wzajemnego zaufania⁴⁶.

Pracownicy BWZ potwierdzają jednocześnie tezę, wynikającą też z wywiadów ze studentami zagranicznymi, że o podjęciu decyzji o wyborze danej uczelni, a następnie jej konkretnego programu studiów, decydują głównie opinie kolegów i znajomych, do których kandydaci mają największe zaufanie.

2.7. Nowoczesne formy działań marketingowych i promocyjnych *online*

W czasie trwającej pandemii stacjonarne targi edukacyjne zostały zastąpione w latach 2020–2021 targami *online*. Z badań pracowników BWZ UŁ wynika, że kluczowym problemem targów *online* jest brak szeroko zakrojonego w nich uczestnictwa zarówno agencji rekruterskich, jak i potencjalnych kandydatów.

W styczniu 2021 r. BWZ UŁ brał udział w targach ICEF w Berlinie (*online*). Tego typu platformy są przede wszystkim okazją do spotkań z zagranicznymi agentami z takich krajów, jak Indie, Pakistan, Nepal. Obserwujemy tutaj nową

⁴⁵ Wywiad *online* z pracownikiem Biura Współpracy z Zagranicą Uniwersytetu Łódzkiego Justyną Izydorczyk (4.03.2021).

⁴⁶ Za: Justyna Izydorczyk – BWZ UŁ.

tendencję związaną z penetracją rynków o bardzo dużej liczbie ludności, a jednocześnie o strukturze demograficznej z dużym udziałem osób młodych – zainteresowanych studiami za granicą, a następnie migracją zagraniczną. Atutem tych krajów jest przede wszystkim duża liczba potencjalnych kandydatów z dobrą znajomością języka angielskiego.

W przypadku BWZ UŁ udział uczelni w tego typu trzydniowych targach opierał się na udostępnianiu przez organizatorów każdego dnia ok. 5 spotkań z agentami z różnych krajów. Po zakończeniu targów, z 15 nawiązanych kontaktów z agentami trzech agentów podjęło dalsze kontakty w celu omówienia warunków ewentualnej współpracy (ok. 20% feedback). Jednocześnie na tym etapie bardzo trudno jest ocenić rzetelność tej grupy agentów. Dodatkowym problemem współpracy z kandydatami z tych krajów jest ryzyko, iż mimo wstępnej pozytywnej oceny mogą oni w kolejnej fazie (nawet po zakończeniu z sukcesem rekrutacji i opłaceniu studiów) nie uzyskać z polskich placówek konsularnych wizy umożliwiającej ich przyjazd na studia do Polski. Proces rekrutacji jest więc bardzo złożony i na każdym etapie istnieje poważne ryzyko niemożności doprowadzenia go do końca.

2.8. Działania marketingowe zorientowane na rynek ukraiński i kraje byłego ZSSR

W ramach podziału obowiązków między pracowników BWZ UŁ jedna z osób jest odpowiedzialna za kontakty w rynku ukraińskim oraz rynkami krajów byłego ZSRR. Tak jak zaznaczono wcześniej – z uwagi na poziom zainteresowania Ukraińców studiami w Polsce – taka specjalizacja jest jak najbardziej logiczna i pożądana. Działania marketingowe w tych krajach prowadzone są w ramach funduszy celowych pozyskiwanych na realizację konkretnych projektów wyłonionych w ministerialnej procedurze konkursowej (NAWA).

W 2018 r., w ramach wspomnianej procedury konkursowej, BWZ UŁ zgłosił projekt, który otrzymał centralne finansowanie na promocję uczelni w trzech regionach na Ukrainie (Odessa, Winnica, Czerkasy). Celem projektu była organizacja dwóch wyjazdów studyjnych pracowników BWZ UŁ do tych regionów i przeprowadzenie bezpośredniej promocji studiów w Łodzi wśród uczniów klas maturalnych. Wizyty w szkołach były organizowane przez ukraińskiego agenta – partnera UŁ. W spotkaniach na terenie szkół średnich uczestniczyli uczniowie wraz ze swoimi rodzicami i nauczycielami⁴⁷.

⁴⁷ Wywiad *online* z pracownikiem Biura Współpracy z Zagranicą Uniwersytetu Łódzkiego Mieczysławem Pakoszem (8.03.2021).

Dzięki takiej skumulowanej w czasie serii spotkań na terenie wybranych 20 szkół ukraińskich oferta Uniwersytetu Łódzkiego trafiła bezpośrednio do ok. 1200 osób. W każdym spotkaniu brało udział od 60 do 100 osób⁴⁸. Po zakończeniu ogólnej prezentacji łódzkiej uczelni uczestnicy zawsze mieli możliwość nawiązania indywidualnych kontaktów z jej polskimi i ukraińskimi promotorami. Tego typu formuła okazała się bardzo skuteczna, gdyż zaowocowała wieloma bezpośrednimi kontaktami z najbardziej zainteresowanymi potencjalnymi kandydatami.

Atutem promocji bezpośredniej – prowadzonej za granicą – jest także poznanie postrzegania Polski oraz ewentualnych obaw i obiekcji towarzyszących kandydatom przed podjęciem decyzji o wyjeździe na studia zagraniczne. Jest to doskonały moment na poznanie ich perspektywy widzenia Polski oraz na przekazanie kandydatom oraz ich rodzicom określonych informacji.

W opinii pracowników BWZ znających doskonale Ukrainę:

Polska jest na pewno postrzegana pozytywnie. Osobną sprawą jest natomiast postrzeganie Łodzi. Jeszcze do niedawna Łódź była praktycznie niewidoczna dla Ukrainy na polskiej mapie edukacyjnej. Warszawa tak, ale przede wszystkim były widoczne Kraków i Wrocław, bo północne tereny Polski są słabo skomunikowane z Ukrainą (Mieczysław Pakosz, BWZ UŁ).

Wzrost zainteresowania studiami na UŁ był niewątpliwie efektem bardzo wyraźnej strategii promocji cenowej dla studentów pochodzących z Ukrainy. Strategia ta została szybko zauważona i bardzo dobrze oceniona przez potencjalnych kandydatów, dla których kwestie opłat za studia odgrywają kluczową rolę. W opinii pracownika BWZ:

Dużo dobrego zrobiła zniżka czesnego, którą od pięciu lat proponujemy ukraińskim studentom. Zniżka ta weszła w życie w momencie, gdy w Kijowie był Majdan. Chcieliśmy wspomóc ukraińskich studentów (Mieczysław Pakosz, BWZ UŁ).

Sukces promocji cenowej wśród ukraińskich kandydatów na studia zachęcił UŁ do objęcia podobnymi ulgami kolejnych grup kandydatów z krajów byłego ZSRR.

Po dwóch latach do tego systemu Uniwersytet Łódzki dołączył także Białorusinów, a potem od razu rozszerzyliśmy ten system ulg także na inne kraje byłego ZSSR. Ta zniżka zadziałała jednak przede wszystkim na Ukrainie. Przed wprowadzeniem tej zniżki mieliśmy na UŁ na studiach płatnych jedynie 15 studentów z Ukrainy. Dwa lata po jej

⁴⁸ Za: Mieczysław Pakosz – BWZ UŁ.

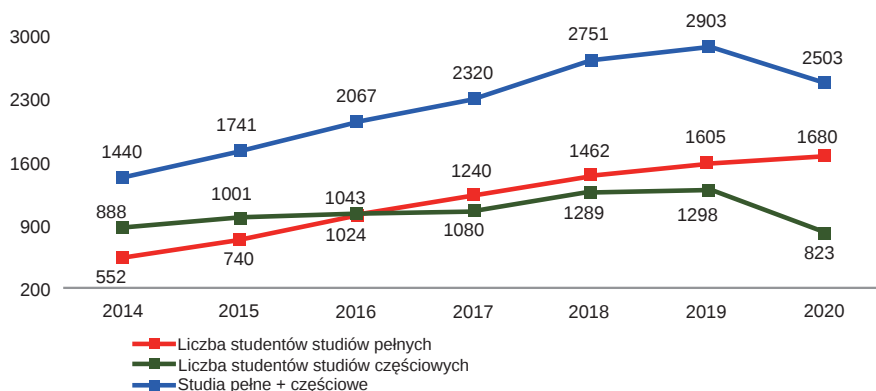
wprowadzeniu mieliśmy już 250 studentów z Ukrainy w jednym naborze. Bardzo mocno zwiększyła się też liczba studentów z Azerbejdżanu, gdzie jesteśmy obecnie na trzecim miejscu wśród polskich uniwersytetów. W okresie 2018–2020 obserwujemy również bardzo istotny wzrost liczby studentów z Uzbekistanu (Mieczysław Pakosz, BWZ UŁ).

Z badań wynika, że poza Łodzią podobną zniżkę stosuje też Politechnika Częstochowska. Z kolei lubelskie uczelnie publiczne, takie jak Katolicki Uniwersytet Lubelski i Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej, stosują podobne zniżki, ale na zasadzie indywidualnych decyzji rektorów. W praktyce jednak na uczelniach lubelskich ten rodzaj ulgi dotyczy wszystkich ubiegających się o opłaty promocyjne.

W Łodzi zniżka ma charakter powszechny i jest powiązana z obywatelstwem studenta, podczas gdy w tamtych uczelniach ma charakter indywidualnych zwolnień dla osób, które się o nią ubiegają.

Tak jak wcześniej zaznaczono – w roku akademickim 2019/2020 Uniwersytet Łódzki zajął trzecią⁴⁹ pozycję w rankingu liczby studentów zagranicznych na uczelniach publicznych w Polsce. Przed UŁ w tym rankingu znajdują się tylko Uniwersytet Jagielloński w Krakowie i Uniwersytet Warszawski.

W ostatnich latach liczba studentów z zagranicy na Uniwersytecie Łódzkim (włączając w to studentów z wymiany) rosła dynamicznie, co obrazuje poniższy wykres. Spadek liczby studentów w 2020 r. wynika z obostrzeń epidemicznych. Wyraźnie spadła liczba studentów studiów częściowych. Udało się natomiast nadal utrzymać trend wzrostowy w grupie studentów studiów pełnych.



Rysunek 1. Studenci z zagranicy na studiach pełnych i częściowych wśród ogółu studentów zagranicznych w latach 2014–2020

Źródło: materiały wewnętrzne UŁ

⁴⁹ Study in Poland. Studenci zagraniczni..., s. 17.

Z danych ujętych w raporcie wynika jednoznaczny wniosek, iż „nie udałooby się uzyskać takiej dynamiki bez 50% zniżki, oferowanej od pięciu lat dla obywateli Ukrainy, zaś od trzech lat dla obywateli krajów byłego ZSRR. 73% (920) studentów studiujących odpłatnie pochodzi z krajów byłego ZSRR”⁵⁰.

Omawiana zniżka 50% w opłatach czesnego jest niewątpliwie atrakcyjnym i zauważalnym elementem długoterminowej strategii promocji UŁ wśród kandydatów zza wschodniej zagranicy. Ze względu na tę strategię cenową Uniwersytet Łódzki jest już w niektórych krajach byłego ZSRR (Ukraina, Białoruś, Azerbejdżan, Uzbekistan) rozpoznawany i postrzegany jako atrakcyjne miejsce do studiowania. Wydaje się, że kontynuacja tej strategii w ciągu kilku najbliższych lat może dobrze służyć utrwalaniu tego atrakcyjnego cenowo wizerunku. Jej przedłużenie na kolejne lata wzmocni jeszcze rozpoznawalność UŁ jako atrakcyjnej cenowo i dobrej jakościowo uczelni zagranicznej. Równocześnie należy się liczyć z ryzykiem spadku liczby zagranicznych studentów, jeśli ceny uległyby wzrostowi.

2.9. Preferencje dla studentów zagranicznych z polskim pochodzeniem

W kontekście starań uczelni o studentów zagranicznych trzeba podkreślić, że polska polityka migracyjna jest bardzo otwarta na osoby polskiego pochodzenia. Dotyczy to zwłaszcza osób posiadających Kartę Polaka, które już po trzech miesiącach pobytu w Polsce ubiegają się o polskie obywatelstwo.

Polskie pochodzenie należy potwierdzić znajomością języka i okazać dokumenty potwierdzające fakt posiadania polskich przodków. Polska ustawa repatriacyjna wymaga od kandydata do uzyskania polskiego obywatelstwa, aby miał jednego z rodziców z polskimi korzeniami lub jednego z dziadków, albo dwoje pradziadków z polskim rodowodem. Fakty te można udokumentować świadectwami urodzenia, dokumentami archiwalnymi z ksiąg parafialnych oraz dokumentami potwierdzającymi posiadanie polskiego obywatelstwa przez przodków itd. Dla osób niemających polskiego pochodzenia procedura nadawania obywatelstwa ma charakter uznaniowy.

W ramach wizyty promującej na Ukrainie studia na UŁ trzyosobowa delegacja miała w swoim składzie dwoje pracowników BWZ i przedstawiciela Studium Języka Polskiego dla Cudzoziemców UŁ, który prowadził pokazową lekcję języka polskiego dla uczniów ukraińskich szkół.

⁵⁰ Sprawozdanie Biura Współpracy z Zagranicą Uniwersytetu Łódzkiego ze współpracy z zagranicą za rok 2020, s. 45.

My zauważyliśmy, że potencjalni studenci ukraińscy interesują się przede wszystkim swoją przyszłością: chcą wiedzieć, co mogą zrobić z dyplomem uniwersytetu i gdzie mogą znaleźć pracę. Chcą wiedzieć, czy polski dyplom jest uznawany w UE i czy znajdują z nim pracę po powrocie na Ukrainę.

Bardzo interesują ich także programy wymiany studenckiej Erasmus. Dlatego też szeroko prezentujemy ofertę UE w tym zakresie. Z naszych obserwacji w ramach UE wynika, że jedną trzecią studentów wyjeżdżających na wymianę Erasmus stanowią cudzoziemcy.

Bardzo ważny dla nich jest fakt, że Uniwersytet Łódzki jest uczelnią państwową. Na Ukrainie panuje przekonanie, że uczelnie prywatne nie dają dobrego wykształcenia. Ukraińcy przenoszą te swoje negatywne wzorce także na rynek polski, negatywnie postrzegając uczelnie prywatne. My jako uczelnia publiczna nie porównujemy się w Polsce z uczelniami prywatnymi, choć wiemy, że w Polsce mamy również bardzo dobre uczelnie niepubliczne, takie jak Koźmiński czy SWPS, które dają dobre dyplomy i stwarzają swoim absolwentom dobre perspektywy.

Często te ukraińskie krajowe negatywne wzorce dotyczące uczelni prywatnych są dość mechanicznie przenoszone także na rynek polski. Na Ukrainie uczelnie prywatne mają negatywny wizerunek spowodowany wysokimi kwotami czesnego oraz niskim poziomem nauczania.

Kandydaci z Ukrainy interesują się również praktycznym wymiarem studiowania, czyli możliwością odbycia praktyk w trakcie studiów. My podkreślamy, że w Polsce praktykanci mogą zdobyć prawdziwe doświadczenie w trakcie praktyk, gdyż wykonują określone prace zlecone im przez przełożonych. W Polsce na szczęście mamy coraz więcej kierunków praktycznych i na studiach I stopnia wymiar tych praktyk sięga od 3 do 6 miesięcy. Najwięcej takich kierunków praktycznych jest na Wydziale Zarządzania.

Jako walor Łodzi akademickiej eksponujemy głównie wymiar finansowy związany z relatywnie niskimi kosztami życia i utrzymania. Student mieszkający w Łodzi w akademiku uniwersyteckim może utrzymać się za ok. 300 EUR, w Warszawie natomiast jest to 500 EUR i więcej, a w Krakowie i we Wrocławiu ok. 400 EUR. Znamy także bardzo skromnych studentów, którzy są w stanie się utrzymać za ok. 200 EUR. Te niższe koszty utrzymania zdecydowanie są dla nich ważnym argumentem. Ponieważ w Łodzi nie ma tak wielu turystów, to ceny są tutaj mniej zawyżone niż w miastach turystycznych, takich jak Kraków, Gdańsk czy Wrocław.

Wszystkie spotkania w szkołach były przygotowywane przez lokalnych rekruterów. Obecnie na Ukrainie mamy ośmiu rekruterów w różnych miastach. Żaden z nich nie posiada wyłączności na działanie na wybranym terenie (mieście lub regionie), gdyż nie stosujemy zasad dyskryminacji.

Jednocześnie nie polecamy konkretnych agentów potencjalnym kandydatom. Informujemy ich jedynie, z kim mamy zawarte umowy, tak aby zainteresowane osoby same dokonywały wyboru. Nie uprawiamy w tym zakresie żadnej kryptoreklamy agentów. My też nie ponosimy odpowiedzialności za działanie agenta.

My również nie szukamy nowych agentów, a zainteresowane podmioty same się do nas zgłaszają. Przykładowo, dwóch agentów mamy z polecenia dwóch innych ukraińskich agentów, którzy ze sobą się też komunikują. Tych dwóch agentów z rekomendacji

jest obecnie naszymi najlepszymi agentami. Przykładowo, od agenta z Odessy mamy rocznie ok. 50 dobrych kandydatów. Mamy także dobrych agentów w Winnicy, Czerkasach, Równym i we Lwowie.

Trzeba jednocześnie zaznaczyć, iż rynek zachodniej Ukrainy jest bardzo mocno wyeksploatowany przez polskie uczelnie ze ściany wschodniej – z Rzeszowa i Lublina. Dlatego też nie mamy się co tam za bardzo pchać... Ze Lwowa do Rzeszowa jest bardzo blisko, ok. dwie godziny jazdy plus granica. Można wyjechać rano ze Lwowa i zdążyć na zajęcia na uczelnię do Rzeszowa. Potencjalni studenci z zachodnich regionów wybierają więc częściej polskie uczelnie położone blisko granicy.

Do Łodzi docierają raczej studenci z bardziej odległych rejonów. Łódź zaczęła też uruchamiać połączenia lotnicze ze Lwowem i z Kijowem (tanie ukraińskie linie lotnicze). Z Warszawy można polecieć do Odessy i studenci coraz chętniej wybierają drogę lotniczą jako szybszą i wygodniejszą (Mieczysław Pakosz, BWZ UŁ).

Patrząc na działania marketingowe uczelni wyższych oraz marketing terytorialny miast, warto byłoby szukać obszarów potencjalnej synergii. Dla uczelni wyższych bardzo dobrą platformę marketingową mogłyby stanowić działania na terenie zagranicznych miast bliźniaczych. Mieszkańcy tych miejscowości w sposób naturalny powinni mieć możliwość poznawania swych miast bliźniaczych i tym samym budowania relacji z uczelniami, które się tam znajdują.

Z obserwacji zachowań samorządów miast oraz uczelni wyższych nasuwa się wniosek, że proces synergii jest tu ciągle mało obecny lub też bardzo słabo wykorzystywany do stymulowania wzajemnych relacji. Można jedynie wyrazić żal, iż relacje partnerskie Łodzi i ukraińskich miast bliźniaczych, takich jak Lwów, Odessa czy Winnica, w bardzo niewielkim stopniu pomagają w stymulowaniu ukraińskiej mobilności studenckiej. Z doświadczenia UŁ wynika, że współpraca partnerska miast nie przekłada się na rozwój wymiany studenckiej. Choć, jak mówią pracownicy BWZ, uczelnia była kiedyś zaproszona do Lwowa na dni miast partnerskich, ale udział w tej imprezie nie miał przełożenia na zainteresowanie ukraińskich studentów ofertą UŁ⁵¹.

Wydaje się więc, że instytucja miast partnerskich ma bardziej przełożenie na współpracę biznesową aniżeli akademicką. Przypadek Łodzi nie oznacza, iż nie należy dążyć do poszukiwania tego typu relacji, lecz aby było to możliwe, musi istnieć bardzo silna współpraca miasta ze swymi uczelniami. Internacjonalizacja uczelni wyższych musi być ważnym komponentem szerszej strategii internacjonalizacji miasta.

W przyciąganiu ukraińskich studentów do Polski przez wiele lat dominowały uczelnie z Rzeszowa i Lublina. Było to w pełni zrozumiałe ze względu

⁵¹ Za: Mieczysław Pakosz – BWZ UŁ.

na ich bliskość geograficzną (mała odległość od granicy z Ukrainą). Obecnie – jak twierdzi pracownik BWZ⁵² – liczba ukraińskich studentów na tamtejszych uczelniach uległa stabilizacji, natomiast dużą dynamikę obserwuje się w Warszawie i we Wrocławiu.

2.10. Wrocław – zintegrowana kampania promocyjna

Przykład Wrocławia jest tutaj zdecydowanie bardzo pozytywny. Polityka samorządu miasta w zakresie marketingu terytorialnego jest tam od wielu lat budowana w ramach swoistej synergii z procesem internacjonalizacji lokalnych uczelni wyższych. We Wrocławiu szacuje się, iż co szósty lub co siódmy mieszkaniec miasta pochodzi z Ukrainy. Wrocław prowadzi, w ocenie BWZ UŁ⁵³, bardzo dobrą i silną kampanię reklamową pod hasłem „Study in Wrocław” – realizowaną wspólnie z miastem przez federację uczelni publicznych i niepublicznych. W tym przypadku działanie wrocławskich uczelni jest zintegrowane i finansowane solidarnie, co pozwala zwiększyć efektywność działań marketingowych.

Tego typu kampania promuje przede wszystkim miasto jako atrakcyjne miejsce do studiowania. Podobną inicjatywę realizują także ostatnio Lublin i Trójmiasto, wprowadzając wspólny program promocji miast jako atrakcyjnych miejsc do studiowania („Study in Lublin” oraz „Study in Pomorskie”).

W Łodzi takiego zintegrowanego działania, niestety, brakuje. Przedstawiciele UŁ próbują promować miasto jako miejsce do studiowania, ale jest to działanie indywidualne. Nie ma tutaj takiej korzyści skali, jak w przypadku Wrocławia. Taka strategia wymagałaby wspólnego działania Uniwersytetu Łódzkiego z Uniwersytetem Medycznym oraz Politechniką Łódzką⁵⁴. W przypadku Łodzi mamy generalnie do czynienia z działaniami rozproszonymi poszczególnych uczelni i brakiem integracji z miastem.

Wrocław natomiast był zawsze bardzo innowacyjnym ośrodkiem, jeśli chodzi o marketing miasta i jego kluczowych interesariuszy. Udało im się zintegrować uczelnie w ramach spójnej strategii promocji miasta. W kontekście Łodzi jest to tym ciekawsze, iż pierwszą ogólnopolską międzynarodową konferencję na temat marketingu terytorialnego Katedra Marketingu Międzynarodowego i Dystrybucji organizowała na Uniwersytecie Łódzkim wspólnie z uczelniami francuskimi, hiszpańskimi i włoskimi już w połowie lat 90. XX w., a przedstawiciele Urzędu Miasta Wrocławia byli aktywnymi obserwatorami tych działań.

⁵² *Ibidem.*

⁵³ *Ibidem.*

⁵⁴ *Ibidem.*

Pracownicy wspomnianej katedry UŁ byli prekursorami w lansowaniu omawianej problematyki w Polsce. Podejmowane działania w niewielkim stopniu znalazły jednak odzwierciedlenie w strategii miasta Łodzi oraz w strategiach łódzkich uczelni.

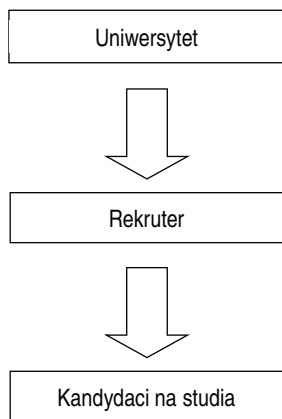
2.11. Strategia współpracy uczelni z rekruterami ukraińskimi

Jeśli chodzi o współpracę UŁ z rekruterami, to mieliśmy w przeszłości dwa negatywne przypadki związane z wymianą personelu w firmie rekrutera, która spowodowała spadek ustalonych standardów obsługi potencjalnych kandydatów. Takie sytuacje doprowadziły do zerwania współpracy z tymi rekruterami. Jak zwykle w tego typu współpracy decydował czynnik ludzki (Liliana Lato, kier. BWZ UŁ).

Badania potwierdzają tezę, że o sukcesie współpracy z rekruterami decyduje w dużym stopniu stabilność zespołu pracowników firmy rekruterskiej. Z obserwacji pracowników BWZ UŁ wynika, iż w przypadku ciągłości pracy z dobrze przeszkolonymi wcześniej pracownikami agencji nie ma zwykle jakichkolwiek powodów do zawieszania współpracy. Powodem ewentualnych problemów są nowi i niedoświadczeni pracownicy. Wymiana personelu w firmie rekruterskiej powoduje bardzo często pogorszenie procesu komunikacji rekrutera z kandydatami na studia, wynikające z braku przekazywania im określonych informacji. Uniwersytet Łódzki przywiązuje dużą wagę do efektywnej komunikacji na linii: uczelnia – firma rekruterska (właściwe przeszkolenie pracowników firmy rekruterskiej) oraz na linii: firma rekruterska – potencjalni kandydaci na studia (strumień informacji na temat oczekiwań uczelni wobec zagranicznych kandydatów). Podstawowe wyzwania dla harmonijnej współpracy stron wymagają doskonalenia systemu komunikowania się między tymi trzema podstawowymi podmiotami tego procesu.

My wymagamy od agenta, aby przekazywał kandydatom wszystkie nasze poradniki oraz określone informacje. Chcemy, aby kandydaci mieli dostęp do swego konta. W przypadku gorszych agentów stwierdziliśmy, że studenci przyjeżdżający do Łodzi byli niedoinformowani i poruszali się jak „dzieci we mgle”, co wskazywało na nieskuteczność działań rekruterów⁵⁵.

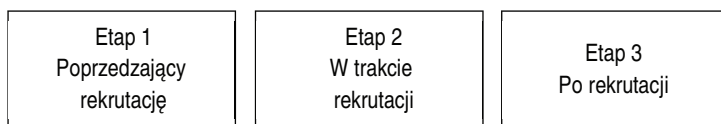
⁵⁵ Wywiad grupowy z pracownikami Biura Współpracy z Zagranicą Uniwersytetu Łódzkiego – kierowniczką Lilianą Lato oraz Mieczysławem Pakoszem.



Rysunek 2. Schemat komunikowania się z kandydatami za pośrednictwem firmy rekruterskiej

Źródło: opracowanie własne

Omawiany proces można porównać do komunikowania się z potencjalnym klientem na etapie poprzedzającym decyzję zakupu usługi edukacyjnej, komunikację w trakcie etapu finalizowania zakupu usługi oraz komunikację następującą w fazie po dokonaniu zakupu. Na tych trzech etapach procesu zakupowego szczególne znaczenie ma harmonijna współpraca BWZ UŁ ze starannie wybranymi agentami, do których uczelnia może mieć pełne zaufanie.



Rysunek 3. Trzy etapy procesu komunikowania się z kandydatem na studia

Źródło: opracowanie własne

Skuteczność komunikacji na etapie poprzedzającym rekrutację oraz w trakcie samej rekrutacji decyduje później o poziomie zadowolenia zagranicznego studenta przyjętego na uczelnię. W praktyce więc nie należy traktować rekrutacji jako swoistej jednorazowej transakcji, lecz jako pewien proces, którego kolejne etapy rzutują na zadowolenie kandydata i eliminują potencjalne zagrożenie w formie dysonansu poznawczego. Rekruter może poprzez swoje działania eliminować potencjalne zagrożenia związane z dysonansem poznawczym (rzetelna i wiarygodna komunikacja) lub też nieświadomie przyczyniać się do wywoływania zjawiska dysonansu poznawczego (efekt nierzetelnej komunikacji).

Dysonans poznawczy może powstać na każdym z wymienionych wyżej etapów. Ważne, aby rekruter miał tego świadomość i poprzez dobrą współpracę z uczelnią redukował potencjalne powody dysonansu wynikające z nieprawidłowej komunikacji.

W opinii pracownika BWZ UŁ:

Agent jest kluczowym pośrednikiem w tym procesie i powinien przekazywać kandydatom wszystko, co my mu przekazujemy. Powinien dobrze reprezentować zarówno interes zleceniodawcy, jak i studenta.

Dostrzeżone przez nas problemy dotyczyły zarówno blokowania określonych kanałów i form komunikacji, jak też niekompletności i tym samym – niedoskonałości procesu komunikowania.

UŁ nie ingeruje w system opłat pobieranych przez agentów od potencjalnych kandydatów. Stara się jednak monitorować przebieg tego procesu. Przyjmujemy pewne średnie opłaty dla każdego kraju. Jeśli w przypadku konkretnych rekruterów te opłaty są zbyt wysokie, to dążymy do rozwiązania współpracy. Wiemy bowiem, że usługa nie powinna tyle kosztować. Wpływa to bowiem na nasz wizerunek. Przykładowo, w Indiach zdarza się, że student niejednokrotnie płaci więcej rekruterowi aniżeli wynosi całkowity roczny koszt naszych studiów (roczne czesne). Rekruter decyduje o poziomie cen swoich usług.

Na Białorusi natomiast jest generalny problem z rekruterami, gdyż tam zwykle nie ma zwyczaju korzystania z ich usług i studenci sami aplikują na zagraniczne uczelnie. Mamy jednego nieformalnego rekrutera z Brzeźcia. Jest to osoba, która jest właścicielką szkoły językowej. Nie prowadzi dla nas rekrutacji na studia dewizowe, lecz rekrutuje kandydatów na studia bezpłatne w Polsce dla osób z Kartą Polaka. W ramach nauki języka pomaga swoim uczniom w procesie rekrutacji na bezpłatne studia w Polsce.

W przypadku Azerbejdżanu nie znaleźliśmy jeszcze dobrego agenta. W Uzbekistanie nawiązaliśmy pierwsze relacje i chcemy tam pojechać w 2022 r. Chcemy też pojechać do Kirgistanu i do Kazachstanu. Dla tych krajów kontakt bezpośredni z uczelnią jest bardzo ważny. Nawiązanie bezpośredniego kontaktu na miejscu jest warunkiem skutecznej współpracy.

Kultura tamtych krajów – zwłaszcza w Kirgistanie i Uzbekistanie – kładzie nacisk bardziej na kształcenie mężczyzn niż kobiet, co przekłada się także na strukturę rekrutowanych do nas studentów. Dominacja mężczyzn jest także widoczna w strukturze pracowników agencji. W porównaniu z Ukrainą, gdzie w agencjach rekruterów pracują głównie kobiety, w Kirgistanie, Uzbekistanie i Kazachstanie przeważają lub pracują wyłącznie mężczyźni. Ta orientacja widoczna jest także w stylu prowadzenia korespondencji z polskim partnerem, gdyż zawsze potencjalnym adresatem jest mężczyzna: forma *Dear Sir*, a nie *Dear Madame*. Rekruterzy zakładają tym samym, że zawsze po drugiej stronie odbiorcą korespondencji jest mężczyzna.

Z kolei Gruzja i Armenia są postrzegane przez uczelnię jako mniej zamożne kraje, z których potencjalnie do studiów za granicą jest znacznie mniej kandydatów⁵⁶.

⁵⁶ Za: Mieczysław Pakosz – BWZ UŁ.

2.12. Nowe projekty promocyjne

Tak jak zaznaczono wcześniej, Biuro Współpracy z Zagranicą UŁ planuje wszelkie działania zewnętrzne związane z zagraniczną promocją, biorąc pod uwagę środki zewnętrzne pozyskiwane w ramach konkursów. Nowe projekty, o których finansowanie ubiega się BWZ UŁ, zakładają w latach 2021–2023 przeszkolenie w Polsce określonej grupy zagranicznych agentów.

Pierwsza faza przeszkolenia agentów planowana jest w systemie *online*, natomiast faza druga zakłada przyjazd do Polski i szkolenie stacjonarne. Udział agentów z całego świata w szkoleniu *online* ma charakter otwarty. Po tej pierwszej fazie UŁ wybierze wąską grupę 15–20 agentów, którzy przyjadą do Łodzi na bezpłatne szkolenie stacjonarne. W ramach szkolenia przewidziane są kontakty z władzami UŁ oraz wizyty przedstawicieli uczelni i poszczególnych wydziałów.

Przewiduje się także spotkania ze studentami z krajów, z których pochodzą rekruterzy, aby poznać ich odczucia i stopień zadowolenia ze studiów w Łodzi. Ponieważ zwykle za granicą rozmówcami agenta są rodzice potencjalnych studentów, agent znający dobrze realia polskiej uczelni, czyli UŁ, powinien być w stanie przedstawić im najważniejsze atuty, tak aby ich przekonać co do słuszności decyzji o wysłaniu swych dorosłych dzieci na studia do Polski na Uniwersytet Łódzki. Im lepsza wiedza agenta o UŁ, tym większa szansa na zbudowanie skutecznej argumentacji adresowanej do rodziców potencjalnych studentów.

Szkolenie ma charakter autorski i będzie prowadzone przez pracowników BWZ UŁ. Projekt ma być finansowany z puli centralnej przez agencję rządową NAWA (Narodowa Agencja Wymiany Akademickiej).

Pracownik BWZ uważa, że marketing bezpośredni jest zawsze najbardziej skuteczną formą promocji: „To, co jest najbardziej skuteczne, to jednak osobista wizyta na miejscu w danym kraju i odwiedziny w szkołach lub innych miejscach spotkań z potencjalnymi studentami zagranicznymi” (Mieczysław Pakosz, BWZ UŁ). Skuteczność kontaktów bezpośrednich jest zwykle bardzo wysoka.

Pracownicy BWZ UŁ są jednocześnie bardzo sceptyczni wobec wykorzystywania targów *online*, które w ich ocenie nie są w stanie zastąpić kontaktu bezpośredniego. Targi *online*, organizowane przez agencję NAWA, są w do-tychczasowej formie, niestety, mało skuteczne. Aby ta formuła była skuteczna, musi w niej uczestniczyć znacznie więcej osób, a zachęcenie dużej liczby zainteresowanych do odwiedzenia takiej wirtualnej imprezy to najtrudniejszy element tego procesu. W obecnej formule chętnych jest bardzo mało. Wydaje się, że trzeba dopiero stworzyć odpowiedni system zachęt stymulujący określoną

liczbę potencjalnych kandydatów odwiedzających taką platformę targową *online*. Obecnie uczelnie – jako uczestnicy takich targów – nie mają żadnej gwarancji odwiedzin tej platformy przez określoną liczbę osób, czyli rekruterów i potencjalnych kandydatów.

W ocenie pracowników UŁ w tego typu działaniach brakuje jeszcze profesjonalnego podejścia marketingowego, gwarantującego uczestnikom imprezy *online* dotarcie do określonej liczby kontaktów z osobami odwiedzającymi *online*. Wydaje się, iż skuteczność takich działań jest znikoma, gdyż bez profesjonalnego marketingu nikt o nich nie wie.

NAWA „wrzuca informację o targach na swój profil”⁵⁷, ale przekłada się to na bardzo niewielki odzew, gdyż nie jest to najlepszy kanał komunikowania się z potencjalnymi adresatami tej oferty. NAWA nie dysponuje natomiast żadnym skutecznym kanałem dotarcia z tą informacją do potencjalnych kandydatów zagranicznych zainteresowanych studiami w Polsce. Umieszczanie tej informacji na stronach uczelni też nie spełnia tej roli, gdyż jest to bardziej kanał komunikowania z obecnymi studentami i absolwentami. Na wielu targach agencji NAWA *online* nie było nikogo i działania te zakończyły się niepowodzeniem.

Spotkania *online* nie dają jeszcze żadnych efektów, gdyż zarówno NAWA, jak i „Perspektywy” poszły przede wszystkim w „technikalia”, a nie w przyciąganie potencjalnych kandydatów. Narzędzia i nowe technologie są ważne o tyle, o ile pozwalają dotrzeć do większej grupy potencjalnych uczestników.

Pracownicy BWZ UŁ zdają sobie natomiast doskonale sprawę z wagi mediów społecznościowych w promocji programów anglojęzycznych wśród cudzoziemców, lecz wskazują na potrzebę posiadania jednego pracownika, delegowanego tylko do zajmowania się profesjonalnie tymi mediami. Platforma rosyjska VKontakte – wykorzystywana w przeszłości – obecnie umiera. Wynika to generalnie z tendencji globalizacyjnych i wyraźnej dominacji Facebooka. Ponadto platforma VKontakte została zabroniona w Gruzji i na Ukrainie, co zdecydowanie ograniczyło jej zasięg. UŁ był tam obecny od 2012 r., ale największy efekt odnotowano w latach 2014–2016. Liczba dziennych zapytań sięgała wówczas 50 lub więcej. Obecnie to jedynie kilka tygodniowo.

Pracownicy BWZ zdają sobie sprawę ze stopniowego zastępowania Facebooka przez Instagram. Na Uniwersytecie Łódzkim Instagram jest prowadzony dla całej uczelni przez Centrum Promocji. Bardzo pożądanym byłby serwis Instagrama dedykowany wyłącznie studentom zagranicznym, ale do tego potrzebne byłoby dodatkowe osoby, które zajmowałyby się wyłącznie tą platformą i prowadziłyby to w sposób profesjonalny.

⁵⁷ *Ibidem*.

Wśród nowych trendów związanych z internacjonalizacją uczelni warto podkreślić, że programy Mobility Direct są podpisane nie tylko z krajami byłego ZSRR, ale także z takimi krajami, jak Chiny, Indie. Nowym trendem są także coraz częstsze przyjazdy do Polski – w ramach programu Erasmus – studentów pochodzących z krajów spoza UE. Osoby te studiują na tamtejszych uniwersytetach i przyjeżdżają na UŁ w ramach ich puli wymiany unijnej. Są wśród nich coraz częściej studenci z Afganistanu, Turkmenistanu, Uzbekistanu czy Kenii. Wielu tych studentów staje się naszymi ambasadorami i dobrze pisze w mediach społecznościowych o naszym uniwersytecie. Są to absolwenci z Afganistanu, Indii czy też innych krajów. Nasz student też zakwalifikował się do konkursu „Perspektyw” – „Gwiazdy internacjonalizacji”. Nie promujemy konkretnych kierunków, a jedynie uczelnię jako całość. My rekrutujemy na uczelnię, a wybór konkretnego kierunku anglojęzycznego należy do samego studenta.

Wizerunek konkretnego kierunku zależy w dużym stopniu od marketingu szeptanego, czyli od informacji przekazywanych sobie przez kolejne roczniki studentów zagranicznych. Z uwagi na swoje osobiste odczucia i doświadczenia z konkretnymi wykładowcami mogą oni zachęcać lub zniechęcać kolejnych kandydatów z danego kraju (efekt surowego lub mało sympatycznego wykładowcy, nawet pojedynczego, może być bardzo silnym argumentem zniechęcającym do studiów na danym kierunku). Bardzo często skutkuje to później negatywnymi opiniami w mediach społecznościowych na temat kierunku, wydziału lub uczelni. Tego typu działania rodzą często nieodwracalne konsekwencje. Zwykle zadowoleni studenci nie piszą lub bardzo rzadko wspominają o swoim zadowoleniu, podczas gdy niezadowoleni klienci zawsze o tym wspominają (Liliana Lato, kier. BWZ UŁ).

W ocenie kierowniczki BWZ kluczowym problemem Narodowej Agencji Wymiany Akademickiej jest brak spójnego systemu pozyskiwania zagranicznych kandydatów na studia anglojęzyczne. Często łącznikami w pozyskiwaniu kandydatów są lektorzy języka polskiego na różnych zagranicznych uczelniach. W tych działaniach jest, niestety, bardzo duża aktywność i przypadkowość, czego przykładem są Indie.

Jako kraj raczkujemy w tej dziedzinie. Jako uczelnia dajemy sobie świetnie radę w porównaniu z innymi polskimi uczelniami publicznymi. Nie mamy, niestety, wypracowanego wsparcia z centrali, choć i tak jest lepiej niż było. Jest strona internetowa, coś tam się dzieje *in plus*. Natomiast to jest nadal kropla w morzu potrzeb. Z drugiej strony – mamy program „Study in Poland” prezesa Waldemara Siwińskiego, który uważa, że dzięki nim rośnie od 2005 r. w Polsce liczba studentów zagranicznych (Liliana Lato, kier. BWZ UŁ).

3. Rola zagranicznych firm rekruterskich w procesie naboru studentów

Ta część monografii jest rezultatem dwóch wywiadów z ukraińskimi rekruterami, z którymi współpracuje Uniwersytet Łódzki i którzy zostali zarekomendowani jako sprawdzeni partnerzy uczelni. Obie firmy rekruterskie można jednocześnie traktować jako swoistych reprezentantów tej wewnętrznie mocno zróżnicowanej grupy pośredników. Każda z tych firm reprezentuje inną skalę i strategię działania.

3.1. Agencja rekruterska numer 1

Pani X⁵⁸ ma niedużą agencję, która od ośmiu lat współpracuje wyłącznie z polskimi uczelniami w zakresie rekrutacji ukraińskich studentów. Jej firma ma podpisane umowy z Uniwersytetem Ekonomicznym w Krakowie oraz Uniwersytetem Łódzkim. Współpracuje także z Uniwersytetem Pedagogicznym w Krakowie i Kolegium da Vinci w Poznaniu. W ramach tej współpracy przygotowuje dla uniwersytetów zestawy dokumentów rekrutacyjnych dotyczące rekomendowanych kandydatów.

W opinii Pani X wybór polskich uczelni przez ukraińskich kandydatów wynika przede wszystkim z atrakcyjności programów i znaczenia dyplomów. Polski dyplom – zwłaszcza w języku angielskim – stwarza ukraińskim absolwentom możliwości pracy na całym świecie, a szczególnie w Unii Europejskiej. Ukraińscy studenci bardzo wysoko sobie cenią warunki studiowania na polskich uczelniach, w tym możliwości zakwaterowania w akademikach. Warunki zakwaterowania w domach akademickich są ważne zarówno dla potencjalnych studentów, jak i ich rodziców.

Agencja stara się pozyskiwać wyłącznie kandydatów z bardzo dobrymi ocenami i wynikami w nauce. Tego typu kandydaci budują bowiem później bardzo dobry wizerunek rekrutera. Nabór najlepszych kandydatów zwiększa również ich szanse na uzyskanie stypendiów rektorskich w Polsce za dobre wyniki w nauce. Stypendia te podnoszą ich prestiż i samoocenę.

⁵⁸ Wszystkie cytaty w tej części zaczerpnięto z wywiadu nr 1 (*online*) z właścicielką małej firmy rekruterskiej – Panią X (15.03.2021).

Polski system stypendialny jest szczególnie ważny dla studentów ukraińskich. Jego obiektywne atuty wyróżniają go na tle systemu korupcyjnego (tzw. wziętki), ciągle obowiązującego na niektórych uczelniach ukraińskich. W ramach systemu korupcyjnego, jak wiadomo, nie zawsze najlepsi studenci otrzymują stypendia. Polskie uczelnie na tym tle jawią się jako strefy w pełni transparentne i sprawiedliwe w nagradzaniu najlepszych studentów, niezależnie od kraju ich pochodzenia.

Kandydaci, którzy zgłaszają się do omawianej agencji znają zwykle cztery języki obce, czyli: ukraiński, polski, rosyjski i angielski. Osoby te mają duże aspiracje i są dobrze przygotowane do intensywnej nauki na studiach. W opinii właścicielki agencji strategie cenowe uczelni polskich i ukraińskich są zbliżone. Dobra uczelnia polska kosztuje tyle samo, co dobra uczelnia ukraińska. Różnica między polskimi uczelniami a ukraińskimi polega przede wszystkim na bardzo dużym udziale praktyków w kadrze wykładowców na polskich uczelniach biznesowych, czego nie ma na uczelniach ukraińskich. To powoduje, iż przekazywana wiedza ma wymiar współczesny i może być później wykorzystywana na rynku pracy. Ważnym argumentem przy rekrutacji są późniejsze możliwości wyjazdu z Polski na zagraniczne uczelnie w ramach wymiany Erasmus. W Polsce możliwości te są nieporównanie wyższe niż na uczelniach ukraińskich.

Wielu z wysłanych do Polski przeze mnie studentów skorzystało z wymiany Erasmus. Ważna jest dla nich także możliwość wyjazdu na praktyki zawodowe w ramach programu Erasmus po zakończeniu studiów lub w trakcie studiów.

W przypadku Polski bardzo wysoko i dobrze jest oceniana polityka państwa wobec ukraińskich studentów. To jest dla nich niezmiernie ważne i stanowi wyraźną zachętę do przyjazdu na studia do Polski oraz wskazuje na możliwość łączenia nauki z pracą. Na Ukrainie polityka polska jest ceniona za swą transparentność i przyjazne podejście do słuchaczy oraz za brak elementów korupcyjnych w zakresie uzyskiwania wymaganych zezwoleń (efekt zmiany podejścia).

Polityka wizowa Polski jest w tym przypadku oceniana bardzo pozytywnie, także w warunkach pandemii, co stanowi bardzo dobry wyjątek na tle polityki innych państw. To było szczególnie ważne dla przebiegu procesu rekrutacji w warunkach pandemii na rok akademicki 2020/2021. Przełożyło się to na relatywnie dużą liczbę zrekrutowanych studentów.

Agencja współpracuje z Polską od ośmiu lat, a z UŁ od pięciu lat. W ocenie pracowników agencji na UŁ trafia najwięcej studentów kierowanych przez nią do Polski i są to jednocześnie bardzo dobrzy studenci. Na dobry wizerunek

UŁ wpływają też doskonale relacje BWZ z zagranicznymi studentami. BWZ wykonuje tu bardzo dobrą pracę i na tle innych uczelni publicznych uważany jest za jeden z najlepszych, jeśli nie najlepszy w Polsce. Jest to bardzo ważne dla wiarygodności agencji wobec potencjalnych studentów.

Ja mogę robić bardzo dobrą reklamę UŁ i pokazywać kandydatom piękne zdjęcia, ale najważniejsze jest i będzie potwierdzenie wiarygodności moich działań przez ukraińskich studentów, którzy już tam studiują i mają bardzo pozytywną ocenę tej oferty akademickiej.

Najważniejszym elementem jest tutaj potwierdzenie wiarygodności prowadzonej komunikacji marketingowej przez studentów ukraińskich (po ich powrocie na wakacje do kraju) w trakcie spotkań z nowymi potencjalnymi kandydatami.

Kluczowym elementem procesu komunikowania się z zagranicznymi studentami przez BWZ UŁ jest utrzymywanie z nimi dobrych relacji zarówno na etapie poprzedzającym rekrutację, jak i później – w trakcie rekrutacji oraz po zakwalifikowaniu studenta na studia, czyli po przyjeździe na UŁ. Kontynuacja tego procesu w trakcie całego programu studiów obejmuje spotkanie integracyjne dla zagranicznych studentów, programy mentoringowe i różne formy wydarzeń. W opinii właścicielki omawianej agencji oferta BWZ UŁ jest unikatowa na tle innych polskich uczelni: „Żaden inny polski uniwersytet nie prowadzi takich spotkań integracyjnych dla studentów zagranicznych”.

Student zagraniczny czuje się bardzo dobrze zaopiekowany, gdyż wie, że może się zawsze zwrócić do BWZ o pomoc. O taką pomoc może się zawsze zwrócić także rekruter, który jest łącznikiem między rodziną studenta a UŁ.

Nie spotkałam się jeszcze ani razu z brakiem odpowiedzi BWZ UŁ na moje zapytania. Moi studenci oraz ich rodzice nie spotkali się także ani razu z brakiem odpowiedzi na swe zapytania.

Mamy tu zdecydowanie do czynienia z personalizacją podejścia do studenta zagranicznego oraz do jego rodziny, i to zarówno ze strony rekrutera zagranicznego, jak też Uniwersytetu Łódzkiego. Fakt, iż firma rekruterska jest mała, wzmacnia rolę personalizacji podejścia. Jednocześnie to, że szefową firmy rekruterskiej jest kobieta, powoduje dodatkowo wzmocnienie indywidualnego podejścia do każdego studenta wysyłanego na studia do Polski na UŁ. Wiarygodność właścicielki agencji wynika także z faktu, iż jej córka studiuje na Wydziale Zarządzania UŁ i zna bardzo dobrze łódzką uczelnię. Właścicielka firmy mówi bardzo emocjonalnie o wysyłanych studentach jako o „swoich dzieciach i ich rodzicach”.

Agencja Pani X jest przede wszystkim firmą lokalną i regionalną o bardzo silnym posadowieniu i rozpoznawalności w mieście Odessa oraz w jego bezpośrednim regionie. Dla rodziców potencjalnych studentów ważna jest możliwość bezpośredniego spotkania z osobą wysyłającą – lub pośredniczącą w tej operacji – z terenu ich miasta i regionu: „Rodzice mogą się ze mną spotkać, mogą ze mną porozmawiać”.

Zarówno rodzice, jak i sami kandydaci na studia wypełniają wcześniej różne ankiety, które pozwalają na dobre poznanie ich potrzeb oraz planów związanych z wyborem kierunku studiów i miejsca studiowania.

Uwiarygodnieniu agencji wobec nowych klientów służą przede wszystkim spotkania ze studentami z mojego miasta, którzy wcześniej skorzystali już z moich usług i którzy są z nich bardzo zadowoleni. Rekomendacja zadowolonych klientów jest szczególnie ważna dla nowych studentów oraz ich rodziców. Nie mogę powiedzieć, że moje działania opierają się na reklamie internetowej. W praktyce są to bardziej kontakty bezpośrednie z potencjalnymi studentami i ich rodzicami.

W Internecie mogę informować o dużych spotkaniach, które organizujemy corocznie ze studentami z naszego miasta i regionu, którzy w przeszłości skorzystali z moich usług rekrutacyjnych. Są to studenci, którzy już się uczą na polskich uniwersytetach, a spotkania z nimi organizujemy w trakcie ich pobytów wakacyjnych w Odessie lub w miastach regionu odeskiego. Rodzice i potencjalni studenci mają wówczas okazję do zadania im bezpośrednich pytań i otrzymania wiarygodnych informacji z pierwszej ręki.

W celach promocyjnych organizowane są również dwa razy do roku – w listopadzie i w marcu – wyjazdy potencjalnych studentów wraz ich rodzicami na polskie uczelnie, aby naocznie mogli się przekonać o warunkach studiowania. W takim wyjeździe uczestniczy zwykle ok. 30 osób. Dla rodziców te wyjazdy są bardzo ważne – mogą wtedy poznać stosunek uczelni do zagranicznych studentów, zobaczyć warunki do studiowania, mieszkania (domy akademickie, stołówki, infrastrukturę sportową itp.). W przypadku UŁ bardzo ważnym elementem jest zagwarantowanie studentom (oprócz studiowania) także możliwości zakwaterowania w domach akademickich.

Studenci w czasie takich wizyt mają możliwość poznania, jak będą wyglądały ich przyszłe warunki studiowania i życia na uczelni. Dodatkowym elementem programu jest zapoznanie rodziców i młodych ludzi z miastem, w którym będą studiowali. W ramach takiego wyjazdu – w ciągu trzech lub czterech dni – uczestnicy odwiedzają ok. 10–12 różnych uczelni w trzech–czterech dużych miastach, takich jak Łódź, Warszawa, Wrocław, Poznań. Dla każdego z uczestników pod kątem jego oczekiwań dobrane są specjalnie dwie lub trzy uczelnie. Efektywność tej formy promocji jest bardzo wysoka, gdyż w jej wyniku

ok. 95% decyduje się na wybór konkretnej polskiej uczelni. Okres pandemii zahamował, niestety, tę formę bezpośredniej promocji polskich uczelni, choć bardzo dużo osób jest zainteresowanych takimi wyjazdami.

Proces podejmowania decyzji o wyborze konkretnej uczelni i kierunku jest znacznie zróżnicowany, w zależności od kandydatów i ich rodziców. Może on trwać w przypadku niektórych osób od dwóch do trzech lat (wczesne przygotowywanie się do tej decyzji i rozpoznawanie rynku) do dwóch–trzech miesięcy w przypadku osób zdeterminowanych i bardziej zdecydowanych. Dłuższy okres przygotowywania się do podjęcia decyzji zakłada też uczenie się języka polskiego i angielskiego oraz dbanie o wysokie oceny z wybranych przedmiotów i egzaminu maturalnego, tak aby zagwarantować sobie możliwość wyboru określonego kierunku i uczelni. Tego typu kandydaci myślą o tym wyjeździe już dwa lata przed maturą.

W opinii właścicielki agencji obecnie obserwuje się bardzo duże zainteresowanie ukraińskich maturzystów studiami w Polsce. Poprzednio więcej osób wyjeżdżało do Polski na studia magisterskie II stopnia, po ukończeniu na Ukrainie studiów licencjackich. Obecnie ta druga grupa jest coraz mniej liczna (10–15%). Aktualnie najwięcej osób młodych jest zainteresowanych uzyskaniem pełnego wykształcenia w Polsce (pełne studia licencjackie plus, ewentualnie, studia magisterskie).

Wśród nowych trendów należy niewątpliwie zauważyć rosnące zainteresowanie informatyką w 2020 r. Ponieważ Odessa stanowi ważne centrum biznesu, wcześniej obserwowano duże zainteresowanie kierunkami związanymi z zarządzaniem. Obecnie kierunek Management jest nieco mniej popularny, a w to miejsce wchodzi: informatyka, grafika, logistyka oraz International Marketing. Argumentem za wyborem kierunku International Marketing jest również ocena wykorzystywanej literatury, treści programowych i praktycznego podejścia wykorzystywanego obecnie w biznesie. Ukraińscy studenci są bardziej nastwieni na podejście praktyczne do prowadzenia zajęć oraz do przekazywanych treści.

Przy wyborze polskiej uczelni obserwuje się preferowanie uczelni publicznych kosztem uczelni niepublicznych. W opinii ukraińskich kandydatów uczelnie publiczne są większe i przyjmują lepszych studentów. Mają również lepszą infrastrukturę edukacyjną oraz większe możliwości działania. Studenci wypowiadają się o nich bardzo pozytywnie, uważają je za stabilne, bezpieczne i stwarzające lepsze możliwości w aspekcie dalszego zatrudnienia.

Uczelnie prywatne są postrzegane jako bardzo drogie, a na Ukrainie nie ma jeszcze tak wielu zamożnych rodziców mogących sfinansować tak drogie studia. Z tego również powodu wybierane są częściej uczelnie publiczne.

Natomiast w przypadku niektórych kierunków, jak np. studiów medycznych, ustalono limity miejsc na uczelniach publicznych dla studentów zagranicznych. Dotyczy to też płatnych studiów medycznych, gdzie te limity także obowiązują i stanowią swoisty paradoks. UJ również w 2020 r. ustalił limity na wszystkie kierunki.

Zdaniem właścicielki agencji konkurencją dla polskiego rynku edukacyjnego są Niemcy, lecz mamy tu do czynienia z bardzo dużą różnicą kosztów utrzymania studenta (koszty mieszkania w akademiku i życia). Atutem uczelni niemieckich jest natomiast możliwość bezpłatnego studiowania na uczelni publicznej, jeśli student zna język niemiecki. Walorem uczelni niemieckich jest ponadto perspektywa wysokich zarobków po uzyskaniu dyplomu (3000–5000 PLN *versus* 3000 EUR w Niemczech).

W mieście Odessa i w regionie odeskim (gdzie działa ta agencja) obserwuje się wśród uczniów szkół średnich znacznie lepszą i bardziej powszechną znajomość języka angielskiego aniżeli niemieckiego. Ukraińcy mają też większą łatwość w szybkiej nauce języka polskiego.

Konkurencję dla Polski stwarza także Austria, gdzie opłaty za semestr wynoszą ok. 700 EUR i są porównywalne z opłatami w Polsce, ale z kolei koszty utrzymania są tam znacznie wyższe niż w Polsce. Problemem w porównaniu z Polską są również ogólne zasady uzyskiwania wizy pobytowej na okres studiów. Na tle Niemiec i Austrii warunki pozyskiwania wiz pobytowych dla studentów w Polsce są zdecydowanie lepsze i łatwiejsze do spełnienia.

Z kolei w Czechach studenci zobowiązani są do uczestnictwa na roku zerowym w kursie językowym, który kosztuje ok. 5000 EUR, ale po ukończeniu tego kursu studenci zagraniczni mogą studiować bezpłatnie na czeskich uczelniach publicznych. Ponadto wśród maturzystów ukraińskich obserwuje się nowy trend, polegający na wyborze studiów w Holandii, Kanadzie i USA.

Polska jest natomiast jedynym krajem, który ma podpisany z Ukrainą dokument o uznawalności ukraińskich dyplomów, co powoduje, iż najwięcej tamtejszych absolwentów szkół średnich i studiów licencjackich kieruje się na studia do Polski⁵⁹.

Wizerunek Polski jako kraju, w którym system edukacji jest transparentny i wolny od korupcji, sprzyja większemu zainteresowaniu studiami na polskich uczelniach. To pobudza też rosnący napływ do Polski bardzo dobrych studentów. Dla ukraińskich studentów ważnym elementem oferty jest ponadto możliwość łączenia studiów z pracą w ramach rocznej wizy pobytowej (praca w czasie roku akademickiego i w czasie wakacji). Uniwersytet Łódzki, co warto

⁵⁹ Z wywiadu z Panią X – właścicielką małej firmy rekruterskiej.

podkreślić, jest jedynym polskim uniwersytetem, który umożliwia ukraińskim studentom zachowanie zakwaterowania w domu studenckim w czasie letniej przerwy wakacyjnej.

W ocenie właścicielki agencji:

Uniwersytet Łódzki w zakresie obsługi zagranicznych studentów znajduje się kilka kroków przed innymi polskimi uczelniami i może być dla nich wzorem. Wiele z tych działań oraz wydarzeń bardzo podoba się studentom.

Atutem właścicielki agencji jest to, że posiada ona Kartę Polaka, mówi po polsku i może w dowolnym momencie przyjechać do Polski. Rozmówczyni podkreśla, że na rynku rekruterskim jest bardzo duża konkurencja, ale jej atutem jest bardzo spersonalizowany kontakt z potencjalnymi studentami oraz ich rodzicami: „Moim klientom – rodzicom studentów – bardzo się podoba, że ja mogę im także doradzić jak mama...”.

Jak już było wspomniane, działania właścicielki agencji uwiarygadnia dodatkowo fakt studiowania jej córki na Uniwersytecie Łódzkim na Wydziale Zarządzania. W ramach swoich studiów przebywała ona dwukrotnie na wymianie Erasmus w Hiszpanii: w Barcelonie i w Saragossie. Wyjazdy na zagraniczne uczelnie w ramach programu Erasmus są bardzo cenione przez ukraińskich studentów i czynnik ten zdecydowanie zwiększa ich zainteresowanie studiami w Polsce.

3.2. Agencja rekruterska numer 2

Drugą firmą rekruterską analizowaną w badaniu była agencja ukraińska w Równym – rekomendowana przez Uniwersytet Łódzki. Wywiad pogłębiany przeprowadzono ze współwłaścicielem agencji, Panem Y⁶⁰. Agencja ta współpracuje z Polską od dziewięciu lat, z czego od pięciu lat z Uniwersytetem Łódzkim. Biorąc pod uwagę specjalizację geograficzną, należy podkreślić koncentrację strategiczną na polskim rynku. Agencja podejmowała w przeszłości także próby dywersyfikacji zakresu współpracy z uczelniami z krajów nadbałtyckich, lecz działania te nie zaowocowały zbudowaniem stabilnej i szerszej współpracy. Problemem były zarówno kwestie złożonych procedur rekrutacyjnych, jak i elementy polityki migracyjnej – związane z legalizacją pobytu studentów i uzyskiwaniem wiz średnio- i długoterminowych. Studenci z Ukrainy mogą studiować w krajach nadbałtyckich wyłącznie po angielsku. Teoretycznie

⁶⁰ Wszystkie wypowiedzi w tej części zaczerpnięto z wywiadu nr 2 (*online*) ze współwłaścicielem agencji rekruterskiej – Panem Y (19.03.2021).

mają też możliwość studiowania w języku narodowym każdego z trzech krajów nadbałtyckich, ale czasochłonny proces nauki języka *de facto* ogranicza możliwości studiowania.

Ceny programów oferowanych w języku angielskim w EUR są natomiast bardzo konkurencyjne. Przykładowo, studia na kierunkach ścisłych na Uniwersytecie w Rydze kosztują ok. 2000 EUR. W ocenie przedstawiciela ukraińskiej agencji, we wszystkich krajach nadbałtyckich obserwuje się natomiast duże problemy związane z uzyskaniem wiz na okres studiów. Z tego powodu bardzo niewielu ukraińskich studentów chce tam studiować. Ruch bezwizowy dotyczy tylko krótkich pobytów do trzech miesięcy, natomiast procedury otrzymania wiz pobytowych są bardzo trudne i drogie. Studenci mają obowiązek wykazania się posiadaniem określonych środków finansowych na czas dłuższego pobytu, co w dużym stopniu ogranicza cały proces.

Na tym tle polityka rządu polskiego wobec studentów ukraińskich jest bardzo liberalna. Wizy pobytowe są bowiem przyznawane prawie wszystkim studentom przyjętym na studia. W przypadku Czech przedstawiciel agencji również wskazał na problemy z otrzymaniem wiz. Z tego powodu Polska jest najpopularniejszym kierunkiem dla studentów ukraińskich.

Agencja rekruterska z Równego należy do średniej skali podmiotów w swojej kategorii, gdyż wysyła rocznie ok. 100–150⁶¹ studentów do Polski. Największe agencje rekrutują rocznie od 300 do 500 studentów. Agencja ta w ocenie właściciela mieści się mimo to w pierwszej piątce największych ukraińskich agencji.

Każda z agencji ma swoją specyficzną strategię marketingową. Największe podmioty (łącznie 3–4 firmy) mają swoje filie w większości kluczowych miast ukraińskich (8–10). Działają na rynku od 15–20 lat (2–3 firmy).

Agencja Pana Y w Równym jest nowoczesnym podmiotem o zasięgu ogólnokrajowym, pracującym *online* (90% wszystkich klientów) z kandydatami ukraińskimi oraz potencjalnymi studentami dawnych republik ZSRR, takich jak Rosja, Kazachstan, Tadżykistan czy Uzbekistan. W 2020 r. agencja zrekrutowała na studia do Polski ok. 10 studentów z Rosji. Codziennie do firmy trafia ok. 20 zapytań *online*. Ocenia się, że ok. 20% wszystkich ukraińskich kandydatów jest wysyłanych później na studia do Polski. W przypadku kandydatów spoza Ukrainy odsetek ten nie przekracza 1%.

Studenci z Ukrainy, wybierając studia w Polsce, kierują się głównie faktem, iż Polska jest członkiem UE, a jednocześnie nie jest najdroższym krajem do życia i do studiowania. Polska jest jednocześnie krajem, do którego najłatwiej można otrzymać wizę pobytową, a czesne za studia nie jest wysokie.

⁶¹ Z wywiadu z Panem Y – współwłaścicielem agencji rekruterskiej.

Wszystkie ukraińskie agencje rekruterskie pracują jednocześnie z kilkoma polskimi uniwersytetami. Wybór uniwersytetów przez potencjalnych klientów zależy od znajomości rynku przez agencję i od jej sieci kontaktów. Dobór uczelni dla konkretnego kandydata zależy od jego oczekiwań oraz poziomu ocen. Kluczową rolę odgrywa dostępność określonego kierunku studiów, gotowość do zapłacenia proponowanej ceny przez rodziców kandydata, maksymalna cena psychologiczna, którą gotowi są zapłacić za wybrany kierunek, wymagany poziom ocen ze szkoły z określonych przedmiotów, znajomość języka polskiego i/lub angielskiego itp. Finalna oferta składana przez agencję kandydatowi i jego rodzicom jest wypadkową ich oczekiwań oraz relacji agencji z wybranymi uczelniami na polskim rynku akademickim.

Kluczowym elementem jest marketing szeptany, czyli rekomendacja danego kierunku i uczelni przez znajomych, którzy już tam studiuja. Waga tego czynnika bardzo się nasiliła w ciągu ostatnich 2–3 lat – ze względu na szybko rosnącą liczbę Ukraińców studiujących w Polsce. Około 30% potencjalnych klientów przychodzi do agencji z rekomendacji osób, które wcześniej skorzystały z jej usług i były z nich zadowolone⁶².

Agencja współpracuje ze wszystkimi polskimi uniwersytetami. Najwięcej studentów kierowanych jest przez nią na Uniwersytet Jagielloński w Krakowie, Uniwersytet Łódzki w Łodzi i Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu. Z niepublicznych uczelni przodują: Akademia im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego w Krakowie, Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu oraz Polsko-Japońska Akademia w Warszawie i Gdańsku.

Opisana strategia szeroko zakrojonej współpracy ze wszystkimi uczelniami nie jest typowa dla ukraińskich agencji. Ocenia się, że na Ukrainie jest maksymalnie siedem agencji, w których klient, przychodząc do biura, może wybrać sobie dowolną polską uczelnię. Większość ukraińskich agencji ogranicza się do współpracy z wybranymi uczelniami, z którymi ma podpisane umowy. Zwykle liczba podpisanych umów sięga 20 uczelni, z którymi dana agencja decyduje się na współpracę.

W opinii Pana Y na Ukrainie działa ok. 100 agencji. Profesjonalne standardy dużych podmiotów spełnia jedynie 10–15 z nich. W ocenie Pana Y stworzenie tego typu agencji nie jest proste. Proces ten wymaga przede wszystkim dobrej znajomości silnie zróżnicowanych systemów rekrutacyjnych polskich uczelni, które często wymagają przygotowania odmiennej dokumentacji przez kandydatów na studia. Skuteczna działalność agencji wymaga doskonałej znajomości tych procedur i monitorowania ich ewentualnych zmian⁶³.

⁶² *Ibidem*.

⁶³ *Ibidem*.

Zainteresowanie studiami anglojęzycznymi w Polsce dotyczy ok. 10–15% potencjalnych kandydatów z Ukrainy. Wybór studiów w języku polskim jest tańszy dla kandydatów z Ukrainy, a ponadto studia w tym języku dla osób z Kartą Polaka są darmowe. Jeśli chodzi o studia anglojęzyczne, to nawet ze zniżką 50% kosztują na UŁ 1250 EUR. Na uniwersytetach warszawskich studia w języku angielskim kosztują nawet w przedziale od 3000 do 5000 EUR.

Cena – obok jakości kształcenia – jest istotnym elementem wyboru kierunku studiów i uczelni. W tym miejscu należy podkreślić, że UŁ jest jedyną uczelnią w Polsce, która stwarza ukraińskim studentom możliwość studiowania filologii angielskiej za 1000 EUR rocznie.

Osobnym problemem jest ciągle relatywnie słabsza znajomość języka angielskiego na Ukrainie. Uzyskanie certyfikatów językowych na Ukrainie jest bardzo złożone i jednocześnie trzeba za nie dodatkowo płacić (ok. 100–150 EUR za egzamin). Niektóre polskie uczelnie nie wymagają przysyłania certyfikatów znajomości języka angielskiego, prowadzą natomiast własne dodatkowe wywiady *online* z potencjalnymi kandydatami. Język polski natomiast nie jest problemem dla potencjalnych kandydatów z Ukrainy, gdyż z uwagi na bliskość kulturową można się go łatwo i szybko nauczyć w ok. 6 miesięcy.

My kontaktujemy się głównie lub wyłącznie z rodzicami potencjalnych kandydatów. Dziecko może samemu dokonać wyboru uczelni, ale należy pamiętać, że wszystkie dalsze decyzje finansowe są podejmowane bezpośrednio przez samych rodziców. Kontakty odbywają się głównie *online* lub za pośrednictwem komunikatorów Messenger i WhatsApp.

W ocenie Pana Y:

Dla rodziców najważniejsze są informacje finansowe, dotyczące kosztów studiów (czesne), opłat za akademik, kosztów utrzymania w danym mieście oraz perspektywy zawodowe po ukończeniu studiów. Rodzice pytają głównie o rekomendację konkretnych uczelni i o podanie rzeczowych argumentów przemawiających za ich wyborem. Pytania dotyczą też wyboru między uczelnią publiczną i niepubliczną.

My jako agencja – jeśli potencjalny student ma dobre oceny – staramy się mu pomóc, aby dostał się na uczelnię publiczną w Polsce. Jeśli dziecko ma słabsze oceny, to uważamy, że lepiej, aby najpierw dostało się na uczelnię niepubliczną. W naszej ocenie najlepszymi uczelniami niepublicznymi są uczelnie warszawskie: Akademia Leona Koźmińskiego oraz SWPS (pierwsza niepubliczna uczelnia, która otrzymała status uniwersytetu). Te uczelnie reprezentują również poziom porównywalny z uczelniami publicznymi. SWPS przeprowadza dodatkowo rozmowy z kandydatami, sprawdzając poziom znajomości języka polskiego.

Generalnie jednak do uczelni niepublicznych kierujemy kandydatów ze słabszymi ocenami oraz ze słabszą znajomością języka polskiego, jeśli planują studia po polsku. Uważamy, iż kandydat planujący studia w języku polskim powinien wcześniej przynajmniej przez rok uczyć się tego języka.

Wyjazdy studyjne jako etap podejmowania ostatecznych wyborów uczelni

W podejmowaniu finalnej decyzji o wyborze polskiej uczelni dużą rolę w przeszłości odgrywały wyjazdy studyjne. Wyjazdy te są wstrzymane od dwóch lat z uwagi na pandemię. Wcześniej rodzice i kandydaci na studia byli bardzo zainteresowani tego typu wyjazdami promocyjnymi. W trakcie tygodniowego wyjazdu rodzice z dziećmi w wieku maturalnym mogli obejrzeć polskie uczelnie i miasta, w których mieli ewentualnie studiować. Tego typu wyjazdy kosztowały ok. 200–300 EUR od osoby.

Zdaniem Pana Y koszty pośrednictwa podawane przez największe profesjonalne agencje są porównywalne (10–15 podmiotów). Jak pokazuje doświadczenie, kandydaci z Białorusi rekrutują się zwykle bez pośrednictwa agencji, jedynie konsultują darmowo pewne elementy dotyczące procesu rekrutacji.

Analizując informacje pozyskane z wywiadów przeprowadzonych z obu ukraińskimi agencjami rekruterskimi, należy podkreślić bardzo wysoki poziom ich profesjonalizmu wynikający z doskonałej znajomości oczekiwań obu stron porozumienia. Najlepsze agencje doskonale znają oczekiwania polskich uczelni i ukraińskich kandydatów na studia oraz ich rodziców. Wykorzystywane przez nie strategie opierają się na bardzo dobrym marketingu relacji i wzajemnym zaufaniu stron. Ich relacje z polskimi uczelniami mają charakter długookresowy.

Bardzo charakterystycznym elementem analizowanego procesu jest rosnąca rola marketingu szeptanego i wykorzystywanie zadowolonych klientów do uwiarygodniania prowadzonych działań.

Podsumowanie i wyzwania na przyszłość

Przedstawiony w monografii przypadek Wydziału Studiów Międzynarodowych i Politologicznych Uniwersytetu Łódzkiego jest doskonałą ilustracją tezy, że budowanie strategii internacjonalizacji uczelni powinno opierać się przede wszystkim 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 usług edukacyjnych.

Budowanie pozycjonowania międzynarodowego musi być jednocześnie powiązane z promocją różnorodności i wielokulturowości akademickiej. Do wdrażania 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 UŁ. Wydział ten pokazał, że jest szczególnie predestynowany do prowadzenia studiów marketingowych o profilu międzynarodowym. Usytuowanie takich unikatowych studiów na wydziale o silnej orientacji międzynarodowej daje im pewną przewagę nad dużymi – klasycznymi – wydziałami monodyscyplinarnymi.

Punktem wyjścia dla skutecznej strategii internacjonalizacji jest jednak zawsze stworzenie unikatowej oferty kształcenia w języku angielskim. Jej wyróżnikiem, oprócz treści programowych, powinny być również interaktywne formy kształcenia, akcentujące rolę pracy zespołowej w międzynarodowych grupach projektowych. Element ten jest bardzo ceniony zarówno przez samych studentów, jak i przez ich przyszłych pracodawców. Strategia internacjonalizacji na WSMiP pozwala zagranicznym i polskim słuchaczom na studiowanie międzynarodowego biznesu i marketingu w języku angielskim na poziomie licencjackim (trzy lata), magisterskim (dwa lata) oraz na studiach

podyplomowych (jeden rok). Anglojęzyczne studia marketingowe są flagowym produktem międzynarodowej oferty edukacyjnej WSMiP. Ich walorem jest także profil praktyczny.

Atutem anglojęzycznej specjalności biznesowej i kierunku International Marketing jest stwarzanie studentom unikatowej okazji do pracy w międzynarodowej grupie. Młodzi polscy i zagraniczni studenci już w wieku 18–19 lat mają szansę rozpoczynać naukę w silnie zróżnicowanym otoczeniu wielokulturowym. Brak dominacji jednej grupy kulturowej owocuje silną różnorodnością studentów zagranicznych, pochodzących zwykle z wielu krajów. Uczenie się różnorodności kulturowej ma tutaj swój wymiar praktyczny.

W przyszłości przewaga konkurencyjna uczelni zorientowanej na umiędzynarodowienie powinna opierać się na rozbudowanych relacjach z przedstawicielami zagranicznego biznesu – działającymi w danym mieście i regionie. Wymaga to ciągłego budowania partnerstwa strategicznego między wspomnianym wydziałem a zagranicznymi inwestorami. Partnerstwo to zakłada możliwość wspólnego kreowania programów studiów, prowadzenia wybranych zajęć przez zagranicznych praktyków biznesu, 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. Kluczowym wyzwaniem na przyszłość jest zbudowanie partnerskich relacji z wybranymi firmami, których właściciele i menedżerowie byliby zainteresowani realizacją przez studentów International Marketing konkretnych projektów, dotyczących bieżących i strategicznych problemów tych firm w zakresie marketingu i sprzedaży.

Docelowy model internacjonalizacji anglojęzycznego kierunku i specjalności International Marketing powinien zakładać budowanie przewagi konkurencyjnej na bazie indywidualnego podejścia do studenta. Orientacja marketingowa na studenta zagranicznego powinna uwzględniać personalizację kształcenia oraz aktywne formy doradztwa zawodowego. Takie podejście wymaga zwiększenia orientacji marketingowej u wszystkich pracowników administracyjnych i dydaktycznych zajmujących się obsługą zagranicznego studenta. Podejście to wymaga też bardzo dobrej znajomości oczekiwań zagranicznych i polskich studentów.

Wyróżnikiem biznesowych programów anglojęzycznych powinna być coraz większa personalizacja procesu kształcenia, obejmująca różne formy doradztwa w zakresie praktyk i staży studenckich, pracy zarobkowej, przedsiębiorczości i wymiany zagranicznej. W rozwiązaniu modelowym efektem

personalizacji podejścia powinno być wspólne wypracowanie planu indywidualnej ścieżki kariery. Działania te już są realizowane w ramach przedmiotów związanych z zasobami ludzkimi. Opłata za studia w ramach tak rozumianego procesu kształcenia staje się jednocześnie ceną płaconą za szereg usług komplementarnych – niezbędnych studentowi w procesie przygotowywania się do wejścia na rynek pracy.

WSMiP od początku swojego istnienia budował konsekwentnie strategię internacjonalizacji. Na tle innych jednostek uczelni wyróżniał się najwyższym wskaźnikiem udziału studentów zagranicznych (ok. 15%), a na specjalności International Marketing ten udział dochodził w szczytowym momencie nawet do 65%. Na całym WSMiP kształcili się studenci z ponad 50 krajów świata (ok. 2010 r.). Komunikacja marketingowa WSMiP powinna być nadal nastawiona na budowanie międzynarodowej marki miejsca „otwartego na świat i ludzi” – jak głosi hasło wydziału.

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. W takim ujęciu internacjonalizacja powinna stymulować wprowadzanie innowacji oraz zwiększać zdolność dostosowawczą uczelni do międzynarodowego rynku pracy.

Budowanie omawianej strategii wymaga ciągłego poszerzania gamy programów anglojęzycznych, na których wykładowcami są najlepsi pracownicy dydaktyczni danej uczelni i zapraszani wykładowcy zagraniczni oraz praktycy biznesu zatrudnieni w firmach międzynarodowych. W długim okresie sukces strategii internacjonalizacji uczelni wyższej będzie zależał od wyrazistości jej pozycjonowania międzynarodowego i od zdolności zbudowania silnej międzynarodowej marki.

Jednym z kluczowych wyzwań jest zbudowanie stabilnego oraz innowacyjnego zespołu pracowników dydaktycznych w pełni identyfikujących się z tą strategią i studiami anglojęzycznymi. 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.

Strategicznym rozwiązaniem dla rozszerzenia zakresu internacjonalizacji jest budowanie systemu edukacji opartego na indywidualizacji podejścia do studenta zagranicznego. Kształcenie zagranicznego studenta będzie wymagać stworzenia nowych procedur i 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 przez nich studiów, w ich trakcie oraz po ich zakończeniu (relacje z absolwentami). Nowe wyzwania są tutaj związane z bardzo silnym zróżnicowaniem kulturowym międzynarodowej grupy studenckiej i 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 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, że 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 charakter¹.

Polskie uczelnie wyższe posiadałyby tym samym nie tylko przewagę cenową, lecz także przewagę w zakresie jakości oferowanych usług edukacyjnych. Ważnym wyzwaniem internacjonalizacji pozostanie również budowanie wartości dodanej usługi edukacyjnej na bazie nowego systemu relacji z otoczeniem. Szczególny nacisk należy położyć na relacje z biznesem międzynarodowym oraz 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 i zmienność pozostają, niestety, ciągle w rażącej sprzeczności z wewnętrznymi wartościami akademickimi, jakimi są stałość i niechęć wobec zmian w otoczeniu.

¹ H. de Wit, *Strategies for Internationalisation of Higher Education: A Comparative Study of Australia, Canada, Europe and the United States of America*, European Association for International Education, Amsterdam 1995.

Wydaje się, iż przyszłość internacjonalizacji uczelni będzie zależeć od synergii uwarunkowań zewnętrznych oraz decyzji marketingowych instytucji akademickich. Klarowny impuls do internacjonalizacji musi jednak pochodzić od instytucji centralnych, tworzących dogodne warunki dla tego typu strategii. Trudno bowiem rozwijać skuteczne strategie internacjonalizacji na poziomie mikro, jeśli otoczenie jest im mało przychylne.

Myśląc o przyszłości internacjonalizacji, należy zdawać sobie sprawę z tego, że kształcenie na uczelniach wyższych stało się dzisiaj zjawiskiem masowym. Ocenia się, iż obecnie na 20 tys. uczelni na całym świecie studiuje blisko 260 mln studentów². Wynika to głównie z procesów demograficznych zachodzących w Chinach, Indiach i Ameryce Łacińskiej. Przyszłość internacjonalizacji będzie więc w dużym stopniu zależeć – jak to zaznaczono wcześniej – od różnych trendów związanych z polityką przeciwną mobilności studenckiej, ruchami nacjonalistycznymi i populistycznymi, a także nowymi zjawiskami, takimi jak pandemia. Klimat dla internacjonalizacji podlega więc radykalnym zmianom w różnych krajach. Ogromna rola czynników zewnętrznych wymaga postawienia pytania o rolę mobilności studenckiej w przyszłości w procesie internacjonalizacji³. Mobilność studencka może się bowiem zmienić lub też wykorzystywać zupełnie nowe formy związane z nowoczesnymi technologiami.

Z badań międzynarodowego stowarzyszenia uczelni wyższych (IAU) wynika, iż w 2018 r. blisko 90%⁴ wszystkich uczelni na świecie wymieniało internacjonalizację w swoich dokumentach strategicznych. Na tle tych trendów ciekawym zjawiskiem jest fakt, iż w przypadku uczelni amerykańskich tylko 30%⁵ z nich dostrzega strategiczne znaczenie internacjonalizacji. Jest to oczywiście zrozumiałe w kontekście ogromnej skali rynku amerykańskiego. W przypadku uczelni amerykańskich, tak jak w przypadku części amerykańskich firm, można bowiem dostrzec silną orientację na rynek wewnętrzny. Duże rozmiary rynku amerykańskiego powodują, że część uczelni ciągle nie dostrzega potrzeby rozwoju silnej orientacji międzynarodowej.

² H. de Wit, Ph.G. Altbach, *Internationalization in higher education: Global trends and recommendations for its future*, "Policy Reviews in Higher Education" 2021, vol. 5 (1), s. 28–46.

³ *Ibidem*.

⁴ G. Marinoni, *IAU the 5th Global Survey. Internationalization of higher education: An evolving landscape, globally and locally*, DUZ Medienhaus, International Association of Universities, Paris 2019.

⁵ *Ibidem*.

W przyszłości należy się spodziewać, iż kluczowymi ograniczeniami procesu internacjonalizacji uczelni wyższych na świecie pozostaną bariery finansowe oraz biurokratyczne i formalne związane z mobilnością studencką.

Wydaje się, że to głównie polityki narodowe i związane z nimi przepisy wewnętrzne będą decydowały w przyszłości o rozwoju internacjonalizacji. Ocenia się, iż tylko 11%⁶ wszystkich krajów posiada strategię w tym zakresie, z czego zdecydowana większość przyjęła ją w ciągu ostatniej dekady. Strategie te zostały w większości przygotowane przez najbardziej zamożne kraje OECD, w tym głównie kraje UE w ramach programu mobilności Erasmus.

Nowe zjawisko w zakresie mobilności polega na tym, że kraje, które w przeszłości wysyłały najwięcej swoich studentów za granicę, są dzisiaj także państwami przyjmującymi najwięcej zagranicznych studentów. W grupie tej znajdują się m.in. Chiny⁷, Indie i Malezja. Ten nowy trend wynika w dużym stopniu z niskich kosztów życia i kształcenia w tych krajach. Ocenia się, iż mobilność studencka będzie nadal rosła. Jednocześnie trzeba zaznaczyć, że rynek edukacyjny ma wymiar coraz bardziej globalny, a konkurencja, jaka na nim panuje, jest coraz większa.

W tych warunkach rodzi się wiele pytań o nowe formy internacjonalizacji uczelni. Nową i zarazem przyszłościową formą internacjonalizacji jest wirtualna delokalizacja kampusów zagranicznych uczelni. Taka forma nie wymaga rzeczywistej mobilności studenckiej (IBC – International Branch Campus) i może być prowadzona wirtualnie – na zasadach porozumień franchisingowych z partnerami zagranicznymi w różnych krajach. Formuła ta rozwija się bardzo dynamicznie. W 2017 r. szacowano liczbę delokalizowanych kampusów na 266 w 77 różnych krajach⁸. Liczby te pokazują skalę wykorzystania tego nowego trendu w zakresie internacjonalizacji. Krajem przyjmującym najwięcej tego typu rozwiązań są Chiny, a następnie Zjednoczone Emiraty Arabskie. Państwami najczęściej delokalizującymi takie campusy za granicę były USA, Australia i Wielka Brytania. Ostatnio do tej grupy dołączyły też Rosja i Francja. Liczba słuchaczy studiujących w tego typu kampusach była szacowana na ok. 225 tys. na ogólną liczbę ok. 5 mln osób studiujących za granicą. Rozwiązanie to staje się strategicznie interesujące dla obu stron porozumienia. Jest znacznie mniej kosztochłonne i szybsze do realizacji. Przykład ten pokazu-

⁶ D. Crăciun, *National policies for higher education internationalization: A global comparative perspective*, [w:] A. Curaj, L. Deca, M. Pricopie (eds.), *European Higher Education Area: The Impact of Past and Future Policies*, Springer Open International Publishing, Cham 2018, s. 95–106.

⁷ H. de Wit, Ph.G. Altbach, *Internationalization in higher education...*, s. 28–46.

⁸ *Ibidem*.

je, w jakim stopniu nowoczesne technologie będą decydowały o przyszłym modelu umiędzynarodowienia.

Nową formą internacjonalizacji staje się dzisiaj również edukacja *online*. W tym sensie internacjonalizacja jest ściśle powiązana z digitalizacją, czyli z rozwojem nowoczesnych technologii. Pandemia COVID-19 zdecydowanie przyspieszyła te zmiany w zakresie prowadzenia zajęć przez wykładowców zagranicznych w ramach różnego typu wspólnych międzynarodowych projektów partnerskich.

Pojawia się tutaj także nowa formuła: COIL – Collaborative Online International Learning, stworzona przez Uniwersytet Nowojorski (New York State University)⁹. Formuła ta zakłada szeroko zakrojoną współpracę różnych partnerów akademickich oraz bardzo interaktywną formę angażowania studentów do udziału w zajęciach

W ramach tej formy internacjonalizacji mówi się coraz częściej o wirtualnej wymianie studenckiej (*virtual exchange*) i wirtualnej mobilności (*virtual mobility*). System COIL funkcjonuje od ponad 15 lat i kładzie się w nim akcent na różne formy aktywnej międzynarodowej współpracy i dyskusji z udziałem studentów oraz wykładowców z różnych krajów.

Opisane wyżej zmiany prowokują jednocześnie pytania o „proces internacjonalizacji w domu” (*Internationalisation at home*), także w ramach różnego rodzaju powiązań partnerskich z zagranicznymi uniwersytetami. Stwarza to zupełnie nowe możliwości rozwoju wirtualnych form międzynarodowej współpracy partnerskiej.

Wśród przyszłych wyzwań internacjonalizacji badacze akcentują pożądany i prawdopodobny zwrot w kierunku internacjonalizacji w domu oraz internacjonalizacji *online*¹⁰. Zmiany te są bardzo prawdopodobne z uwagi na niższe koszty oraz mniejsze problemy z realizacją tego typu strategii, aniżeli w przypadku rzeczywistej międzynarodowej mobilności studenckiej. Wiele czynników – takich jak pandemia, ruchy populistyczne i nacjonalistyczne, zmiany klimatyczne – będzie także działać na rzecz ograniczania mobilności rzeczywistej.

Nowe wyzwania związane z działaniem na rzecz zrównoważonego rozwoju będą niewątpliwie stymulować nowe formy internacjonalizacji wewnątrz krajowych systemów edukacji, takie jak: wymiana programów nauczania, rozszerzenie nauki języków obcych, uczenie wielokulturowości i różnorodności, rozwój form międzynarodowej komunikacji *online*, zwiększanie dostępu do międzynarodowych programów nauczania itp.

⁹ Zob. <http://www.coil.suny.edu> (dostęp: 25.07.2021).

¹⁰ H. de Wit, Ph.G. Altbach, *Internationalization in higher education...*, s. 28–46.

Podsumowanie i wyzwania na przyszłość

Wyzwania, jakie niesie przyszłość polegać będą głównie na tworzeniu nowych form internacjonalizacji, biorących pod uwagę zarówno uwarunkowania zewnętrzne, jak i możliwości stwarzane przez rozwój nowych technologii. W rozwiązaniach tych należy pamiętać o indywidualizacji podejścia do studenta i nowych formach interaktywnej współpracy w zespołach międzynarodowych – w warunkach rzeczywistych lub wirtualnych.

Bibliografia

Źródła drukowane

- Berry C., Taylor J., *Internationalisation in higher education in Latin America: Policies and practice in Colombia and Mexico*, "Higher Education" 2014, vol. 67, s. 585–601.
- Cai Y., Kivisto J., *Tuition fees for international students in Finland: Where to go from here?*, "Journal of Studies in International Education" 2013, vol. 17, no. 1 (February), s. 55–78.
- Chan S.-J., *Internationalising higher education sectors: Explaining the approaches in four Asian countries*, "Journal of Higher Education Policy and Management" 2013, vol. 35, no. 3, s. 316–329.
- Chapman A., Pyvis D., *Quality, identity and practice in offshore university programmes: Issues in the internationalization of Australian higher education*, "Teaching in Higher Education" 2006, vol. 11, no. 2 (April), s. 233–245.
- Crăciun D., *National policies for higher education internationalization: A global comparative perspective*, [w:] A. Curaj, L. Deca, M. Pricopie (eds.), *European Higher Education Area: The Impact of Past and Future Policies*, Springer Open International Publishing, Cham 2018, s. 95–106.
- Currie J., DeAngelis R., Boer H., Huisman J., Lacotte C., *Globalizing Practices and University Responses: European and Anglo-American Differences*, Praeger, Westport, CT 2003.
- 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, vol. 44 (3), s. 274–286.
- 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*, European Association for International Education, Amsterdam 1995.
- De Wit H., Altbach Ph.G., *Internationalization in higher education: Global trends and recommendations for its future*, "Policy Reviews in Higher Education" 2021, vol. 5 (1), s. 28–46.
- Domański T., *Internacjonalizacja szkół wyższych – polskie uczelnie na tle zagranicznej konkurencji*, [w:] Ł. Sułkowski, R. Seliga (red.), *Internacjonalizacja i marketing uniwersytetów*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2019, s. 9–31.

- Domański T., *Internationalisation of Polish universities under the UE Erasmus Programme. The case of the University of Lodz and the Faculty of International and Political Studies*, [w:] K. Fujii (ed.), *Europe in the Modern World. Reviewing its Policy, Economy and Culture*, co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union, K. Yamamoto, Chuokeizai-Sha, Inc., Tokio 2019, s. 183–206.
- Domański T., *Lodz – a university town*, [w:] T. Domański (ed.), *The Role of Universities in Promotion of Cities and Regions*, Katedra Marketingu Międzynarodowego i Dystrybucji Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2015, s. 139–197.
- Domański T., *Marketing edukacyjny w warunkach globalizacji rynku*, [w:] G. Nowaczyk, D. Sobolewski (red.), *Marketing w szkole wyższej. Przemiany w orientacji marketingowej*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu, Poznań 2011, s. 23–30.
- Domański T., *Marketing miasta akademickiego. Rola uczelni wyższych w promocji Łodzi*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2014.
- Domański T., *Marketing of Higher Education – Future Challenges. Marketing szkół wyższych – wyzwania przyszłości*, “Management and Business Administration. Central Europe” 2014, vol. 22, no. 4 (127), s. 118–132.
- Domański T., *Marketing szkół wyższych – nowe wyzwania i możliwości*, [w:] Ł. Sułkowski, R. Seliga (red.), *Internacjonalizacja i marketing uniwersytetów*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2019, s. 95–114.
- Domański T., *Marketing szkół wyższych – nowe wyzwania strategiczne*, [w:] G. Rosa, A. Smalec (red.), *Marketing przyszłości. Trendy. Strategie. Instrumenty. Konkurencyjność i wizerunek podmiotów rynkowych*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” 2012, nr 710 („Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu”, nr 24), s. 173–183.
- Domański T., *Międzynarodowe migracje studentów – obraz Polski na tle tendencji zagranicznych*, [w:] T. Domański (red.), *Migracje – ujęcie dyscyplinarne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2017, s. 191–228.
- Domański T., *Rola uniwersytetów w promocji polskich miast i regionów – nowe wyzwania strategiczne*, [w:] T. Domański (red.), *Marketing akademicki. Rola uniwersytetów w promocji miast i regionów*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2011, s. 15–32.
- Domański T., *Strategie umiędzynarodowienia uczelni wyższych – wyzwania przyszłości. Studium przypadku Wydziału Studiów Międzynarodowych i Politologicznych Uniwersytetu Łódzkiego*, [w:] T. Domański (red.), *Międzynarodowe studia polityczne i kulturowe wobec wyzwań współczesności*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2016, s. 415–471.
- Domański T., Bryła P., *The Impact of the Erasmus Programme on Mobility and Employability*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2014.
- Domański T. (red.), *The Role of Universities in Promotion of Cities and Regions*, Katedra Marketingu Międzynarodowego i Dystrybucji Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2015.
- Egron-Polak E., Hudson R. (eds.), *Internationalization of higher education: Global trends, regional perspectives*, IAU 3rd Global Survey Report, International Association of Universities, Paris 2010.

- Employment and Social Developments in Europe 2011*, European Commission, November 2011.
- Gierko V., „Ukrainizacja” polskich uczelni na tle umiędzynarodowienia kształcenia na poziomie wyższym w Polsce, „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska” 2015, vol. XL, Sectio 1, s. 103–119.
- Goddard S.E., *Uncommon ground: Indivisible territory and the politics of legitimacy*, „International Organization” 2006, vol. 60, s. 35–59.
- Guo S., Chase M., *Internationalisation of higher education: Integrating international students into Canadian academic environment*, “Teaching in Higher Education” 2011, vol. 16, no. 3 (June), s. 305–318.
- HESA First Statistical Release 242 (2015–2016).
- 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, vol. 4, s. 384–392, cyt. za: S.-J. Chan, *Internationalising higher education sectors: Explaining the approaches in four Asian countries*, “Journal of Higher Education Policy and Management” 2013, vol. 35, no. 3, s. 324.
- 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.
- Jiang X., *A probe into the internationalisation of higher education in the New Zealand context*, “Educational Philosophy and Theory” 2010, vol. 42, no. 8, s. 881–897.
- 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, no. 2, s. 241–255.
- Knight J., *Internationalization, concepts, complexities and challenges*, [w:] J.J.F. Forest, P.G. Altbach (eds.), *International Handbook of Higher Education*, Springer, Dordrecht 2007, s. 207–227.
- Knight J., *Internationalisation of higher education: A conceptual framework*, [w:] J. Knight, H. de Wit (eds.), *Internationalisation of Higher Education in Asia Pacific Countries*, European Association for International Education, Amsterdam 1997, s. 25–36.
- Marinoni G., *IAU the 5th Global Survey. Internationalization of higher education: An evolving landscape, globally and locally*, DUZ Medienhaus, International Association of Universities, Paris 2019.
- Mosneaga A., Agergaard J., *Agents of internationalisation? Danish universities’ practices for attracting international students*, “Globalisation, Societies & Education” 2012, vol. 10, no. 4 (November), s. 519–538.
- Nye Jr J.S., *Bound to Lead: the Changing Nature of America Power*, Basic Books, New York 1990.
- Nye Jr J.S., *Public diplomacy and soft power*, “The Annals of the American Academy of Political and Social Science” 2008, no. 616, s. 94–109.
- Nye Jr J.S., *Soft Power: the Means to Success in World Politics*, Public Affairs, New York 2004.

- Nye Jr J.S., *The information revolution and American soft power*, "Asia Pacific Review" 2002, vol. 9, s. 60–76.
- OECD, *Education Policy Analysis: Focus on Higher Education*, OECD Publishing, Paris 2006.
- OECD, *Higher Education and Regions: Globally Competitive, Locally Engaged*, OECD Publishing, Paris 2007.
- Ramsden B., *Patterns of Higher Education Institutions in the UK: Sixth Report*, Universities UK, London 2006, cyt. za: M. Toyoshima, *International strategies of universities in England*, "London Review of Education" 2007, vol. 5, no. 3 (November), s. 271.
- Study in Poland. Studenci zagraniczni w Polsce 2020. Raport*, Fundacja Edukacyjna „Perspektywy”, grudzień 2020.
- Tadaki M., Tremewan Ch., *Reimagining internationalization in higher education: International consortia as a transformative space?*, "Studies in Higher Education" 2013, vol. 38, no. 3, s. 367–387.
- Teichler U., *The changing debate on internationalization of higher education*, "Higher Education" 2004, vol. 48, s. 5–26.
- Tjeldvoll A., *Change leadership in universities: the Confucian dimension*, "Journal of Higher Education Policy and Management" 2011, vol. 33, s. 219–230.
- Toyoshima M., *International strategies of universities in England*, "London Review of Education" 2007, vol. 5, no. 3 (November), s. 265–280.
- Warwick Ph., Moogan Y.J., *A comparative study of perceptions of internationalization strategies in UK universities*, "Journal of Comparative & International Education" 2013, vol. 43, no. 1 (January), s. 102–123.
- Zeithaml V.A., Bitner M.J., Gremler D.D., *Services Marketing: Integrating Customer Focus across the Firm*, 5th ed., McGrawHill, Boston 2009.

Źródła online

- Admissions and Tuition Fees*, Study in Slovakia, <https://studyinslovakia.org/admission-and-tuition-fees> (dostęp: 25.07.2021).
- Akademia Górniczo-Hutnicza, <https://www.international.agh.edu.pl/eng/regular-studies/tuition-fees> (dostęp: 21.05.2018).
- Akademia Leona Koźmińskiego, <https://www.kozminski.edu.pl/pl> (dostęp: 22.07.2021).
- Bertoncini Y., Fernandes S., *Extending Erasmus: A new impetus for youth mobility in Europe*, "Policy Paper" 2017, no. 198, 14 June, <http://institutdelors.eu/wp-content/uploads/2018/01/extendingerasmus-fernandesbertoncini-june2017.pdf> (dostęp: 13.05.2018).
- Co to jest „Study in Wrocław”?*, <https://study-in-wroclaw.pl/co-to-jest-study-in-wroclaw> (dostęp: 22.07.2021).
- Collier S., *10 of the Best Canadian Universities for Graduate Employability in 2018*, September 12, 2017, <https://www.topuniversities.com/university-rankings-articles/>

- graduate-employability-ranking/10-best-canadian-universities-graduate-employability-2018 (dostęp: 17.05.2018).
- Economic Impact of International Education in Canada – an Update. Final Report*, Roslyn Kunin & Associates, Inc., May 2012, http://www.international.gc.ca/education/report-rapport/economic-impact-economique/sec_4.aspx?lang=eng (dostęp: 31.03.2017).
- Enrollment Trends*, Open Doors, <https://opendoorsdata.org/data/international-students/enrollment-trends> (dostęp: 23.07.2021).
- Facts and Figures. Canada's Performance and Potential in International Education*, Canadian Bureau for International Education, <http://cbie.ca/media/facts-and-figures> (dostęp: 31.03.2017).
- Global Peace Index 2016. Ten Years of Measuring Peace*, Institute of Economics & Peace, http://economicsandpeace.org/wp-content/uploads/2016/06/GPI-2016-Report_2.pdf (dostęp: 18.05.2018).
- Global Peace Index 2017. Measuring Peace in a Complex World*, Institute for Economics & Peace, <http://visionofhumanity.org/app/uploads/2017/06/GPI17-Report.pdf>, s. 10 (dostęp: 18.05.2018).
- Global Peace Index 2017. Vision of Humanity*, <http://visionofhumanity.org/indexes/global-peace-index> (dostęp: 18.05.2018).
- Higher Education, Study in Hungary. The Crossroads of Europe*, <http://studyinhungary.hu/study-in-hungary/menu/studying-in-hungary/higher-education.html> (dostęp: 18.05.2018).
- The Honourable Ahmed Hussen, Minister of Immigration, Refugees and Citizenship, *Canada to Welcome More French-speaking Skilled Immigrants with New Changes to Express Entry*, Government of Canada, https://www.canada.ca/en/immigration-refugees-citizenship/news/2017/03/canada_to_welcomemorefrench-speakingsskilledimmigrantswithnewchan.html (dostęp: 17.05.2018).
- How Express Entry Works*, Government of Canada, <https://www.canada.ca/en/immigration-refugees-citizenship/services/immigrate-canada/express-entry/works.html> (dostęp: 17.05.2018).
- Institute of International Education, *Project Atlas*, https://www.iie.org/en/Research-and-Insights/Project-Atlas#.WMEQLIU1_IU (dostęp: 9.03.2017).
- Institute of International Education, *2019 Project Atlas Infographics*, <https://www.iie.org/Research-and-Insights/Project-Atlas/Explore-Data/Infographics/2019-Project-Atlas-Infographics> (dostęp: 12.12.2020).
- International Students in Hungary*, BritishExpats.com, <http://britishexpats.com/articles/moving-abroad/international-students-hungary> (dostęp: 18.05.2018).
- International Students in the United States*, Institute of International Education, http://www.iie.org/Services/Project-Atlas/United-States/International-Students-In-US#.WMEQLIU1_IU (dostęp: 9.03.2017).
- Inwestycje zagraniczne*, Polska Agencja Inwestycji i Handlu, Grupa PFR, https://www.paih.gov.pl/polska_w_liczbach/inwestycje_zagraniczne# (dostęp: 13.05.2018).

Bibliografia

- Karolczuk A., Szwałek K., *Program Erasmus+ w Polsce. Raport*, Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji, Warszawa 2017, http://czytelnia.frse.org.pl/media/raport_2016_.pdf (dostęp: 13.05.2018).
- List of Major Foreign Investors in Poland 2012*, Polish Information and Foreign Investment Agency, Warsaw 2012.
- Misja, strategia i rozwój. Uniwersytet Wrocławski*, <https://uni.wroc.pl/o-uniwersytecie/misja-strategia-rozwoj> (dostęp: 22.07.2021).
- Number of International Students Studying in the United States in 2019/2020, by Country of Origin*, Statista.com, <https://www.statista.com/statistics/233880/international-students-in-the-us-by-country-of-origin> (dostęp: 25.07.2021).
- Open Doors Report*, Institute of International Education, <https://www.iie.org/Research-and-Insights/Open-Doors> (dostęp: 25.07.2021)
- O uczelni. Umieędzynarodowienie*, <https://www.kozminski.edu.pl/pl/o-uczelni/umieedzynarodowienie> (dostęp: 22.07.2021).
- Polish Investment & Trade Agency, PFR Group, *Foreign Investors in Poland*, https://www.paih.gov.pl/publications/foreign_investors_in_poland# (dostęp: 13.05.2018).
- Program Erasmus+ w Polsce. Raport 2018*, Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji, <https://www.frse.org.pl/czytelnia/program-erasmus-w-polsce-raport-2018> (dostęp: 28.07.2021).
- Program wieloletni „Uniwersytet Warszawski 2016–2025”*, <https://www.uw.edu.pl/uniwersytet/program-wieloletni-uniwersytet-warszawski-2016-2025> (dostęp: 22.07.2021).
- Raport „Studenci zagraniczni w Polsce 2017”*, Study in Poland, http://www.studyinpoland.pl/konsorcjum/index.php?option=com_content&view=article&id=14515:raport-studenci-zagraniczy-w-polsce-2017&catid=258:145-newsletter-2017&Itemid=100284 (dostęp: 13.05.2018).
- Raporty*, Study in Poland, http://www.studyinpoland.pl/konsorcjum/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=15&Itemid=79 (dostęp: 13.05.2018).
- Reasons to Come and Study*, Study in the Czech Republic, <https://www.studyin.cz/why-the-czech-republic/reasons-to-come-and-study> (dostęp: 18.05.2018).
- Siwińska B., *W Polsce studiuje 57 119 studentów zagranicznych ze 157 krajów*, http://www.perspektywy.pl/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=2899:w-polsce-studiuje-57-119-studentow-zagranicznych-ze-157-krajow&catid=22&Itemid=119 (dostęp: 31.03.2017).
- Sojusz 4EU+ / 4EU+ Alliance*, <https://www.uw.edu.pl/wspolpraca/4euplusalliance> (dostęp: 22.07.2021).
- Sprawozdania Rektora z działalności Uniwersytetu Jagiellońskiego*, „Biuletyn Informacji Publicznej Uniwersytetu Jagiellońskiego”, <https://bip.uj.edu.pl/dokumenty/sprawozdanie> (dostęp: 28.07.2021).
- Statystyki*, Biuro Współpracy z Zagranicą Uniwersytetu Warszawskiego, <http://bwz.uw.edu.pl/statystyki> (dostęp: 28.07.2021).
- Stay in Canada After Graduation*, Government of Canada, <https://www.canada.ca/en/immigration-refugees-citizenship/services/study-canada/work/after-graduation.html> (dostęp: 17.05.2018).

- Strategia rozwoju Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, zatwierdzona uchwałą Senatu nr R.0000.17.2015 z dnia 26 marca 2015 r., http://www.ue.wroc.pl/uczelnia/4931/strategia_rozwoju_uniwersytetu_ekonomicznego_we_wroclawiu.html (dostęp: 17.05.2018).
- Strategia rozwoju Uniwersytetu Jagiellońskiego 2014–2020*, Kraków 2014, <http://www.uj.edu.pl/documents/10172/84593596/Strategia-Rozwoju-UJ-2014-2020.pdf/f490b8e5-83f9-4509-9f9e-f88a1d89bd3c> (dostęp: 17.05.2018).
- Strategia rozwoju Uniwersytetu Jagiellońskiego w latach 2021–2030*, <https://www.uj.edu.pl/universytet-z-collegium-medicum/strategia-rozwoju> (dostęp: 22.07.2021).
- Strategia średniokresowa Uniwersytetu Warszawskiego na lata 2014–2018*, https://www.uw.edu.pl/wp-content/uploads/2014/07/strategia_srednieterminowa_uw.pdf (dostęp: 17.05.2018).
- Strategia Uniwersytetu Warszawskiego*, załącznik do uchwały nr 34 Senatu Uniwersytetu Warszawskiego z dnia 17 grudnia 2008 r. w sprawie strategii Uniwersytetu Warszawskiego, s. 8, <https://www.uw.edu.pl/wp-content/uploads/2014/01/Strategia-UW-z-17-grudnia-2008r.pdf> (dostęp: 17.05.2018).
- Study in Hungary*, <https://www.facebook.com/studyinhungaryofficial/?fref=ts> (dostęp: 18.05.2018).
- Study in Hungary*, Study.eu, <https://www.study.eu/country/hungary> (dostęp: 25.07.2021).
- Study in Hungary. The Crossroads of Europe*, <http://studyinhungary.hu/study-in-hungary/menu/studying-in-hungary/higher-education.html> (dostęp: 18.05.2018).
- Study in the Czech Republic*, <https://portal.studyin.cz> (dostęp: 18.05.2018).
- Study in the Czech Republic*, <https://portal.studyin.cz/en/find-your-study-programme/business--administration-and-law/20210727223202f1R?fspToken=AoUC4aTEDj8JADB94H2x> (dostęp: 25.07.2021).
- Study in the Czech Republic: Tuition Fees & Scholarships*, Educations.com, <https://www.educations.com/study-guides/europe/study-in-czech-republic/tuition-fees-14798> (dostęp: 25.07.2021).
- Uczelnie niepubliczne (prywatne)*, OtoUczelnie.pl, <https://www.otouczelnie.pl/arttykul/15706/Uczelnie-niepubliczne-prywatne,za:https://polon.nauka.gov.pl> (dostęp: 21.05.2018).
- Unijny program Erasmus ma już 25 lat, ale jego przyszłość jest niepewna*, Nauka w Polsce, Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, 23 listopada 2012 r., <http://naukawpolsce.pap.pl/aktualnosci/news%2C393020%2Cunijny-program-erasmus-ma-juz-25-lat.html> (dostęp: 13.05.2018).

Materiały wewnętrzne Uniwersytetu Łódzkiego

- Sprawozdanie Biura Współpracy z Zagranicą Uniwersytetu Łódzkiego ze współpracy z zagranicą za rok 2020.
- Sprawozdanie Rektora Uniwersytetu Łódzkiego ze współpracy z zagranicą za rok 2017.
- Sprawozdanie Uniwersytetu Łódzkiego za rok 2016.

