

---

## ROZDZIAŁ 6

# Perspektywa instytucjonalna ekspatriacji akademickiej w Polsce – omówienie rezultatów badań

---

### 6.1. Pojęcie umiędzynarodowienia polskiej uczelni

Umiędzynarodowienie jest rozumiane wielowymiarowo, wielokontekstowo. Według respondentów to obecność i zaangażowanie uczelni w międzynarodowe badania, naukę i współpracę z zagranicznymi interesariuszami zewnętrznymi. Dla większości rozmówców to funkcja **przekrojowa/macierzowa**, przechodząca przez wszystkie obszary funkcjonowania uczelni: finansowy, administracyjny, infrastrukturalny, kadrowy, marketingowy, zarządczy, kulturowy. Jest to także widoczne w analizowanych **dokumentach strategicznych** uczelni (podrozdział 3.2), w których „umiędzynarodowienie” stanowiło strategię przekrojową dla formułowania celów operacyjnych w różnych obszarach działalności, choć odrębny dokument temu poświęcony miało tylko sześć uczelni. Na niektórych z nich nie ma nawet funkcji osobnego prorektora ds. współpracy z zagranicą, gdyż te działania powinny być stałym komponentem w zarządzaniu nauką, badaniami i dydaktyką.

Umiędzynarodowienie rozumiane jest przez rozmówców jako **element konkurencyjności** uczelni, wyróżniający ją od innych, gdzie rywalizacja toczy się o zdolnych, mobilnych międzynarodowych naukowców (Cantwell, Grimm 2018). Taka perspektywa traktowania roli szkolnictwa wyższego i nauki stanowi o *soft power* danego państwa (Nye 2007).

Słowem kluczowym dla umiędzynarodowienia polskich uczelni było **usieciowienie**, inaczej: *networking*, sojusz, konsorcjum, które pozwala na rozwój wieloetnicznego, wielojęzycznego i interdyscyplinarnego uniwersytetu opartego na połączonych potencjałach, który jest wiodącą ideą Uniwersytetu Europejskiego (za: Pałys, Piotrowska 2022). Sieciowość to znamienna cecha uniwersytetu IV fali (cyfrowego),

która przejawia się w relacjach interesariuszy wewnętrznych uniwersytetu (studenci, naukowcy, pracownicy administracyjni), ale także zewnętrznych klientów, wspólnot sieciowych (Sułkowski 2022, s. 46). Wielu liderów akademickich podkreślało w związku z tym przewagę znaczenia **relacji indywidualnych** naukowców i podejścia *bottom-up* w umiędzynarodowieniu badań i nauki nad strategią *top-down* (zapisów formalnych, bilateralnych umów, memorandumów z zagranicznymi podmiotami, z których „żywotne” jest zaledwie 30%). O sile umiędzynarodowienia instytucji decydują jej indywidualni pracownicy (Kwiek 2022).

Sieciowość zyskała na popularności po doświadczeniu pandemii **COVID-19** i zwiększeniu roli wirtualnej współpracy za pomocą technologii internetowych między studentami, naukowcami, choć należy być świadomym licznych **nierzamierzonych konsekwencji** wymuszonego, pandemicznego e-learningu (Kulikowski, Przytuła, Sułkowski 2021). *Network academy* (uczelnia sieciowa), rozumiana jako bazująca na **relacjach** interpersonalnych jej uczestników w formie tradycyjnej lub wirtualnej, to zatem kolejny krok rozwojowy dla uczelni aspirujących do bycia międzynarodowymi.

Istotnym punktem zwrotnym zauważanym przez rozmówców jest odejście od umiędzynarodowienia mierzonego **liczbą wyjeżdżających/przyjeżdżających** (studentów i pracowników), zawartych umów, innych wskaźników i statystyk w kierunku **jakości działań** umiędzynarodowienia w domu lub za granicą. Wypracowanie, utrzymanie relacji, bycie w kręgu i obiegu międzynarodowym trwa latami, wymaga nauki języka, ciągłego uczenia się, mobilności – częstych wyjazdów, czasami prywatnych środków finansowych. Kosztem jest stres związany z poddawaniem się ciągłej ocenie w konkurencyjnym międzynarodowym gremium. Chodzi zatem o podejście **długofalowe, wielopokoleniowe do internacjonalizacji** (niekadencyjne, na potrzeby ewaluacji, akredytacji), których konsekwencjami będą doskonałość naukowa w postaci publikacji, grantów, międzynarodowe kariery polskich naukowców i europejska (globalna) rozpoznawalność polskich uczelni. Widać już pewną śmiałość w tym kierunku, jeśli chodzi o budowanie długofalowych strategii polskich uczelni, które były przedmiotem analiz w podrozdziale 3.2, albo **scenariuszy i prognoz** dla szkolnictwa wyższego z perspektywą kolejnej dekady (Woźnicki 2022). Niemniej wciąż pozostaje **dysonans systemowy** między jakością a policzalnością, kwantyfikacją, slotozą, grantozą itp., choć nawet i ten obszar jest słabo oprzyrządowany i zdefiniowany w dokumentach strategicznych polskich uczelni. Zaledwie ¼ z nich opisała bowiem mierniki oraz wskaźniki monitoringu działań umiędzynarodowienia. Największym wyzwaniem dla uczelni okazuje się jednak **rozliczanie kapitału intelektualnego** (Sułkowski 2022).

## 6.2. Działania podejmowane w ramach umiędzynarodowienia „na miejscu” i „za granicą”

Jeśli chodzi o **umiędzynarodowienie „w domu”**, to zdaniem rozmówców ważne jest, by ludzie z zagranicy byli na terenie uczelni – zarówno studenci, jak i naukowcy. Te działania są konieczne, by wyrwać się z lokalnego **tygła kulturowego**, mentalnego, by wprowadzić jakościową zmianę w polskiej akademii. Obecność **studentów**

**zagranicznych** pozwala polskim studentom odczuwać, że są częścią czegoś większego, a dzięki wirtualnym możliwościom mogą uczestniczyć w wydarzeniach, które dzieją się w innych kampusach. Warunkiem realizacji powyższego jest rozwinięcie oferty Erasmusa i przedmiotów anglojęzycznych, które będą prowadzone przez cudzoziemców lub kompetentnych językowo polskich naukowców.

Niemniej większą rolę w rozwoju internacjonalizacji mają do odegrania **ekspatrianci**, szczególnie ci na długoterminowych umowach, którzy mogą zbudować własny zespół badawczy, wychować następców, połączyć z innymi ośrodkami, a oprócz policzalnego *know-how* (którym są publikacje) służą także wiedzą ekspercką z zakresu zarządzania uczelnią. Ponadto w Polsce ustawa o szkolnictwie wyższym i nauce z 20 lipca 2018 roku nakłada poważne **kryteria** w zakresie umiędzynarodowienia polskiej kadry akademickiej i jest podstawą ewaluacji jednostek naukowych, dlatego ekspatrianci wydają się **remedium** w zakresie podniesienia produktywności i widzialności polskiej nauki w świecie (Przytuła 2019a).

Interesującym inicjatywą „w domu” jest też **budowanie międzynarodowego kampusu** na idei „przekrojowej internacjonalizacji”, czyli działań podejmowanych w: **komunikacji** dwujęzycznej (w mailingu, mediach społecznościowych, na stronie internetowej); **dokumentacji** i procedurach (tłumaczenie, zatrudnianie prawników znających angielski), **działach kadr/płac** (doskonalenie kompetencji językowych i międzykulturowych pracowników); pracy rektoratu i dziekanatów, akademików (doskonalenie kompetencji językowych), BHP (doskonalenie kompetencji językowych pracowników technicznych i obsługi laboratoriów), bibliotekach itp. To drobne działania, ale niewątpliwie kształtujące międzynarodowy kampus, który **wprost proporcjonalnie** odzwierciedla poziom internacjonalizacji, co jest sprawą wciąż nieoczywistą na polskich uczelniach (Leja, Wysocka 2018).

Inne rozwiązania lansowane w ramach konsorcjum **Uniwersytetów Europejskich** to wdrażanie praktycznych innowacji dydaktycznych, skutecznego transferu wiedzy oraz promowanie idei zrównoważonego rozwoju. Obecnie finansowanie otrzymuje 50 Uniwersytetów Europejskich, w 22 z nich partnerami są 23 polskie uczelnie. Zdaniem uczestników konferencji *Sytuacja międzynarodowej kadry akademickiej w Polsce* (2023)<sup>21</sup> zrzeszenia Uniwersytetów Europejskich mogą stać się motorem napędowym i zapoczątkować przełom w zakresie silnego umiędzynarodowienia wszystkich polskich instytucji sektora nauki i szkolnictwa wyższego.

Internacjonalizacja „w domu” to także **działania promocyjne** i szerzenie informacji o ofercie dla zagranicznych studentów i nauczycieli. Chodzi np. o organizację cyklicznych konferencji o zasięgu międzynarodowym, targów naukowych, współpracę z lokalnymi instytucjami sprzyjającą przyciąganiu coraz liczniejszych studentów z różnych destynacji i naukowców. Warto w tym miejscu podać przykład programu **NAWA Nowoczesna Promocja Zagraniczna**<sup>22</sup>, którego celem jest promowanie oferty dydaktycznej i naukowej za granicą oraz tworzenie efektywnych narzędzi pozyskiwania zagranicznych studentów i pracowników.

<sup>21</sup> Tamże.

<sup>22</sup> *Nowoczesna Promocja Zagraniczna*, <https://nawa.gov.pl/instytucje/programy-zakonczone/nawo-promocja-zagraniczna> [dostęp: 1.01.2024].

*Kilku rozmówców zwróciło uwagę na problem rozproszenia mocnych stron* polskich uniwersytetów, co ogranicza skuteczną promocję za granicą. Chodzi o wyeksponowanie **unikatowych** obszarów, dyscyplin, wskazanie wiodących kierunków, które są mocną stroną danej uczelni i **wiodą prym**. Nie da się bowiem mieć wszystkich wiodących wydziałów czy dyscyplin, szczególnie na dużych uniwersytetach, a rozpiętość oferty może być problematyczna dla zagranicznych studentów i pracowników. Można się posługiwać rankingami, ale mocna strona nie jest uwypuklona na tyle, by uatrakcyjnić widoczność zagraniczną. Poza tym w rankingach, które wymuszają standaryzację i ujednoczenie w zakresie oferty kształcenia, gubi się aspekt **specyfiki**, unikatowości poszczególnych krajów w realizacji misji uniwersyteckich (Przytuła 2019b).

**W umiędzynarodowieniu za granicą** rozmówcy wskazywali na różne programy, inicjatywy wyjazdowe, ale podkreślali, że kluczową barierą w rozwoju tej domeny jest **niechęć** polskich akademików i studentów do wyjazdów. Szczególnie trudno znaleźć osoby chętne na mobilności dłuższe niż siedmiodniowe, co wynika z **konformizmu**, „zasklepienia się w swoich strefach komfortu”, braku funduszy, nieznajomości języka. Dodatkowo wyjazdy zagraniczne straciły na atrakcyjności dla pracowników i studentów w czasie **pandemii** i obecnie trudno powrócić do poprzednich statystyk. Potwierdzają to też dane Parlamentu Europejskiego (PE 2020), które mówią, że 25% wymian studenckich zostało **odwołanych** z powodu koronawirusa, 34% studentów przeszło na zajęcia częściowo *online*, częściowo przełożone.

Rozmówcy koncentrują się na tych naukowcach, którzy są w obiegu międzynarodowym, ale zwykle to **wciąż te same osoby**. W odniesieniu do tej populacji mobilnych naukowców stasowane są np. dodatkowe punkty w rekrutacji na Erasmus Teaching/Training dla tych, którzy kilka razy jadą do tego samego ośrodka – oznacza to bowiem nie turystykę zagraniczną, tylko faktyczną współpracę. W innych badaniach autorki zauważono, że wyjazd zagraniczny dla akademików (którzy mieli więcej niż dziesięć mobilności) nie jest traktowany jako cel sam w sobie, ale środek do realizacji głębszych zamierzeń (Przytuła 2019a).

Uczelnie korzystają z wielu możliwości zewnętrznego **finansowania** staży, wizyt badawczych, w których testowane są nowe formy mobilności, np. *staff week* (tygodniowe pobyty dla menedżerów uczelni połączone z doskonaleniem/kursem umiejętności językowych) albo *job-shadowing*, czyli wyjazdy dla kadry zarządzającej w formule 1:1, tzn. na przykład kanclerz z polskiej uczelni spędza tydzień ze swoim zagranicznym odpowiednikiem na uczelni partnerskiej, towarzysząc mu w codziennych obowiązkach.

Kluczowi decydenci zwracają uwagę na **słabość systemu** w tym zakresie i **paradoks** polegający na tym, że z jednej strony uczelnia zachęca do wyjazdów, najlepiej na staże trzymiesięczne (bo liczą się od tego wskaźniki i subwencje), a z drugiej strony ta sama uczelnia **nie chce udzielić urlopu płatnego**, a brak zgody kierowników jest argumentowany problemem z zajęciami i zastępstwem. Najlepszym rozwiązaniem w tej sytuacji wydaje się wyjazd w przerwie semestralnej albo w trakcie wakacyjnego urlopu. To oczywiście byłoby zaprzeczeniem polityki równości, *work-life balance*.

Jest też kwestia **repatriacji**, czyli powrotu z zagranicznej misji polskiego naukowca do uczelni macierzystej, która nie chce lub nie potrafi skorzystać i docenić

jego zagranicznych doświadczeń. Literatura przedmiotowa niestety dostarcza wielu przykładów problemów ponownej **reintegracji**, adaptacji, złamanych obietnic i **zawiedzionych nadziei** naukowych repatriantów akademickich (Ackers 2005, Fontes 2007). Także Wagner (2014) w swoich badaniach zauważa, że silną barierą hamującą powrót polskich naukowców są obawy przed bardziej lub mniej intensywnymi szykanami ze strony na ogół starszych kolegów czy władz uczelni macierzystej.

Rozważając **umiejdzynarodowienie „w domu” i „za granicą”** w polskich uczelniach, można powiedzieć, że brakuje równowagi w proporcji liczby zatrudnionych przez polskie instytucje nauczycieli akademickich z zagranicy a kadra opuszczającą kraj, o czym świadczą choćby znacznie niższe liczby beneficjentów programów przyjazdowych niż wyjazdowych NAWA (*Miejdzynarodowa kadra akademicka w Polsce 2023*).

### 6.3. Umiejdzynarodowienie w poszczególnych misjach: kształcenia, badań i współpracy z otoczeniem

W kwestii **umiejdzynarodowienia misji badawczej** większość respondentów rozpoczynała swoją wypowiedź od tego, że nauka jest międzynarodowa, nie ma granic; **nauka nie jest polska** – jest światowa; nauka jest jedna; w całej nauce osiągnięcia są uniwersalne; badania nie są ograniczone do murów uczelni; nauka dziś jest interdyscyplinarna, cross-dyscyplinarna. Rozmówcy mieli na myśli, że krajowe systemy nauki są głęboko osadzone w nauce globalnej, a **globalizacja nauki** oznacza rosnącą liczbę krajów biorących udział w międzynarodowej współpracy badawczej, a więzi tej współpracy są coraz silniejsze. Ponadto zwiększa się tzw. średnia odległość geograficzna tej współpracy: między rokiem 1980 a 2009 odległość między współautorami publikacji naukowych wzrosła z 334 km do 1553 km (za: Kwiek 2022, s. 43). Niemniej nauka na poziomie poszczególnych państw składa się z **dwóch odrębnych** i heterogenicznych systemów, **globalnego i krajowego**, między którymi dochodzi do napięć w zakresie naukowych rynków pracy, finansowania badań, modelu ścieżki kariery naukowej (Kwiek 2022). Można w tym miejscu przywołać znamienne wypowiedź jednego z respondentów: *Nasze badania z chemii są na poziomie globalnym, mimo że płace różnią się od tych z Zachodu. Tym bardziej wyrazy uznania dla tych, którzy mimo wszystko w takich warunkach chcą się tym zajmować. Nauka w Polsce nigdy nie była traktowana poważnie i można mieć wrażenie, że z roku na rok jest coraz gorzej* (K11).

W wywiadach podkreślano, że umiejdzynarodowienie badań jest bardzo wczesnym, wstępnym etapem, bo samo **publikowanie po angielsku** nie oznacza jeszcze internacjonalizacji. Składają się na to m.in. zaplecze administracyjne i finansowe, obecność naukowców zagranicznych (z danych NAWA wynika, że na 29 uczelniach zatrudnionych jest przynajmniej 20 obcokrajowców, a tylko na 3 uczelniach jest ich powyżej 100; NAWA 2022), pozyskiwanie grantów o zasięgu międzynarodowym (IRC, „Horyzont”). Liczy się także zdolność **dostosowania się do standardów** współpracy