

**Kozminski University**

---

**From the Selected Works of Dariusz Jemielniak**

---

2011

# Internacjonalizacja po polsku – tworzenie kultury ustawicznego doskonalenia

Dariusz Jemielniak, *Kozminski University*



Available at: <https://works.bepress.com/jemielniak/1/>

Dariusz Jemielniak  
Akademia Leona Koźmińskiego  
Warszawa

# **INTERNACJONALIZACJA PO POLSKU – TWORZENIE KULTURY USTAWICZNEGO DOSKONALENIA**

## **Wstęp**

Akademia Leona Koźmińskiego w Warszawie jako jedna z pierwszych polskich uczelni uruchomiła pełny anglojęzyczny stacjonarny program studiów w zakresie zarządzania na poziomie licencjackim (1998), a także magisterskim (2002). Od 2001 r. oferuje różnego rodzaju studia podyplomowe realizowane w językach: angielskim, niemieckim i rosyjskim. Oferta programowa została w 2004 r. poszerzona o studia w zakresie finansów. Od 2009 r. uczelnia ma w swojej ofercie również niestacjonarne studia w dziedzinie zarządzania na poziomie magisterskim, a także doktorskim. Dzięki kilkunastoletniemu doświadczeniu w prowadzeniu studiów anglojęzycznych udało nam się wyróżnić kilka kluczowych obszarów, w których w związku z internacjonalizacją szkoły mogą wystąpić problemy wymagające szczególnej uwagi. Są to: akredytacje, kadra, umiejętności językowe studentów, a także kwestie kulturowe. Obszary te zostaną tu kolejno omówione.

## **Akredytacje**

Wiele placówek akademickich postrzega międzynarodowe akredytacje jako nagrodę, trudny do zdobycia medal, który można otrzymać za spełnienie określonych kryteriów i który każda naprawdę dobra uczelnia jest

w stanie bez wysiłku uzyskać. Akademia Leona Koźmińskiego ma obecnie trzy spośród czterech liczących się w świecie akredytacji dla szkół biznesowych, w tym od 1999 r. najbardziej elitarną *EQUIS* (*European Quality Improvement System*, przyznawaną przez *European Foundation for Management Development*), a od 2008 r. prestiżową *AMBA* (*Association of MBAs*), a także środkowoeuropejską *CEEMAN* (*Central and East European Management Development Association*). Jest też w trakcie ubiegania się o ostatnią z uznawanych globalnie akredytacji, *AACSB* (*The Association to Advance Collegiate Schools of Business*). Na podstawie tego doświadczenia możemy jednoznacznie stwierdzić, że przytoczone wyżej przekonanie jest w znacznym stopniu błędne.

W przypadku każdej z posiadanych przez nas zagranicznych akredytacji musieliśmy oczywiście spełnić wyśrubowane normy i kryteria wyznaczone obowiązującymi standardami. Najbardziej istotny w akredytacji nie był jednak konkretny moment spełnienia kryterium, a proces dochodzenia do tego momentu i podtrzymanie uzyskanego rezultatu. Akredytacje, przynajmniej w naszym doświadczeniu, są w znacznie większym stopniu procesem doskonalenia niż jednorazowym osiągnięciem. Z jednej strony oznacza to, że akredytowanie jest pozornie łatwiejsze – doceniany bywa bowiem niekiedy także sam wysiłek zmierzający do spełnienia wymogów. Z drugiej strony jednak rodzi ono mnóstwo istotnych problemów organizacyjnych: cała uczelnia musi dostosować się do międzynarodowych standardów. Zmiana taka budzi nieuchronny opór i jest bardzo kosztowna oraz czasochłonna.

Kiedy w 1997 r. poczyniliśmy pierwsze starania, by uzyskać akredytację *EQUIS*, nikt z nas nie zdawał sobie sprawy, jak ogromnego wysiłku będzie to od nas wymagało. Bez cienia przesady można stwierdzić, że zrewidować musieliśmy wszystko, począwszy od przygotowania kadry i studentów (o czym będzie mowa w dalszej części), poprzez programy nauczania, które należało wzbogacić o treści międzynarodowe, a skończywszy na doborze partnerów zagranicznych. Co ciekawe, jednym z zaleceń wizytującej uczelnię komisji akredytacyjnej było zmniejszenie liczby uczelni partnerskich, ponieważ zgodnie z filozofią akredytacji, powinniśmy współpracować wyłącznie ze szkołami reprezentującymi najwyższy poziom akademicki. Istotną zmianą w strukturze uczelni, spowodowaną procesem akredytacyjnym, było także powołanie międzynarodowej grupy doradczej, wyłonionej spośród przedstawicieli świata globalnego biznesu, a mającej za zadanie doradztwo w kwestii ustalenia strategii naszej szkoły. Akademia musiała rozpocząć żmudny proces redefiniowania swojej strategii, również

poprzez konsultacje ze wszystkimi pracownikami uczelni. Ukoronowaniem cyklu planowania strategicznego, zrealizowanego podczas kilku sesji wyjazdowych, było nowe określenie misji Akademii i nadanie jej obecnego brzmienia, propagowanego we wszystkich oficjalnych publikacjach uczelni: „Naszą misją jest uczyć biznesu, zarządzania i prawa, dzięki światowej klasy badaniom, praktyce i teorii, w sercu Europy”.

## Kadra

Jednym z pierwszych problemów, na które napotkaliśmy podczas organizacji studiów anglojęzycznych, była obsada zajęć. Kilkanaście lat temu, gdy program nasz powstawał, liczba wykwalifikowanej kadry z odpowiednimi stopniami naukowymi, władającej biegle językiem angielskim, była w Polsce znacznie mniejsza niż obecnie. Jednocześnie, od początku realizacji projektu uczelni zależało na tym, by zdecydowaną większość zajęć prowadzili wykładowcy pierwszoetatowi – zarówno z uwagi na komfort studentów, jak i oczywiste związki z prowadzeniem i popularyzacją badań międzynarodowych oraz szerszą strategią internacjonalizacji szkoły.

Mimo atrakcyjnych i konkurencyjnych, także w skali europejskiej, wynagrodzeń oferowanych krajowym nauczycielom akademickim, uczelnia początkowo musiała posilkować się wykładowcami z zagranicy. Paradoksalnie, sytuacja ta przyniosła pozytywne zmiany: już w 2000 r. szkoła wdrożyła system aktywnie promujący publikowanie za granicą (obecnie nagrody za publikacje w najwyżej punktowanych czasopismach z tzw. listy filadelfijskiej i innych prestiżowych wydawnictwach międzynarodowych w przypadku niesamodzielnich pracowników nauki mogą sięgać równowartości rocznego uposażenia pracownika).

Uczelnia wprowadziła także politykę ciągłego doskonalenia umiejętności językowych wszystkich pracowników. Zarówno dla kadry naukowej, jak i pracowników administracyjnych dostępne są stale bezpłatne kursy języka angielskiego na różnych poziomach zaawansowania. Jednocześnie wszyscy pracownicy zobligowani są do okresowego przystępowania do egzaminu określającego poziom znajomości języka angielskiego. Od pracowników administracyjnych, którzy nie zajmują się studentami zagranicznymi, oczekuje się biegłości językowej na poziomie B1 lub B2 (zgodnie z klasyfikacją Rady Europy: CODN, 2004) czyli średniozaawansowanym (sprawdzanym np. certyfikatem *First Certificate in English* – *FCE* – wydawanym

przez centrum egzaminacyjne Cambridge ESOL). Od pracowników administracyjnych mających styczność ze studentami zagranicznymi, a także od pracowników zajmujących się obsługą badań naukowych, oczekuje się poziomu B2 lub C1 (odpowiednik *Certificate in Advanced English – CAE*). Od pracowników naukowych zaś wymaga się poziomu C1 lub C2 (odpowiednik *Certificate of Proficiency in English – CPE*, czyli certyfikatu biegłości językowej). Niespełnienie wymaganych kryteriów i niepodnoszenie kwalifikacji językowych są przesłankami do zakończenia współpracy z danym pracownikiem. Istotna jest też motywacja pozytywna. Wszyscy pracownicy, którzy potwierdzą egzaminem swój poziom zaawansowania zgodnie z ustalonymi kryteriami, otrzymują stały miesięczny dodatek do wynagrodzenia.

Stałe nastawienie na konieczność internacjonalizacji kadry przełożyło się także na, niespotykaną w Polsce, politykę intensywnego wspierania wyjazdów młodych naukowców na staże zagraniczne. W okresie ostatnich pięciu lat pracownicy Akademii wyjeżdżali m.in. na prestiżowe roczne stypendia Fundacji Fulbrighta, a oprócz staży badawczych na uniwersytetach europejskich i amerykańskich należących do akademickiej czołówki, prowadzili również samodzielne badania na tak prestiżowych uczelniach, jak Harvard University, Yale University, University of California w Berkeley, Stanford University, Wharton Business School czy Cornell University. Niepisaną regułą Akademii jest to, że po uzyskaniu stopnia doktora pracownik powinien wyjechać na co najmniej półroczny, a najlepiej roczny staż międzynarodowy. Uczelnia wspiera finansowo i aktywnie promuje takie wyjazdy.

**Tabela 1. Liczba odbytych staży w zagranicznych uczelniach**

Uczelnia	Liczba staży (2004–2009)
Harvard University	5
Instytut Europejski we Florencji	3
Instytut Maxa Plancka we Freiburgu	2
Cornell University	1
Massachusetts Institute of Technology	1
Stanford University USA	1
University College Dublin	1
Yale University	1

Źródło: dane własne uczelni, raport akredytacyjny *EQUIS*

Rozpoczęcie procesu internacjonalizacji kadry zatrudnionej w Akademii Leona Koźmińskiego spowodowało także gwałtowny wzrost liczby międzynarodowych projektów badawczych będących owocami osobistych kontaktów naukowców. Naturalną konsekwencją tego procesu okazało się także zatrudnianie obcokrajowców na stanowiskach naukowych. W chwili obecnej Akademia ma najwyższy wśród polskich placówek akademickich wskaźnik udziału cudzoziemców w kadrze naukowej. Zebrania niektórych katedr odbywają się w związku z tym w całości w języku angielskim.

Historia zatoczyła koło. Początkowo uczelnia sprowadzała wykładowców z zagranicy, by uzupełnić własne niedobory kadrowe. Obecnie również to czyni, lecz z innych powodów: uznaliśmy, że udział cudzoziemców w prowadzeniu zajęć wzbogaca doświadczenie studentów. Dlatego zapraszamy wykładowców z zagranicy do prowadzenia kursów u nas, jak również w ramach wymiany sami często wysyłamy swoją kadrę do ich uczelni macierzystych. Spowodowało to istotną zmianę: od 2009 r. zajęcia na studiach anglojęzycznych w Akademii Leona Koźmińskiego odbywają się w istotnej części w trybie modułowym (kursy prowadzone są w dwu- lub sześciotygodniowych blokach). Chociaż wymaga to większego wysiłku logistycznego i administracyjnego, pozwala na lepszą współpracę z wykładowcami zagranicznymi, a jednocześnie umożliwia naszym wykładowcom odbywanie większej liczby staży zagranicznych.

## Język

Początkowo stopień znajomości języka angielskiego wśród studentów nie stanowił problemu. Zgłaszali się do nas przede wszystkim kandydaci z krajów anglojęzycznych, często o polskich korzeniach, a także Polacy zazwyczaj biegle władający językiem angielskim. Ci ostatni kierowali się przede wszystkim względami pragmatycznymi, wybierając tańsze studia w ojczyźnie, oferujące edukację na poziomie identycznym (i akredytowanym) jak za granicą.

W miarę rozwoju programów studiów i zwiększania rekrutacji także na rynkach zagranicznych, zaobserwowaliśmy jednak, że poziom znajomości języka angielskiego wśród części kandydatów jest niezadowolający. Ponadto, wstępne testy pisemne nie rozwiązywały problemu. Zwłaszcza studenci aplikujący z krajów azjatyckich, mimo iż bardzo często wypadali co najmniej zadowolająco w pisemnych sprawdzianach kompetencji języ-



kowych, później mieli wyraźne problemy z uczestniczeniem w zajęciach. Okazywało się, że intensywna nauka przedmiotów, które dla większości studentów nie są proste nawet w ich ojczystym języku, nastęrcza poważnych trudności. Prócz tego, mimo iż studenci znali język angielski w piśmie, poza kłopotami z rozumieniem ze słuchu wypowiadali się także z silnym akcentem, co w wielu przypadkach uniemożliwiało zrozumienie ich wypowiedzi przez wykładowców. Zaskakujące było to, że większe kłopoty z rozumieniem takich wypowiedzi mieli często wykładowcy będący rodzimymi użytkownikami angielskiego, zwłaszcza amerykańscy. Polacy i pozostali wykładowcy europejscy, na ogół ci, którzy mieli doświadczenie w pracy na uczelniach zagranicznych, gdzie angielski jest językiem wykładowym, ale nie macierzystym, radzili sobie wyraźnie lepiej, jakkolwiek i oni mieli w niektórych przypadkach problemy.

W związku z tym uczelnia zdecydowała się na podjęcie dość kosztownej, choć oceniając z perspektywy czasu, słusznej decyzji, że ze wszystkimi kandydatami na studia prowadzone są rozmowy kwalifikacyjne uzupełniające egzaminy pisemne. Studentom, którzy nie spełniają kryteriów przyjęcia do programu z powodu zbyt słabej znajomości języka, proponowany jest dodatkowy rok adaptacyjny, w ciągu którego zajmują się wyłącznie intensywną nauką języka angielskiego, a także, w formie uzupełnienia, szlifowaniem znajomości metod ilościowych i matematyki. Każdego roku takich kandydatów jest kilkunastu, a ich liczba, w miarę rozwoju programu, rośnie.

## Kultura

Wspomniane wyżej problemy językowe nakładają się bardzo często u studentów przyjeżdżających z zagranicy na problemy kulturowe. O ile w przypadku studentów z Unii Europejskiej, Stanów Zjednoczonych czy Kanady są one stosunkowo niewielkie, o tyle dla studentów z Azji, Afryki i Ameryki Łacińskiej przedstawiają już znacznie większą skalę.

Podstawowym problemem dla studentów przyjeżdżających z tych regionów świata jest przede wszystkim pierwszy szok kulturowy. Wprawdzie większość z nich podróżowała wcześniej po różnych kontynentach, jednak stały pobyt w egzotycznym dla nich miejscu rządzi się innymi prawami. Nie ułatwiają im też zadania polskie regulacje prawne; biurokracja i uciążliwe procedury, związane z rejestracją i legalizacją pobytu, są dla wielu przyjezdnych przytłaczające.

Akademia Leona Koźmińskiego nie ma własnych domów studenckich. W związku z tym utworzono dla studentów zagranicznych specjalną komórkę organizacyjną, która zajmuje się pośrednictwem w znajdowaniu lokum. Uczelnia stale współpracuje ze sprawdzonymi właścicielami mieszkań na wynajem. Dopóki nie wprowadzono tej praktyki, zdarzały się przypadki, w których wynajmujący wykorzystywali zagraniczne pochodzenie lokatorów i np. utrudniali im odzyskanie depozytów mieszkaniowych.

Również legalizacja pobytu przeprowadzana jest z pomocą koordynatora ze strony Akademii, który niejednokrotnie reprezentuje studentów telefonicznie lub osobiście w odpowiednich urzędach.

Wielu problemów kulturowych nie da się jednak rozwiązać za pośrednictwem pracowników uczelni. Przykładowo, znaczna część studentów z Nigerii (a jest to kraj dość licznie reprezentowany na naszej uczelni, między innymi dlatego, że w Nigerii język angielski jest językiem urzędowym i Nigeryjczycy władają nim zazwyczaj biegle) ma trudności adaptacyjne w dostosowaniu się do polskiej percepcji czasu. Z przyczyn dość oczywistych z punktu widzenia uczelni, wszystkie zajęcia rozpoczynają się punktualnie (co podlega także kontroli zewnętrznej), a obecność studentów jest sprawdzana. Jednakże na pierwszym roku liczba nieobecności oraz spóźnień wśród obcokrajowców, a zwłaszcza Nigeryjczyków, jest zaskakująco wysoka. Nie ma w tym złej woli samych spóźnialskich – po prostu obyczaje kulturowe związane z czasem i definiowaniem spóźnienia są w Polsce i Nigerii diametralnie różne. Aby częściowo ten problem rozwiązać, do programu zajęć z teorii organizacji wprowadzono także dyskusję o społecznym konstruowaniu czasu. Studenci z różnych krajów opowiadają pozostałym, jak w ich ojczyźnie postrzega się spóźnienia (jak się okazuje, w niektórych krajach nawet przybycie na spotkanie biznesowe punktualnie o umówionej porze może być rozumiane jako spóźnienie). Można tu przytoczyć w formie anegdoty, że dzięki tym zajęciom jeden z nigeryjskich studentów uporządkował swoje sprawy „sercowe” – wyznał bowiem, jak bardzo był zaskoczony, że gdy umówił się na randkę na dziewiętnastą i kilka minut po tej godzinie zaczynał szykować się do wyjścia z domu, po dwudziestej nikt już na niego w umówionym miejscu nie czekał. Dzięki zajęciom zrozumiał, że problem wynikał z innej społecznej konwencji chronologicznej.

Warto przy tym zauważyć, że do polskiej rzeczywistości najlepiej adaptują się studenci z Ukrainy, Białorusi, a także pozostałych krajów dawnego ZSRR. Polską biurokrację postrzegają jako umiarkowaną, są też w sta-