

## PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I ZARZĄDZANIE 2018

Wydawnictwo SAN | ISSN 2543-8190

Tom XIX | Zeszyt 10 | Część III | ss. 197–210

---

**Marta Tułko** | [marta.tulko@uj.edu.pl](mailto:marta.tulko@uj.edu.pl)Uniwersytet Jagielloński, Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej,  
Katedra Zarządzania Jakością, Instytut Ekonomii, Finansów i Zarządzania

## Elementy zarządzania jakością umiędzynarodowienia w szkolnictwie wyższym

### Elements of Quality Management of Internationalization in Higher Education

**Abstract:** The aim of the article is to present the possibilities of using quality management elements in the internationalization process carried out in higher education institutions. The process of the argumentation begins with defining what is the management of the quality of internationalization in higher education. Next, the quality management elements are described. The article ends with the conclusion that planning the quality of internationalization is a quality management element that occurs in selected Polish HEIs.

**Key words:** internationalization, quality management, elements of quality management, higher education, ISO 9001:2015

### Wprowadzenie

Zmiany zachodzące w polskim systemie szkolnictwa wyższego od lat 90. XX wieku postawiły przed rektorami nowe wyzwania, między innymi potrzebę profesjonalizmu w zarządzaniu uczelniami. Znaczenia nabrały takie elementy, jak: strategie rozwoju (w których coraz częściej uwzględniane są różne aspekty związane z internacjonalizacją), efektywne zarządzanie mieniem uczelni, systemy zarządzania jakością i wiele innych. Poprzez wzrost konkurencji międzynarodowej w systemie szkolnictwa wyższego, jak również otwarcie polityczne (Europejski Obszar Szkolnictwa Wyższego, Europejski Obszar Badawczy), zarządzanie uczelnią stało się umiędzynarodowione [Wysocka, Leja 2018].

Internacjonalizacja szkół wyższych jest procesem, który wpisuje się w ramy zmieniającego się świata, a stopień umiędzynarodowienia uczelni to jeden z czynników decydujących

o nowoczesności szkolnictwa wyższego i jego atrakcyjności dla studentów i nauczycieli akademickich. D. Antonowicz [2016] zauważa, że początkowo przejawem umiędzynarodowienia była mobilność studentów oraz nauczycieli akademickich oraz współpraca partnerska pomiędzy uczelniami, natomiast z czasem (od lat 90. XX wieku) zaczęto postrzegać ją jako istotną zmianę w funkcjonowaniu szkolnictwa wyższego.

Kluczowe korzyści płynące z internacjonalizacji i motywujące jej rozwój, wskazywane przez kadry kierownicze szkół wyższych i praktyków umiędzynarodowienia szkolnictwa wyższego na świecie to:

- rosnąca międzynarodowa świadomość studentów i zaangażowanie w sprawy globalne, poprawa jakości nauczania i uczenia się, pogłębiona współpraca międzynarodowa [Egron-Polak, Hudson 2014],
- poprawa jakości kształcenia, przygotowanie studentów do funkcjonowania na globalnym rynku, zainteresowanie zagranicznych studentów ofertą uczelni, poprawa pozycji uczelni w międzynarodowych rankingach, poprawa jakości prowadzonych badań [The EAIE Barometer 2015].

Umiędzynarodowienie nie powinno być zatem uznawane za cel sam w sobie, ale raczej za sposób na podniesienie jakości nauczania, badań i usług dla społeczeństwa, czy wręcz za „strategię służącą poprawie jakości edukacji i badań” [de Wit 2013, s. 7].

Hofman zwraca uwagę, że w Polsce proces umiędzynarodowienia jest „szansą zarówno na podwyższenie jakości kształcenia i powiązanie go z wymiarem praktycznym (gospodarką), jak i podwyższanie jakości nauki i promocji wyników realizowanych prac badawczych (a co za tym idzie – polskich uczelni) za granicą” [Hofman 2015, s. 137]. Podobnego zdania jest Górniak [Narodowy Kongres Nauki 2016].

Celem artykułu jest przedstawienie możliwości wykorzystania elementów zarządzania jakością w procesie internacjonalizacji realizowanym w szkołach wyższych. W pracy podjęto próbę udzielenia odpowiedzi na pytania badawcze:

- czym jest zarządzanie jakością umiędzynarodowienia w szkolnictwie wyższym?
- w jaki sposób można eksplorować proces internacjonalizacji w szkołach wyższych przez pryzmat elementów zarządzania jakością?

Aby odpowiedzieć na pytania badawcze, przyjęto, że rozważana będzie jedna z wielu koncepcji zarządzania jakością, mianowicie zarządzanie jakością zgodne z wymaganiami normy PN-EN ISO 9001:2015. Jest to koncepcja najbardziej wymagająca, ale zarazem odpowiednia do stosowania w szkołach wyższych [Jedynak 2011], dlatego w oparciu na niej ukazano badany proces internacjonalizacji w uczelniach. W konsekwencji odniesiono się do elementów zarządzania jakością, takich jak: planowanie, zapewnienie, sterowanie oraz doskonalenie jakości. Ponadto, proces internacjonalizacji analizowano na poziomie instytucjonalnym uczelni, pomijając polityki prowadzone na szczeblach

globalnym, europejskim oraz narodowym. Proces ten usytuowano w dyscyplinie nauki o zarządzaniu (choć jest to proces wielowymiarowy oraz interdyscyplinarny).

Aby dać odpowiedź na pierwsze pytanie badawcze: „czym jest zarządzanie jakością umiędzynarodowienia w szkolnictwie wyższym”, dokonano przeglądu literatury.

Istnieje wiele publikacji dotyczących umiędzynarodowienia szkolnictwa wyższego, zarówno w obiegu światowym, jak i w Polsce, napisano również немало książek i artykułów na temat zarządzania jakością w uczelniach [por. Wawak 2012]. Jednak próby znalezienia opracowań, w których oba obszary tematyczne są rozważane w połączeniu, ukazują lukę publikacyjną<sup>1</sup>. Przeprowadzona analiza literatury wykazała, że dotychczas przeprowadzone badania nie dotyczyły elementów zarządzania jakością umiędzynarodowienia.

Chcąc odpowiedzieć na drugie pytanie badawcze: „w jaki sposób można eksplorować proces internacjonalizacji w szkołach wyższych przez pryzmat elementów zarządzania jakością”, wykorzystano podejście zgodne z wymaganiami normy PN-EN ISO 9001:2015 oraz metodę jakościową, jaką jest analiza treści wybranych serwisów internetowych. Badaniu podlegały treści zawarte na stronach internetowych wybranych uczelni. Posłużono się techniką badania dokumentów, takich jak strategie rozwoju i polityki jakości (kształcenia) wybranych szkół wyższych.

W. Czakon zauważa, że badania interpretatywne (potocznie nazywane jakościowymi) nakierowane są na zrozumienie wybranego fragmentu rzeczywistości. „Zrozumienie dotyczy tego, w jaki sposób uczestnicy badanej rzeczywistości jej doświadczają, jak w niej uczestniczą, jak ją kształtują i interpretują” [Czakon 2015, s. 95]. D. Silverman ponadto konstatuje, że badania jakościowe służą odpowiedziom na pytania: „jak?”, „dlaczego?”, „w jaki sposób?” i mają charakter wyjaśniający [Silverman 2008].

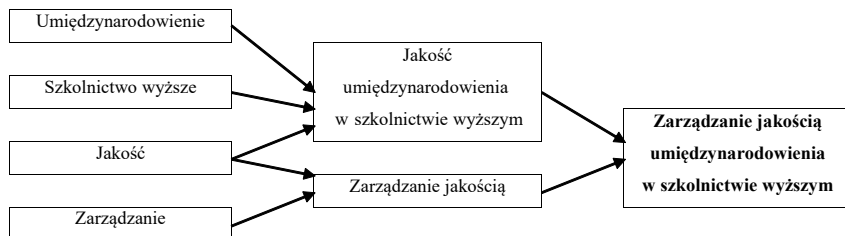
## **Zarządzanie jakością umiędzynarodowienia w szkolnictwie wyższym – definicja terminu**

Próbie zdefiniowania terminu zarządzanie jakością umiędzynarodowienia (internacjonalizacji) w szkolnictwie wyższym warto rozpocząć od określenia, czym jest sama internacjonalizacja i usytuowania jej w dyscyplinie nauki o zarządzaniu. I. Hofman zauważa, że proces internacjonalizacji został usytuowany (1) w dyskusji o kondycji nauki i uczelni w Polsce, a szerzej można go odnieść do „zmiany kultury uniwersytetów dokonującej się wskutek globalizacji na kulturę dostawców usług edukacyjnych” [Hofman 2015, s. 142] lub (2) w sektorze misji uniwersytetu, obok nauczania, badań naukowych i służby publicznej.

<sup>1</sup> Kwestie jakości internacjonalizacji poruszono w książce *Jakość i internacjonalizacja w szkolnictwie wyższym*. Niestety nie podano w niej definicji jakości internacjonalizacji. Por. Knight, de Wit (red.) 1999.

Jednocześnie coraz częściej podejmowane są próby opisanego lub zmierzania jakości interakcjonalizacji [Hudzik, Stohl 2009; de Witt 2009, 2010], co skłoniło autorkę niniejszej pracy do spojrzania na interakcjonalizację przez pryzmat zarządzania jakością. Eksploracja terminu powinna obejmować poszczególne pojęcia cząstkowe, przedstawione na rysunku 1.

**Rysunek 1. Eksploracja terminu zarządzanie jakością umiędzynarodowienia w szkolnictwie wyższym**



Źródło: opracowanie własne.

Zgodnie z najbardziej uniwersalną oraz powszechnie stosowaną definicją umiędzynarodowienia w szkolnictwie wyższym, zaproponowaną przez J. Knight, „**internacjonalizacja** w szkolnictwie wyższym, na państwowym, sektorowym oraz instytucjonalnym poziomie, to proces integrowania wymiaru międzynarodowego, międzykulturowego oraz globalnego w cele, funkcje i sposób działania szkolnictwa wyższego” [Knight 2008, s. 21]. Definicja ta została w 2015 r. poprawiona, rozszerzona i przyjęła brzmienie: „internacjonalizacja w szkolnictwie wyższym to celowy proces integrowania wymiaru międzynarodowego, międzykulturowego oraz globalnego w cele, funkcje i sposób działania szkolnictwa wyższego w celu podniesienia jakości kształcenia i badań dla studentów i pracowników oraz dostarczenia znaczącego wkładu w społeczeństwo” [Ergon-Polak i in. 2015, s. 29].

Określenie **szkolnictwo wyższe** obejmuje wszystkie polskie uczelnie, zarówno publiczne, jak i niepubliczne szkoły wyższe, podlegające pod ustawę Prawo o szkolnictwie wyższym.

Wielu autorów zwraca uwagę na trudności związane z wyrażaniem **jakości**, ponieważ jest ona jednym z pojęć, które niełatwo poddają się próbom definiowania, ze względu na swą niejednoznaczność. Jakość to „stopień, w jakim zbiór inherentnych właściwości obiektu spełnia wymagania” (wymagania to potrzeby lub oczekiwania, które zostały ustalone, przyjęte zwyczajowo lub są obowiązkowe) [PN-EN ISO 9000:2015, s. 22]. Inherentne właściwości to właściwości istniejące w obiekcie rozumianym jako „jednostka, element, cokolwiek dostrzegalnego lub wyobraźalnego” [PN-EN ISO 9000:2015, s. 22], na przykład wyrób, usługa, proces, osoba, organizacja system oraz zasób. Zatem obiektem rozważanym w artykule jest proces internacjonalizacji.

Ostatnim pojęciem cząstkowym jest **zarządzanie**, definiowane przez R.W. Griffina [2014] jako zestaw działań (obejmujący planowanie i podejmowanie decyzji, organizowanie, przewodzenie i kontrolowanie), skierowanych na zasoby organizacji i wykonywanych z zamiarem osiągnięcia celów organizacji w sposób sprawny i skuteczny.

Analizując powyższe definicje cząstkowych pojęć – internacjonalizacji oraz jakości – dla potrzeb opracowania przyjęto, że **jakość umiędzynarodowienia w szkolnictwie wyższym** to stopień, w jakim zbiór inherentnych właściwości procesu internacjonalizacji spełnia wymagania. Wymagania te mogą być formułowane przez różne strony zainteresowane (interesariuszy) lub przez uczelnię, przy czym strona zainteresowana to „osoba lub organizacja, która może mieć wpływ na decyzje lub działania, podlegać ich wpływom lub która uważa się za podlegającą wpływom decyzji lub działań” [PN-EN ISO 9000:2015, s. 16]. K. Wysocka i K. Leja [2018] do grupy interesariuszy internacjonalizacji zaliczają: studentów i pracowników, w tym w szczególności władze uczelni, bowiem te grupy kształtują internacjonalizację uczelni oraz podlegają jej wpływowi. Tworzą one międzynarodową społeczność akademicką.

Kolejny termin, **zarządzanie jakością**, według normy PN-EN ISO 9000:2015, to „zarządzanie w odniesieniu do jakości” [s. 18].

**Zarządzanie jakością umiędzynarodowienia w szkolnictwie wyższym** można zatem zdefiniować jako zarządzanie w odniesieniu do jakości internacjonalizacji w szkolnictwie wyższym. Może ono obejmować ustanowienie polityki jakości, w której uwzględnione są aspekty dotyczące umiędzynarodowienia i celów jakościowych odnoszących się do internacjonalizacji oraz procesów dla osiągnięcia tych celów jakościowych poprzez planowanie, zapewnienie, sterowanie i doskonalenie jakości internacjonalizacji.

## Elementy zarządzania jakością w ujęciu norm ISO 9000 dotyczące umiędzynarodowienia

Zarządzanie jakością umiędzynarodowienia w szkolnictwie wyższym może obejmować ustanowienie polityki jakości, czyli formalnej i ogólnej deklaracji organizacji, określającej, jak zamierza ona podchodzić do zarządzania jakością. Władze polskich szkół wyższych coraz częściej opracowują polityki jakości i uwzględniają w nich aspekty wdotyczące umiędzynarodowienia. W dokumencie *Polityka jakości kształcenia w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie* kilkakrotnie odniesiono się do kwestii internacjonalizacji:

„Szkola Główna Handlowa w Warszawie za główne cele swojej działalności edukacyjnej uznaje: (...) osiąganie, ze względu na jakość kształcenia, wysokiej pozycji konkurencyjnej SGH na polskim i europejskim rynku edukacyjnym; (...). Szkoła Główna Handlowa w Warszawie stosuje najlepsze praktyki akademickie, respektując przy tym przepisy prawa ustanowionego dla szkolnictwa wyższego w Polsce, standardy obowiązujące w Europejskim

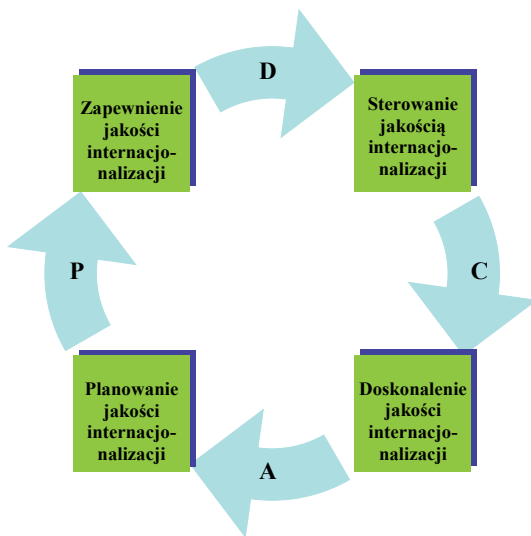
Obszarze Szkolnictwa Wyższego. Projakościowa działalność Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie obejmuje w szczególności: (...) analizy benchmarkingowe programów kształcenia SGH w odniesieniu do programów najlepszych uczelni europejskich” [[http://uczelnia.sgh.waw.pl/pl/Documents/US\\_nr\\_659\\_z\\_29\\_czerwca\\_2012\\_polityka\\_jakosci\\_zal.pdf](http://uczelnia.sgh.waw.pl/pl/Documents/US_nr_659_z_29_czerwca_2012_polityka_jakosci_zal.pdf)].

Innym przykładem jest *Polityka jakości kształcenia Uniwersytetu Opolskiego*, w której przedstawiono następujące kierunki działania:

„Realizowanie procesu kształcenia zgodnego z Krajowymi i Europejskimi Ramami Kwalifikacji. (...) Rozwój współpracy międzynarodowej w zakresie badań naukowych oraz wyjazdów studentów i pracowników naukowo-dydaktycznych do uczelni zagranicznych” [<http://uni.opole.pl/page/952/polityka-jakosci-ksztalcenia-uniwersytetu-opolskiego>].

Zarządzanie jakością umiędzynarodowienia w szkolnictwie wyższym (w ujęciu norm ISO serii 9000) może obejmować cztery elementy: planowanie, zapewnienie, sterowanie i doskonalenie jakości internacjonalizacji. Elementy te przedstawiono na rysunku 2.

**Rysunek 2. Elementy zarządzania jakością umiędzynarodowienia w szkolnictwie wyższym**



Źródło: opracowanie własne.

Pierwszym elementem systemu zarządzania jakością jest **planowanie jakości**, czyli „część zarządzania jakością ukierunkowana na ustalanie celów jakościowych i określanie niezbędnych procesów operacyjnych i związanych z nimi zasobów w celu osiągnięcia celów jakościowych” [PN-EN ISO 9000:2015, s. 18]. Cele jakościowe zwykle opierają się

na polityce jakości organizacji. I tak, w *Polityce jakości kształcenia Uniwersytetu Opolskiego* znajduje się cel jakościowy: „Rozwój współpracy międzynarodowej w zakresie badań naukowych oraz wyjazdów studentów i pracowników naukowo-dydaktycznych do uczelni zagranicznych”. Inne przykłady celów jakościowych, zawarte w strategiach rozwoju uczelni przedstawiono w tabeli 1.

**Tabela 1. Przykładowe cele jakościowe uczelni.**

Nazwa dokumentu	Wybrany przykładowy cel strategiczny	Wybrany przykładowy cel jakościowy (operacyjny) dotyczący umiędzynarodowienia
Strategia rozwoju Politechniki Śląskiej na lata 2016–2020	Umiędzynarodowienie Uczelni	Znacząca poprawa oferty i jakości kształcenia w językach obcych
Misja, wizja oraz cele strategiczne i operacyjne Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie	Umiędzynarodowienie kształcenia	Poprawa kompetencji pracowników UMCS do prowadzenia zajęć dydaktycznych w językach obcych
Strategia średniookresowa Uniwersytetu Warszawskiego na lata 2014–2018	Poprawa jakości kształcenia i poszerzenie oferty kształcenia na UW	Studia po angielsku: Wsparcie dla kadry administracyjnej i obsługi DS-ów w zakresie obsługi studentów zagranicznych oraz w posługiwaniu się jęz. angielskim, w celu poprawy jakości obsługi studentów zagranicznych
	Tworzenie korzystnych relacji z otoczeniem zewnętrznym, wzmocnienie pozycji i wizerunku UW	(1) Wzmocnienie pozycji UW w rankingach: Stworzenie zaplecza doradczego dla realizacji projektów związanych z jakością kształcenia, ubieganiem się o certyfikację itp. na UW (2) Działania na rzecz poprawy pozycji w rankingach (profilowanie, opracowanie strategii działania)

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [http://bip.polsl.pl/Dokumenty\\_nowe/Strategia\\_rozwoju\\_PS\\_na\\_lata\\_2016\\_2020.pdf](http://bip.polsl.pl/Dokumenty_nowe/Strategia_rozwoju_PS_na_lata_2016_2020.pdf), <https://phavi.umcs.pl/at/attachments/2014/0526/094504-zalacznik-nr-3-do-strategii-rozwoju-misja-i-wizja.pdf>, [https://www.uw.edu.pl/wp-content/uploads/2014/07/strategia\\_srednio-terminowa\\_uw.pdf](https://www.uw.edu.pl/wp-content/uploads/2014/07/strategia_srednio-terminowa_uw.pdf), dostęp: 20.06.2018.

Analizy dokumentów strategicznych szkół wyższych (strategii rozwoju, polityk jakości) wskazują na duże zróżnicowanie podejść do spraw umiędzynarodowienia oraz jakości. W niektórych uczelniach umiędzynarodowienie jest celem strategicznym, w innych występuje ono jako cel operacyjny, który służy poprawie jakości kształcenia czy jakości badań naukowych.

Są też przypadki opracowania strategii umiędzynarodowienia, które są odrębnymi dokumentami. Takie podejście zastosowano w Uniwersytecie Pedagogicznym im. Komisji Edukacji Narodowej w Krakowie (UP), którego władze uznały, że umiędzynarodowienie badań naukowych i procesu dydaktycznego jest jednym z najważniejszych wyzwań stojących przed uczelnią. Nadrzędny cel procesu umiędzynarodowienia został określony jako „podnoszenie konkurencyjności UP na rynku krajowym i międzynarodowym poprzez poprawę jakości kształcenia i badań naukowych” [[https://bwm.up.krakow.pl/wp-content/uploads/2018/02/WWW\\_Strategia-Umi%C4%99dzynarodowienia.pdf](https://bwm.up.krakow.pl/wp-content/uploads/2018/02/WWW_Strategia-Umi%C4%99dzynarodowienia.pdf)]. Aby osiągnąć ten cel przyjęto dwa cele strategiczne: (1) rozwój potencjału badawczego poprzez pogłębienie umiędzynarodowienia badań naukowych oraz (2) umiędzynarodowienie procesu dydaktycznego oraz oferty dydaktycznej.

Cele jakościowe powinny wynikać z polityki jakości, a także powinny być możliwe do osiągnięcia oraz mierzalne. Mierzalność celów zależy od tego, czy dysponujemy właściwymi narzędziami ich pomiaru i może polegać na stwierdzeniu, czy coś zostało zrobione czy nie [Bugdol 2018]. Przykładowo w Uniwersytecie Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie, w odniesieniu do celu strategicznego: „umiędzynarodowienie kształcenia” wykorzystano następujące mierniki [<https://phavi.umcs.pl/at/attachments/2014/0526/094504-zalacznik-nr-3-do-strategii-rozwoju-misja-i-wizja.pdf>]:

- udział obcokrajowców wśród studentów wydziału (%);
- udział obcokrajowców w kadrze naukowo-dydaktycznej wydziału (%);
- udział zajęć prowadzonych w językach obcych w zajęciach ogółem (%);
- relację punktów ECTS uzyskanych przez studentów wydziału za granicą do liczby studentów wydziału (%).

Aby uzyskiwać jakość procesu umiędzynarodowienia w sposób trwały, po ustaleniu celów jakościowych należy odpowiedzieć na pytanie, czy ta jakość jest odpowiednia. Jeśli odpowiedź jest negatywna, to zdaniem A. Hamrola [2013], należy stworzyć warunki gwarantujące spełnienie wymagań, czemu służy drugi element zarządzania jakością – zapewnienie jakości.

**Zapewnienie jakości** określone jest w normie jako „część zarządzania jakością ukierunkowana na zapewnienie zaufania, że wymagania jakościowe będą spełnione” [PN-EN ISO 9000:2015, s. 18].

Spełnienie wymagań jakościowych jest możliwe, gdy najwyższe kierownictwo organizacji wykazuje przywództwo i zaangażowanie w odniesieniu do systemu zarządzania jakością i w obszarze orientacji na klienta, ustanawia i komunikuje politykę jakości oraz zapewnia, że odpowiedzialność i uprawnienia zostały w organizacji przydzielone, zakomunikowane i zrozumiane [PN-EN ISO 9000:2015].

Po drugie, spełnienie wymagań jakościowych jest możliwe, gdy organizacja określa i zapewnia odpowiednie zasoby i kompetencje, uświadamia pracowników w zakresie polityki



jakości i celów jakościowych, a także określa komunikację dotyczącą systemu zarządzania jakością i dokumentuje wszelkie informacje, które go dotyczą [PN-EN ISO 9000:2015].

Po trzecie, spełnienie wymagań jakościowych jest możliwe, gdy organizacja planuje i nadzoruje działania operacyjne. Oznacza to, że szkoła wyższa powinna zaplanować, wdrożyć i nadzorować proces umiędzynarodowienia. Wymagania dotyczące procesu internacjonalizacji mogą być rozpoznane, gdy uczenia komunikuje się z klientami (m.in. dostarcza im informacje, pozyskuje od nich informacje zwrotne), definiuje ich wymagania, przeprowadza przegląd tych wymagań i na tej podstawie projektuje i realizuje ten proces. W końcu, szkoła wyższa powinna zweryfikować, czy wymagania dotyczące procesu umiędzynarodowienia zostały spełnione.

Trzecim elementem jest **sterowanie jakością**, czyli „część zarządzania jakością ukierunkowana na spełnianie wymagań jakościowych” [PN-EN ISO 9000:2015, s. 18]. Szkoła wyższa powinna określić metody monitorowania, pomiarów, analizy i oceny procesu umiędzynarodowienia oraz ustalić termin ich przeprowadzania. Jednym z obszarów, który powinien podlegać pomiarowi, jest zadowolenie klienta. Oznacza to, że należy monitorować stopień percepcji klienta dotyczący spełniania jego wymagań. Władze uczelni mogą przeprowadzać audyty wewnętrzne, w których jako kryterium auditu należy włączyć aspekty dotyczące internacjonalizacji. Winny one być również uwzględniane podczas przeglądów zarządzania.

W ramach sterowania jakością internacjonalizacji należy odpowiedzieć na pytania:

- Czy proces umiędzynarodowienia przebiega prawidłowo?
- Czy występują zagrożenia w spełnianiu wymagań jakościowych?
- Czy uzyskano wymaganą jakość procesu umiędzynarodowienia?

Odpowiedź na te pytania jest możliwa wówczas, gdy przeprowadzona zostanie ocena jakości internacjonalizacji.

Internacjonalizacja jest złożonym zjawiskiem i może przyjmować wiele różnych form, co powinno być brane pod uwagę przy ocenie jakości internacjonalizacji. W ciągu ostatnich dziesięcioleci opracowano zarówno znaczną liczbę wskaźników (np. liczba przyjeżdżających studentów zagranicznych, liczba studentów wysłanych za granicę, itp.), jak i wiele instrumentów (metod, modeli, narzędzi) do pomiaru internacjonalizacji. Można wskazać kilka najistotniejszych przykładów takich instrumentów<sup>2</sup>:

- Internationalization Quality Review Process,
- Mapping Internationalisation (MINT),
- CeQInt Project,
- The project Dutch-Flemish pilot certifying internationalisation,

<sup>2</sup> Szerzej na ten temat autorka pisze w pracy *Assessment of the quality of internationalization in higher education institutions*. Praca w druku.

- Quality Improvement Program (QUIP),
- Mapping Internationalization on U.S. Campuses (MI).

Powyższe instrumenty można wykorzystywać do pomiaru umiędzynarodowienia na poziomie programu lub instytucji, aby wspomagać szkoły wyższe w procesach oceniania, w jakim stopniu osiągają one cele w zakresie internacjonalizacji. Jeśli w wyniku dokonanej oceny okaże się, że występują niezgodności, należy wówczas podjąć działania korygujące i zapobiegawcze.

Ostatnim, czwartym elementem zarządzania jakością, jest **doskonalenie jakości**, to znaczy „część zarządzania jakością ukierunkowana na zwiększenie zdolności do spełnienia wymagań jakościowych” [PN-EN ISO 9000:2015, s. 18]. Doskonalenie jakości internacjonalizacji zaistnieje wówczas, gdy uczelnia wpierw określi możliwości doskonalenia, a następnie wdroży działania w celu spełnienia wymagań klienta i zwiększania jego zadowolenia oraz działania korygujące. W działaniach ukierunkowanych na ciągłe doskonalenie należy wykorzystywać wyniki auditów wewnętrznych, analizy danych, działań korygujących i przeglądów zarządzania [Hamrol 2013]. Efektem tych działań będzie większy stopień satysfakcji klienta oraz udoskonalony proces umiędzynarodowienia.

Przedstawione elementy zarządzania jakością łatwo wpisać w cykl Deminga PDCA, co przedstawiono na rysunku 2. Zdaniem T. Wawaka [1997], do obowiązków naczelnego kierownictwa należy nieustanne doskonalenie jakości, które polega na realizacji nieprzerwanego cyklu doskonalenia, zakładającego cztery następujące po sobie etapy: planowanie (P), realizację (D), kontrolowanie (C) oraz działanie (A). „Koło Deminga” zawiera chronologicznie uporządkowane działania, dotyczące jakości wyrobów lub jakości procesów. Nie ma zatem przeszkód, aby wykorzystać ten instrument zarządzania jakością w doskonaleniu jakości procesu umiędzynarodowienia.

Podsumowując, należy podkreślić, że podstawą systemu zarządzania jakością jest ustanowienie polityki jakości i celów dotyczących jakości, traktowanych jako wytyczne do kierowania szkołą wyższą. Determinują one pożądane wyniki w zakresie funkcjonowania uczelni, w tym w zakresie jej umiędzynarodowienia. Cele dotyczące jakości powinny być spójne zarówno z polityką jakości, jak i z zobowiązaniem uczelni do ciągłego doskonalenia.

## Zakończenie

W opracowaniu odwołano się do przykładów potwierdzających, że władze polskich szkół wyższych coraz częściej opracowują polityki jakości i uwzględniają w nich aspekty dotyczące umiędzynarodowienia. Podejmują także działania, w wyniku których do dokumentów strategicznych włączane są cele jakościowe odnoszące się do internacjonalizacji,

prócz tego opracowują wskaźniki, stosowane do pomiarów umiędzynarodowienia. Można zatem poważyć się na konkluzję, że planowanie jakości internacjonalizacji to element zarządzania jakością, który występuje w wybranych polskich szkołach wyższych.

Zdaniem autorki wskazane jest również zbadanie istnienia pozostałych elementów zarządzania jakością umiędzynarodowienia w szkolnictwie wyższym, czyli zapewnienia, sterowania i doskonalenia jakości internacjonalizacji. Zagadnienia te wyznaczają kierunki dalszych badań autorki w przyszłości. Interesująca byłoby również podjęcie próby zweryfikowania w polskich warunkach hipotezy postawionej przez I. Juknytė-Petreikienė, która twierdzi, że obecne systemy zarządzania jakością w szkolnictwie wyższym są niewystarczające dla procesu umiędzynarodowienia [2006].

Podsumowując, należy podkreślić, że w celu skutecznego przeprowadzenia procesu umiędzynarodowienia polskiego szkolnictwa wyższego, należy przejść od podejścia ilościowego do jakościowego, co w opinii J. Urbanikowej oznacza przejście od pytania „jakie są przejawy internacjonalizacji” do pytania „jaka jest jakość internacjonalizacji” [[http://ekspercibolonscy.org.pl/ekspercibolonscy.org.pl/sites/ekspercibolonscy.org.pl/files/ju\\_internacjonalizacja\\_\\_100513.pdf](http://ekspercibolonscy.org.pl/ekspercibolonscy.org.pl/sites/ekspercibolonscy.org.pl/files/ju_internacjonalizacja__100513.pdf)]. Wydaje się zatem zasadne nierozłączne stosowanie na poziomie instytucjonalnym czterech elementów zarządzania jakością: planowania, zapewnienia, sterowania oraz doskonalenia jakości internacjonalizacji.

## Bibliografia

- Antonowicz D.** (2016), *Internacjonalizacja jako źródło legitymizacji reform szkolnictwa wyższego w Polsce (2007–2012)*, „Przegląd Socjologiczny”, tom LXV (65), nr 3, ss. 131–155.
- Bugdol M.** (2018), *System zarządzania jakością według normy ISO 9001:2015*, Helion, Gliwice.
- Czakon W.** (2015), *Rygor metodologiczny* [w:] W. Czakon (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Oficyna, Warszawa, ss. 82–102.
- de Wit H.** (2009), *Measuring success in the internationalisation of higher education: an introduction* [w:] H. de Wit (red.), *Measuring success in the internationalisation of higher education*, EAIE Occasional Paper 22, European Association for International Education.
- de Wit H.** (2010), *Internationalisation of Higher Education in Europe and its assessment, trends and issues*, Accreditation Organisation of the Netherlands and Flanders, Den Haag.

**de Wit H.** (2013), *Reconsidering the Concept of Internationalization*, „International Higher Education”, nr 70, Winter, ss. 6–7.

**Egron-Polak E., Hudson, R.** (2014), *Internationalization of higher education: Growing expectations, fundamental values: IAU 4th global survey*, International Association of Universities, Paris.

**Egron-Polak E., Howard L., Hunter F. i in.** (2015), *Internationalisation of Higher Education*, European Union: Directorate-General for Internal Policies.

**Griffin R.W.** (2014), *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

**Hamrol A.** (2013), *Zarządzanie jakością z przykładami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

**Hofman I.** (2015), *Umiędzynarodowienie uczelni – jak to zrobić dobrze?*, „Nauka”, nr 1, ss. 135–144.

**Hudzik J.K., Stohl M.** (2009), *Modelling assessment of the outcomes and impacts of internationalisation* [w:] H. de Wit (red.), *Measuring success in the internationalisation of higher education*, EAIE Occasional Paper 22, European Association for International Education.

**Jedynak P.** (2011), *Podstawy budowania systemu zarządzania jakością jednostce edukacyjnej*, [w:] T. Wawak (red.), *Wyzwania zarządzania jakością w szkołach wyższych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków, ss. 210–217.

**Juknytė-Petreikienė I.** (2006), *Parameters of higher school internationalization and quality assessment*, „Aukštojo mokslo kokybė – The Quality of Higher Education”, nr 3, ss. 92–122.

**Knight J.** (2008), *Higher Education in Turmoil. The Changing World of Internationalization*, Sense Publisher, Rotterdam.

**Knight J., de Wit H.** (red.) (1999), *Quality and Internationalisation in Higher Education*, OECD, Paris.

Narodowy Kongres Nauki (2016), *Konferencja inauguracyjna prace Narodowego Kongresu Nauki „Umiędzynarodowienie – szansa i wyzwanie dla polskich uczelni”*. Rzeszów.

*PN-EN ISO 9000:2015 Systemy Zarządzania Jakością. Podstawy i Terminologia* (2016), Polski Komitet Normalizacyjny, Warszawa.

PN-EN ISO 9001:2015 Systemy Zarządzania Jakością. Wymagania (2016), Polski Komitet Normalizacyjny, Warszawa.

**Silverman D.** (2008), *Prowadzenie badań jakościowych*, WNPWN, Warszawa.

*The EAI Barometer: Internationalisation in Europe* (2015), European Association for International Education, Amsterdam.

**Tutko M.** (2018), *Assessment of the quality of internationalization in higher education institutions*, praca w druku.

**Wawak T.** (1997), *Zarządzanie przez jakość*, Wydawnictwo Informacji Ekonomicznej, Kraków.

**Wawak T.** (2012), *Jakość zarządzania w szkołach wyższych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.

**Wysocka K., Leja K.** (2018), *Dekalog internacjonalizacji szkolnictwa wyższego w Polsce*, „E-mentor”, nr 1 (73). [online] <http://www.e-mentor.edu.pl/mobi/artypkuk/index/numer/73/id/1333>, dostęp: 5.07.2018.

## Netografia

[http://uczelnia.sgh.waw.pl/pl/Documents/US\\_nr\\_659\\_z\\_29\\_czerwca\\_2012\\_polityka\\_jakosci\\_zal.pdf](http://uczelnia.sgh.waw.pl/pl/Documents/US_nr_659_z_29_czerwca_2012_polityka_jakosci_zal.pdf), dostęp: 20.06.2018.

<http://uni.opole.pl/page/952/polityka-jakosci-ksztalcenia-uniwersytetu-opolskiego>, dostęp: 20.06.2018.

[http://bip.polsl.pl/Dokumenty\\_nowe/Strategia\\_rozwoju\\_PS\\_na\\_lata\\_2016\\_2020.pdf](http://bip.polsl.pl/Dokumenty_nowe/Strategia_rozwoju_PS_na_lata_2016_2020.pdf) , dostęp: 20.06.2018.

<https://phavi.umcs.pl/at/attachments/2014/0526/094504-zalacznik-nr-3-do-strategii-rozwoju-misja-i-wizja.pdf> , dostęp: 20.06.2018.

[https://www.uw.edu.pl/wp-content/uploads/2014/07/strategia\\_srednioterminowa\\_uw.pdf](https://www.uw.edu.pl/wp-content/uploads/2014/07/strategia_srednioterminowa_uw.pdf), dostęp: 20.06.2018.

[https://bwm.up.krakow.pl/wp-content/uploads/2018/02/WWW\\_Strategia-Umi%C4%99dzynarodowienia.pdf](https://bwm.up.krakow.pl/wp-content/uploads/2018/02/WWW_Strategia-Umi%C4%99dzynarodowienia.pdf), dostęp: 20.06.2018.

[http://ekspercibolonscy.org.pl/ekspercibolonscy.org.pl/sites/ekspercibolonscy.org.pl/files/ju\\_internacjonalizacja\\_\\_100513.pdf](http://ekspercibolonscy.org.pl/ekspercibolonscy.org.pl/sites/ekspercibolonscy.org.pl/files/ju_internacjonalizacja__100513.pdf), dostęp: 20.06.2018.