

Maria Mazur

Wy sza Szkoła Przed si biorczo ci i Administracji w Lublinie

27.

**WPŁYW UMI DZYNARODOWIENIA  
NA KULTUR ORGANIZACYJN UCZELNI  
NIEPUBLICZNYCH W POLSCE  
(NA PRZYKŁADZIE WY SZEJ SZKOŁY  
PRZEDSI BIORCZO CI I ADMINISTRACJI W LUBLINIE)**

*Zrozumie inn kultur to znaczy wiedzie ,  
jak si komunikowa z jej przedstawicielami.  
Ukryty wymiar, E. Hall*

**Abstrakt**

Celem artykułu jest ukazanie wpływu wielokulturowo ci, która jest skutkiem strategii umi dzynarodowienia, na kultur organizacyjn uczelni. Jednym z celów szczegółowych jest omówienie wyzwa w budowaniu społeczno ci mi dzynarodowej, z którymi zmierzyła si Wy sza Szkoła Przed si biorczo ci i Administracji, jedna z czterech uczelni niepublicznych w Lublinie, a tak e wskazanie problemów, jakie mog wyst pi w przyszło ci. Kolejnym celem jest zaprezentowanie udanej strategii uczelni w kontek cie umi dzynarodowienia oraz wskazanie u ytecznych rozwi za w kształtowaniu wielokulturowej grupy społecznej, jak i wyznaczników wielokulturowo ci w strukturze organizacyjnej uczelni. W artykule postawiono tez , e ró norodno kulturowa wyst puj ca w Wy szej Szkole Przed si biorczo ci mo e by ró dłem przewagi tej uczelni nad o rodkami akademickimi o strukturze monokulturowej. Przewag t mo na rozumie jako potencjał rozwojowy, tendencj post pow , zdolno uzyskiwania przewagi konkurencyjnej oraz elastyczno i umiej tno dostosowania si do globalizacyjnych procesów społecznych wyst puj cych w otaczaj cym nas wiecie.

## 27.1. Wprowadzenie

Poszukiwanie pracy poza miejscem zamieszkania w celu poprawy własnej sytuacji materialnej nie jest jedynym motywem przemieszczania się ludności ani wyłaczającą przyczyną intensyfikacji współczesnych ruchów migracyjnych. Procesy globalizacyjne z przełomu XX i XXI w. w sposób znaczący zmieniły bariery mentalne obywateli wielu państw, zmniejszając strach przed kontaktami z przedstawicielami innych kultur oraz obawy przed podróżowaniem czy wyjazdem za granicę w celu poszukiwania lepszej pracy albo podjęcia studiów. Współczesne przywiązanie do miejsca urodzenia przestaje być wyznacznikiem mentalnym wielu osób na świecie. Dzięki zmianom demograficznym w Unii Europejskiej wskazują, że sytuacja ludności Wspólnoty jest nadal trudna. Starzejąca się Europa potrzebuje nowych pracowników, którymi mogą być także imigranci spoza Unii. W konsekwencji już dzisiaj w Polsce zaczynamy mieć do czynienia ze zwiastującym różnorodność kulturową i narodową, która jest zauważalna w wielu aspektach życia codziennego.

Sytuacja umiędzynarodowienia zasobów ludzkich, która jeszcze do niedawna kojarzyła się wyłącznie z globalnymi korporacjami, już dziś jest widoczna na polskich uczelniach; wielokulturowość przestaje być domeną wyłącznie uczelni medycznych. Nauki o zarządzaniu w badaniach dotyczących efektywności działań organizacji coraz częściej odwołują się do obszaru kulturowego, w którym zakłada się, że wielokulturowość staje się zwyczajnym, codziennym elementem życia każdej organizacji [17]. Wydaje się, że uczelnie o dużym odsetku studentów z zagranicy nie są tu wyjątkiem. W erze globalnych procesów migracyjnych uczelnie w Polsce stoją przed wieloma wyzwaniami, z którymi muszą się zmierzyć, by być częścią świata globalnego, tzw. „globalnej wioski”.

Warunkiem osiągnięcia tego sukcesu jest umiejętne zastosowanie wyznaczonej strategii, co umożliwia kształtowanie podmiotu wielokulturowego, oraz położenie szczególnego nacisku na „miejscowe” aspekty zarządzania. Nie umiejętne zarządzanie różnorodnością kulturową może doprowadzić uczelnię do niepowodzenia. W okresie 2008–2012 nastąpił gwałtowny spadek liczby studentów na uczelniach polskich spowodowany nie tylko demograficznym. Uczelnie, w szczególności niepubliczne, finansowane wyłącznie z chesnego studentów, stawiały na prowadzenie rekrutacji za granicą, realizację programów tzw. podwójnego dyplomowania z uczelniami zagranicznymi, dzięki w ten sposób do umiędzynarodowienia.

Utrzymanie liczby studentów na dotychczasowym poziomie wskutek rekrutacji cudzoziemców może być zjawiskiem chwilowym. Warunkiem udanej strategii umiędzynarodowienia jest wiadomo jej najważniejszego skutku, czyli

powstania wielokulturowej grupy społecznej, która ze wzgl du na własn specyfik jest bardziej nara ona na bariery w komunikacji mi dzy członkami. To umiej tno poprawnej komunikacji mi dzykulturowej mi dzy członkami społeczno ci akademickiej bardzo cz sto decydowała o przetrwaniu czy przewadze uczelni na rynku szkolnictwa wy szego. Nie ma w tpliwo ci, e na jako i specyfik kontaktów mi dzykulturowych w ramach uczelni kształc ej studentów zagranicznych z ró nych pa stw wiata – a tak uczelni jest Wy sza Szkoła Przedsi biorczo ci i Administracji (ok. 33% studentów cudzoziemców pochodz - cych z 30 pa stw) – wpływa u wiadomienie sobie przez administracj odmiennoci oraz stopinia sprzeczno ci, z jakimi zderzaj si pracownicy dydaktyczni czy administracyjni podczas kontaktów ze studentami z zagranicy, którzy wyznaj inne warto ci lub uznaj inne normy i zachowania za słuszne. W zwi zku z powy szym istnienie oddziaływa wielokulturowych mo e by przyczyn zarówno zjawisk pozytywnych, wspomagaj cych przetrwanie uczelni w warunkach ni u demograficznego, jak te zjawisk negatywnych, konfliktów wewn trznych, zakłócenia prawidłowej komunikacji wewn trznej, braku pozytywnego odbioru wielokulturowo ci wewn trznej przez otoczenie, jak równie utraty studentów miejscowych.

## 27.2. Umi dzynarodowienie, wielokulturowo a kultura organizacyjna

Wielokulturowo struktur organizacyjnych przejawia si w ró nicach indywidualnych i grupowych, które bardzo cz sto wpływaj na procesy komunikacji, porozumienia oraz proces osi gania efektów uczenia si przez poszczególne grupy studentów. Naley zaznaczy , e w naukach społecznych przyjmuje si szerokie rozumienie kultury i wielokulturowo ci. W naukach o zarz dzaniu, kiedy mówi si o organizacjach wielokulturowych, zazwyczaj interpretuje si poj cie kultury w jej aspekcie narodowym czy etnicznym. Podobne podej cie wyst puje w naukach o polityce.

W literaturze przedmiotu wi kszo prac naukowych dotyczy tematyki organizacyjnej i jej znaczenia w zarz dzaniu przedsi biorstwem. Mo na znale jedynie nieliczne prace dotycz ce kultury organizacyjnej w szkolnictwie wy szym. Jak zaznacza K. Czainska:

*zwolennicy i przeciwnicy tego zagadnienia jednogło nie stwierdzaj , e ka da organizacja, w tym oczywi cie, a mo e i przede wszystkim, ka de przedsi biorstwo wypracowało jak kultur . Spór dotyczy natomiast ustalenia, czy kultura organizacyjna mo e stanowi narz dzie zarz dzania, a zatem czy mo na j wiadomie kształtowa [1].*

Autorka pracy skłania się do uznania, że kultura organizacyjna może na kreowanie i modyfikowanie, więc może ona być postrzegana jako pewne narzędzie zarządzania.

Aby przeprowadzone badania były poprawne, niezmiernie ważnym dla autorki pracy było przyjęcie określonego sposobu rozumienia i definiowania kultury organizacyjnej [12]. K. Gajek za M. Koster oraz L. Smircich zwraca uwagę, że w literaturze przedmiotu występują trzy podejścia do definiowania kultury organizacyjnej [12]:

1. Kultura organizacyjna jest pewną niezależną zmienną, stanowiącą byt niezależny od uczestników struktury organizacyjnej. Wiąkszość naukowców, którzy stosują owe podejście, traktuje kulturę, jako otoczenie organizacji wy wpływające na procesy zarządzania w organizacji. Nierzadko badacze opowiadający się za takim podejściem odwołują się do kultur narodowych i określają ich konsekwencje dla organizacji. Nie sposób nie zgodzić się z K. Gajek, że takie podejście do kultury nie uwzględnia w dostateczny sposób związków kultury z tożsamością jednostek i grup, ich potrzebami i kreatywnością [12].
2. Kultura organizacyjna jest zmienną zależną, narzędziem wpływu i uzyskiwania pożądanego zachowania członków grupy społecznej. W owym podejściu kultura może być modyfikowana i usprawniana, ponadto może wprowadzać zmiany w obszarze jej elementów. Kultura funkcjonuje na podstawie regulaminów zachowania członków instytucji czy organizacji. Kultura staje się podsystemem organizacji, elementem podatnym na odgórne sterowanie. Takie podejście do kultury stwarza warunki do narzucania pożądanego wzoru zachowania. Nierzadko owe podejście prowadzi do niepowodzenia organizacji, gdyż kulturę trudno jest odgórnie sterować.
3. Kultura organizacyjna jest wynikiem gry pomiędzy jednostkami a kulturą, jest metaforą rdzenną. Trzecie podejście wywodzi się z obszaru antropologii i zakłada aktywny udział jednostek i grup w jej tworzeniu. Sama organizacja ma wymiar symboliczny.

Wybór sposobu definiowania kultury organizacyjnej jest niezmiernie ważnym w kontekście założeń pracy. Bez wątpienia wybór każdego z nich wpływa na definiowanie wielokulturowości i określenie jej roli na uczelni. Zdaniem autorki kultura organizacyjna o rodząca w środowiskach akademickich określa uznany przez studentów i wykładowców sposób postępowania na uczelni. Stanowi również system wspólnych cech i wartości uznawanych przez członków danej grupy akademickiej. Może tak być stanowić podstawę w budowaniu marki uczelni. Biorąc pod uwagę, że w strategii, misji i wizji uczelni, która jest przedmiotem niniejszej pracy, wyraźnie zaznaczono umiędzynarodowienie, a także znajomość zarządzania uczelnią oraz panującą w niej kulturę władzy, autorka niniejszej pracy przyjmuje, że kultura organizacyjna jest zmienną zależną od owych czynników.

Docelowo kultura organizacyjna powinna prowadzić do poprawnej i skutecznej komunikacji pomiędzy członkami danej grupy społecznej, sprawia, że podmioty komunikacji dobrze rozumieją kod językowy oraz kontekst sytuacyjny. W efekcie dochodzi się do właściwej interpretacji oraz oceny rzeczywistoci i zachodzących zmian. Ponadto kultura organizacyjna sprawia, iż aspiracje, cele, dążenia czy nadzieje kadry zarządzającej uczelni, zawarte w dokumentacji strategicznej jednostki akademickiej, stają się wspólne zarówno dla kadry administracyjnej, jak i dydaktycznej.

W przypadku uczelni wyższych kultura organizacyjna jest niczym innym jak systemem procesów, który polega na przyjęciu i stosowaniu zasad społecznych i kulturowych przez kadry naukowo-dydaktyczne, studentów oraz otoczenie społeczno-gospodarcze o rodka akademickiego. Bez wątpienia wraz z pojawieniem się osób wywodzących się z innej kultury zmianom ulegają zachowania i postawy członków wspólnoty akademickiej – innymi słowy wielokulturowość zaczyna wpływać na relacje międzyludzkie.

Ważne jest zwrócenie uwagi na funkcje kultury organizacyjnej. Podążając tropem wiarygodnych badaczy, którzy analizują zjawisko występowania i kształtowania się kultury organizacyjnej, autorka pracy szczególnie uważa na jej funkcje, jakie ma ta kultura. W związku z tym warto w tym miejscu wymienić za J. Kogut funkcje integracyjne, percepcyjne i adaptacyjne [15]:

- funkcja integracyjna kultury organizacyjnej odnosi się do formowania grupy i traktowania jej jako jedno całości;
- funkcja percepcyjna pozwala przejąć określony sposób postrzegania otoczenia, zjawisk i procesów z otoczenia zewnętrznego;
- funkcja adaptacyjna jest bezpośrednio związana z percepcyjną i polega na określeniu schematów reagowania i odpowiadania na zmiany, które zaistniały w otoczeniu firmy.

Specyfika uczelni wyższych jest jednak nieco inna – jednoznaczne określenie typu kultury organizacyjnej i zastosowanie powyższej klasyfikacji do jednostek akademickich nie wydaje się możliwe. Ważnym elementem kultury organizacyjnej stanowi kanon zachowań, tradycji, zwrotów dotyczących wyłaniania środowiska akademickiego, który jednoznacznie wskazuje na kulturę władzy związanej z tytułami i funkcjami środowiska akademickiego. Jak pisał A.K. Kosiński i D. Jemielniak, kultura organizacyjna jest pojęciem wieloaspektowym obejmującym kilka kategorii zjawisk [8]:

*Po pierwsze, kultura obejmuje wartości cenione w organizacji, czyli takie rzeczy lub stany rzeczy, do których jej członkowie i pracownicy dążą indywidualnie i zbiorowo. Po drugie, w tym elementem kultury są normy i wzorce. Są to*

*gotowe schematy zachowania, które członkowie (pracownicy) organizacji stosują w określonych sytuacjach. [...] Po trzecie, kultura wyraża się w symbolach, które podkreślają poczucie wspólnoty oraz stanowi zrozumiałe dla wszystkich reprezentacje zarówno wartości, jak również norm i wzorców [8].*

Umiejscowienie może okazać się istotnym determinantem sukcesu lub niepowodzenia w działalności uczelni. Z jednej strony, w wyniku wzrostu zainteresowania ofertami studiów wśród kandydatów z zagranicy, uczelni udało się uzupełnić lukę powstałą w wyniku niu demograficznego. Z drugiej natomiast, w rezultacie przenikania się polskiej kultury narodowej oraz kultury krajów, z których wywodzą się pracownicy dydaktyczni i studenci, powstaje wielokulturowe społeczeństwo, które może stać się źródłem problemów międzykulturowych. Owa mieszanka kultur narodowych determinuje kulturę organizacyjną uczelni, tym samym przygotowując uczelnię do współpracy z reprezentantami szerokiego wachlarza kultur.

Reasumując, na potrzeby niniejszego artykułu kulturę organizacyjną traktujemy jako zbiór norm, przekonań, zasad i wartości grupy społecznej, która tworzy ośrodek akademicki w warunkach realizowanej strategii umiejscowienia, pełniąc następujące funkcje:

- integracyjną; jednoczy społeczność wielokulturową, będącą wynikiem założonej dokumentacji strategicznej oraz wymogów otoczenia społeczno-gospodarczego jednostki akademickiej;
- percepcyjną; pozwala przejąć określony sposób postrzegania otoczenia, zjawisk i procesów związanych bezpośrednio z globalizacją, zmianami społeczno-gospodarczymi w Polsce, jak i podłożem prawnym w zakresie procesów migracyjnych oraz regulacji krajowych w sferze szkolnictwa wyższego.
- adaptacyjną; związana jest z wprowadzeniem procedur i schematów reagowania i odpowiadania na zmiany, które zaistniały w otoczeniu społeczno-gospodarczym [18].

### **27.3. Uwarunkowania umiejscowienia w szkolnictwie wyższym w Polsce**

W ostatnim dziesięcioleciu w Polsce, wraz ze wzrostem zapotrzebowania na wykształcenie wyższe [5], pogłębił się proces kształcenia na uczelniach wyższych studentów z państw z wschodniej granicy. Zmiana tymczasowego miejsca zamieszkania w związku z podjęciem studiów dotyczyła również młodzieży polskiej, która wyjeżdża do innych państw Unii Europejskiej. Na tle intensyfikacji procesów migracyjnych w szkolnictwie wyższym dochodzi do wielu zmian w sferze samego procesu kształcenia:

- kształcenie odbywa się przy pomocy metod i technik na odległość [19];
- powstają uczelnie niepubliczne utrzymujące się wyłącznie z chętnych z czesnego studentów. Uczelnie są nastawione na zysk, a większość z nich funkcjonuje jako spółka;
- uczelnie zaczynają realizować programy wymiany międzynarodowej;
- uczelnie otwierają filie, wydziały oraz inne formy zamiejscowe nie tylko w innych województwach, lecz także za granicą;
- realizowane są programy podwójnego dyplomowania;
- otwierane są punkty rekrutacyjne za granicą w celu pozyskiwania kandydatów, o których akademickie biorą udział w targach edukacyjnych już nie tylko w macierzystym kraju;
- można wyróżnić dwa profile kształcenia – profil ogólnoakademicki i praktyczny, w związku z czym polskie uczenie dzieli się na uczelnie akademickie i zawodowe [19]. Jak zaznacza J.K. Thieme dostawcami edukacji międzynarodowej są instytucje tradycyjne oraz „nowe” instytucje skoncentrowane na nauczaniu, czyli takie, które nie prowadzą badań [5].

Zapotrzebowanie na wykształcenie będzie wzrastało, a wraz z nim – wydatki państwa na sferę szkolnictwa wyższego. Wydatki na szkolnictwo wyższe w państwach wysoko rozwiniętych wydają się mało racjonalne. Uczelnie zarówno prywatne, jak i publiczne rywalizują ze sobą na rynkach rekrutacyjnych, natomiast rząd narzuca im swoje warunki, które zakłócają wolną konkurencję. Bez wątpienia uczelnie niepubliczne w tej sytuacji mają inną pozycję, gdy nie są finansowane z budżetu państwa i, podobnie jak ośrodki publiczne, są akredytowane przez państwo [5].

Umiejędzynarodowienie większości uczelni, będące skutkiem procesu globalnego, realizacji projektów UE czy programów wymiany międzynarodowej zapoczątkowało wyżej wspomniane zrównanie i konkurencję. Opiswane procesy doprowadziły do pewnej otwartości na świat [5]. Niemniej duże znaczenie dla budowania wielokulturowości uczelni ma odsetek cudzoziemców w otoczeniu uczelni.

#### 27.4. Studenci cudzoziemscy na uczelniach lubelskich

Warto odwołać się do liczby studentów z zagranicy kształcących się na poszczególnych lubelskich uczelniach. Studenci z zagranicy chętnie wybierają Lublin z uwagi na komfort życia, dostosowanie do ich potrzeb infrastruktury miasta, a także ze względu na wysoki poziom kształcenia. Uczelnie poszerzają bogactwo ofert edukacyjnych o nowe kierunki, rozbudowują oraz modernizują swoją infrastrukturę i zaplecze badawcze, wspierają aktywność naukowców i pozanaukowców stu-

**Tabela 27.1.** Mobilność studentów uczelni niepublicznych w Lublinie w roku akademickim 2019/2020

Nazwa uczelni	Liczba wyjeżdżających na studia	Liczba wyjeżdżających na praktyki	Studenci przyjeżdżający na studia	Studenci przyjeżdżający na praktyki
Wyższa Szkoła Ekonomii i Innowacji w Lublinie <sup>1</sup>	3	7	10	2
Wyższa Szkoła Społeczno-Przyrodnicza im. Wincentego Pola w Lublinie	11	32	39	2
Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Administracji w Lublinie	13	26	9	1
Wyższa Szkoła Nauk Społecznych z siedzibą w Lublinie	Brak danych			

<sup>1</sup>Umowa w zakresie programu Erasmus+ pomiędzy Uczelnią a Fundacją Rozwoju Systemu Edukacji, trwająca od 1 czerwca 2017 r. do 31 maja 2019 r. Zob. więcej na stronie: <https://studia.gov.pl/wyberz-studia/> (dostęp: 17.04.2020 r.).

**ródło:** opracowanie własne na podstawie danych Ministerstwa Szkolnictwa Wyższego i Nauki zamieszczonych na stronie: <https://studia.gov.pl/wyberz-studia/pages/about/index> (dostęp: 16.08.2020 r.).

**Tabela 27.2.** Udział studentów cudzoziemców w liczbie studentów uczelni publicznych w Lublinie w roku akademickim 2019/2020

Uczelnie publiczne w Lublinie	Ogólna liczba studentów krajowych w roku akademickim 2019/2020	Ogólna liczba studentów przyjeżdżających w roku akademickim 2019/2020	Ogólna liczba studentów cudzoziemskich kształcących się w roku akademickim 2019/2020	Udział obcokrajowców w strukturze studentów w %
Uniwersytet M. Curie-Skłodowskiej	17,3 tys.	8,1 tys.	1,6 tys.	11%
Katolicki Uniwersytet Lubelski Jana Pawła II	7,7 tys.	3,4 tys.	669	11,5%
Politechnika Lubelska	7,5 tys.	3,5 tys.	716	10,5%
Uniwersytet Przyrodniczy	7,5 tys.	2,5 tys.	164	2%
Uniwersytet Medyczny	5,7 tys.	1,8 tys.	1,4 tys.	24%
<b>Ogółem</b>	<b>45,7 tys.</b>	<b>19,3 tys.</b>	<b>4,55 tys.</b>	<b>10%</b>

**ródło:** opracowanie własne na podstawie danych Ministerstwa Szkolnictwa Wyższego i Nauki zamieszczonych na stronie: <https://studia.gov.pl/wyberz-studia/pages/about/index> (dostęp: 16.08.2020 r.).



**Tabela 27.3.** Udział studentów cudzoziemców w liczbie studentów uczelni niepublicznych w Lublinie w roku akademickim 2019/2020

Uczelnie niepubliczne w Lublinie	Ogólna liczba studentów w roku akademickim 2019/2020	Ogólna liczba studentów przy tych w roku akademickim 2019/2020	Ogólna liczba studentów obcokrajowców w roku akademickim 2019/2020	Udział obcokrajowców w strukturze studentów uczelni w %
Wyższa Szkoła Ekonomii i Innowacji w Lublinie	5,7 tys.	3,7 tys.	271	4,5%
Wyższa Szkoła Społeczno-Przyrodnicza im. Wincentego Pola	1,7 tys.	460	735	43%
Wyższa Szkoła Nauk Społecznych z siedzibą w Lublinie	670	263	6	0,8%
WSPA w Lublinie	1,8 tys.	880	538	30%
<b>Ogółem</b>	<b>9,8 tys.</b>	<b>5,3 tys.</b>	<b>1,55 tys.</b>	<b>16%</b>

**ródło:** opracowanie własne na podstawie danych Ministerstwa Szkolnictwa Wyższego i Nauki zamieszczonych na stronie: <https://studia.gov.pl/wybiez-studia/pages/about/index> (dostęp: 16.08.2020 r.).

studentów oraz podejmują działania skierowane do absolwentów. Na wszystkich uczelniach lubelskich kształcą się prawie 63 tys. osób, w tym ponad 6,5 tys. studentów zagranicznych oraz 500 studentów z programu Erasmus+ [20]. Mimo ogólnokrajowego trendu wskazującego na spadek liczby studentów, co związane jest m.in. z niemożliwością demograficznym, wydaje się, że miasto uzupełnia te luki stale wzrastającą liczbą studentów z zagranicy, dzięki czemu odsetek osób studiujących w Lublinie utrzymuje się na zbliżonym poziomie. Dane Urzędu Miasta wskazują, że w roku akademickim 2018/2019 odsetek obcokrajowców wyniósł ponad 10% [20].

## 27.5. Udział cudzoziemców w strukturze Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Administracji w Lublinie

Udział studentów cudzoziemców w strukturze studentów WSPA w opisywanym okresie ulegał zmianom. Stopniowo, po przyjęciu pierwszej grupy studentów z Ukrainy, pojawiali się kandydaci na studia z innych państw. Dane statystyczne w tabeli 27.4., uzyskane w Dziale Rekrutacji WSPA, ukazują liczbę przyjętych kandydatów na studia w poszczególnych naborach.

**Tabela 27.4.** Udział studentów cudzoziemców w procesie rekrutacji WSPA w poszczególnych naborach

Rok akademicki	Liczba cudzoziemców	Państwa pochodzenia	Ogółem przyjętych	Odsetek przyjętych cudzoziemców w stosunku do ogółu w %
2012/2013	48	Ukraina	602	7,9
2013/2014	88	Ukraina, Rosja (1 osoba)	498	17,6
2014/2015	188	Ukraina, Białoruś	508	37
2015/2016	280	Białoruś, Indie, Nepal, Pakistan, Rosja, Ukraina, Arabia Saudyjska	660	42,4
2016/2017	229	Armenia, Bangladesz, Białoruś, Indie, Kenia, Maroko, Mozambik, Nepal, Nigeria, Pakistan, Rosja, Arabia Saudyjska, Ukraina	690	34,1
2017/2018	180	Algeria, Białoruś, Indie, Kazachstan, Kenia, Kirgistan, Nepal, Pakistan, Tajlandia, Ukraina	762	23,6
2018/2019	200	Algeria, Białoruś, Chiny, Etiopia, Indie, Jordania, Kongo, Maroko, Nepal, Nigeria, Norwegia, Pakistan, Arabia Saudyjska, Syria, Turcja, Ukraina, Uzbekistan	702	28,4
2019/2020	270	Algieria, Azerbejdżan, Białoruś, Chiny, Egipt, Etiopia, Jordania, Irak, Iran, Kamerun, Kazachstan, Kenia, Kirgistan, Kongo, Maroko, Mozambik, Nepal, Nigeria, Pakistan, Rosja, Rwanda, Syria, Turcja, Ukraina, Uzbekistan	880	30,2

**ródło:** opracowanie własne na podstawie danych Działu Rekrutacji WSPA.

Z powyższych danych wynika, że we wszystkich naborach największą grupą cudzoziemców byli kandydaci na studia pochodzący z Ukrainy. Na drugim miejscu w procesach rekrutacji po 2016 r. są studenci z Indii. Od 2018 r. kolejną liczną grupą są studenci z Białorusi.

Z doświadczenia autorki oraz liczby studentów z zagranicy wynika, iż w najbliższych latach uczelnia może spodziewać się większego otwarcia rynku białoruskiego.

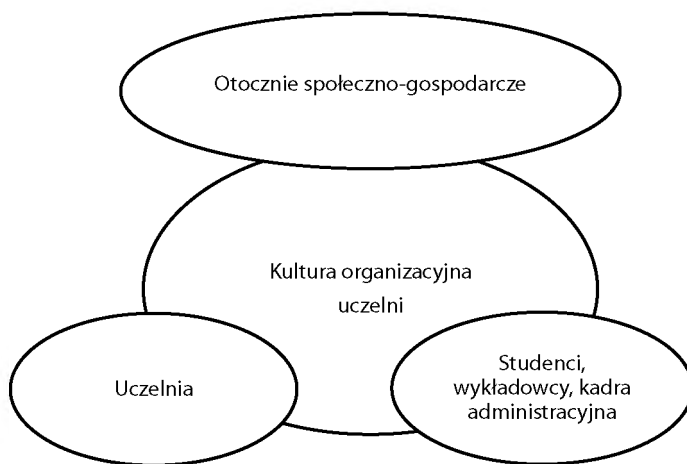
łoruskiego i indyjskiego, a także zwikszonej liczby studentów z kontynentu afrykańskiego. Liczba studentów z Ukrainy w najbliższych latach będzie utrzymywała się na podobnym poziomie; konkurencja uczenia polska zajmie na tym rynku własne miejsce.

W najbliższych pięciu latach uczelnie polskie będą rywalizować ze sobą oraz walczyć o udział w rynkach w Azji Centralnej, przede wszystkim w Kazachstanie, oraz w Afryce.

## 27.6. Czynniki kształtujące kulturę organizacyjną uczelni

Kultura organizacyjna konkurencyjnego rodzaju akademickiego jest uzależniona od czynników wewnętrznych i zewnętrznych. Czynniki mające wpływ na kulturę uczelni przedstawiono na wykresie 27.1.

**Wykres 27.1.** Czynniki kształtujące kulturę organizacyjną uczelni



1. Otoczenie społeczno-gospodarcze: zmiany społeczno-kulturowe, polityka migracyjna państwa i jej powiązania z sytuacją demograficzną, udział obcokrajowców w strukturze miasta/województwa; regulacje prawne w szkolnictwie wyższym, współpraca międzynarodowa z uczelniami partnerskimi.
2. Uczestnicy: wartości, potrzeby studentów, wykładowców, kadry administracyjnej, a także ich doświadczenia i potrzeby dydaktyczne.
3. Uczelnia: misja, wizja, strategia, struktura organizacyjna; wykorzystywane technologie (np. prowadzenie zajęć przy pomocy metod i technik kształcenia na odległość), styl zarządzania uczelnia, historia i wielkość uczelni, sposoby i rynki rekrutacji studentów, marketing).

**ródło:** opracowanie własne.

Z wykresu 27.1. wynika, że na kulturę organizacyjną mogą wpływać zarówno czynniki wewnętrzne, jak i zewnętrzne. Warto w tym miejscu omówić szerzej proces Bologna, który rozpoczął się w 1999 r. Jego realizację zainicjowało podpisanie przez 29 państw Deklaracji Bolońskiej, co doprowadziło do ujednoczenia systemów szkolnictwa wyższego poprzez [21]:

- wprowadzenie systemu przejrzystych i porównywalnych stopni przez wdrożenie suplementu do dyplomu;
- przyjęcie systemu kształcenia opartego na dwóch/trzech poziomach kształcenia;
- powszechne stosowanie systemu punktów kredytowych (tj. ECTS: *European Credit Transfer System*);
- promocja mobilności studentów, nauczycieli akademickich, naukowców oraz personelu administracyjnego;
- promocja współpracy europejskiej w zakresie zwiększenia poziomu jakości szkolnictwa wyższego;
- promocja europejskiego wymiaru szkolnictwa wyższego, szczególnie w zakresie rozwoju zawodowego, mobilności oraz zintegrowanych programów nauczania, szkolenia i badań.

## 27.7. Poziomy oddziaływanie wielokulturowych uczelni na otoczenie społeczno-gospodarcze

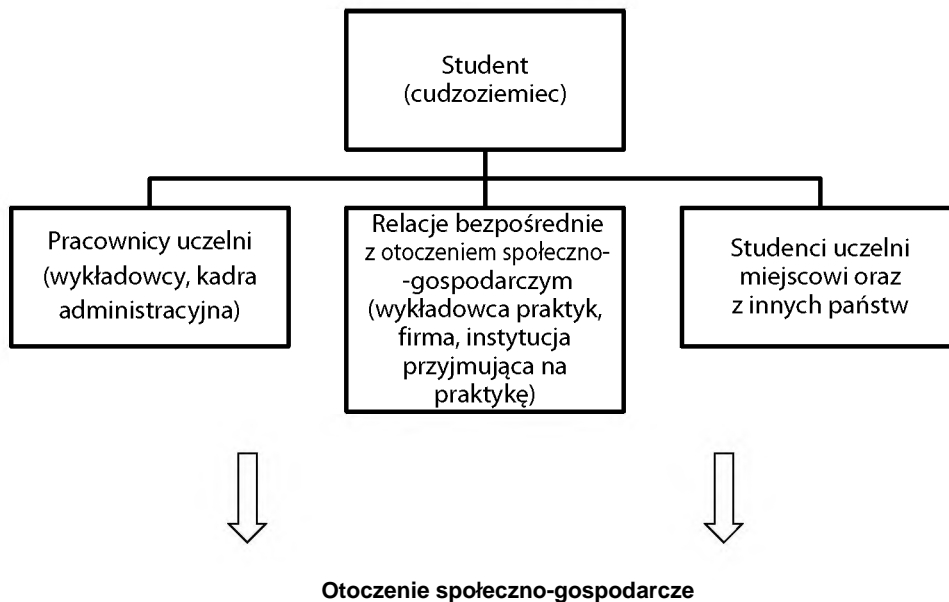
Procesy w obszarze wielokulturowości odbywają się na trzech poziomach:

- relacji indywidualnych między jednostkami, wynikających z relacji na osi student – student oraz student – pracownik uczelni (obszar mikro);
- relacji między studentem a uczelnią (obszar mezo);
- relacji uczelnia – otoczenie społeczno-gospodarcze (obszar makro).

Wraz z przyjęciem pierwszych studentów z zagranicy, wielokulturowość najpierw uwidaczniała się na poziomie mikro, w indywidualnych relacjach między studentem z zagranicy a pracownikami uczelni i studentami WSPA, czyli jednostkami, które dysponują odmiennymi, nierzadko sprzecznymi systemami wartości. W owych relacjach ogromną rolę odgrywają indywidualne przekonania, postawy i zachowania wobec osób pochodzących z odmiennych kultur, a także indywidualna percepcja różnic kulturowych: ich postrzeganie i reakcja na odmienną kulturę każdego uczestnika komunikacji międzykulturowej. W indywidualnych relacjach stopniowo uwidacznia się dysonans kulturowy, który jest najczęstszym przyczyną dysonansu poznawczego.

Wraz ze zmianą struktury narodowościowej studentów uczelni, przyjmowaniem na studia studentów z innymi nawykami kulturowymi, doszło do konfronta-

**Wykres 27.2.** Wpływ procesów wielokulturowych na uczelnie, wynikających z przyjęcia cudzoziemców na studia, na otoczenie społeczno-gospodarcze



**ródło:** opracowanie własne.

cji przekonań, wartości i postaw kulturowych. Stopniowo poszukuje się rozwiązań i próbuje się pogodzić różne punkty widzenia czy wzorce zachowań w środowisku akademickim.

Nowy paradygmat organizacyjny określa podejście do kultury organizacyjnej jako do wyuczonego i podlegającego ciągłemu kształtowaniu produktu grupowego do wiadczenia opartego na wartościach, normach i symbolach, z których wynikają artefakty i zachowania członków danej organizacji. Kultura organizacyjna jest swoistym „spoiwem połączającym zachowania organizacyjne”, to samo jest wewnątrz instytucji i jej wizerunku zewnętrznego. Funkcjonowanie tego mechanizmu jest możliwe dzięki wzajemnym oddziaływaniom kultury organizacyjnej i członków tej organizacji. Z jednej strony fenomen kultury sprawia, że członkowie organizacji przyjmują wspólne założenia, wartości, normy i postawy organizacji jako swoje, co usprawnia ich działania. Z drugiej strony uczestnicy organizacji wpływają na kulturę, kształtują ją i rozwijają w pożądanym przez organizację kierunku.

Faktem bezspornym jest to, że nie ma kultury bez wartości. Przekazywanie wartości odbywa się w przekazach pisanych i niepisanych w formie zwyczajów, obyczajów, wzorców zachowań. Dla większych grup tworzy się katalogi, kanony, kodeksy, zbiory wartości połączonych. Rdzeniem kultury organizacyjnej uczelni są

wartości artykułowane w postaci złych wypowiedzi – takich jak misje uczelni – czy obszerniejszych – jak gromadzone zbiory etosów, kodeksów czy dobrych praktyk, które tworzą zbiory postępowania i reguł postępowania, sformułowane mniej lub bardziej ogólnie.

Spójna i wyrażona na kulturę organizacyjną pełni bardzo istotną funkcję w rozwoju uczelni. Określa zasady współpracy między studentami i wykładowcami, a także sposoby poprawnej komunikacji między uczestnikami procesu i metody rozwiązywania konfliktów. Wskazuje również na styl zarządzania i kształtowanie się relacji wewnętrznych uczelni. Znajomość norm kultury uczelni ma duży wpływ na integrację studentów oraz jej pracowników. Wyrażone nie wyartykułowane, spisane reguły postępowania ograniczają możliwość wystąpienia konfliktów oraz niepożądanych zachowań.

Zdefiniowanie kultury organizacyjnej, w tym wyrażenie i zaznaczenie wielokulturowości w misji, sprzyja budowaniu spójnego wizerunku kształtowanego zarówno w zewnętrznych, jak i w wewnętrznych strukturach. Ponadto wyznaczenie głównych celów strategicznych związanych z budowaniem wielokulturowości przez władze uczelni pozwala pracownikom utożsamiać się z działaniami propagowanymi przez daną instytucję. Wydaje się, iż przy spełnieniu powyższych warunków kultura organizacyjna może wiązać się z poczuciem bezpieczeństwa zarówno dla studentów, jak i wykładowców, jak również definiować kierunki rozwoju ośrodka akademickiego. Stopień spójności wizerunku wewnętrznego i zewnętrznego uczelni wiadczy nie tylko o sile skutecznego oddziaływania, lecz także o jego zgodności z realizowanymi wartościami przez studentów i wykładowców.

Jak zaznacza T. Kowalewski, czysto etos akademicki jest zbiorem nie tyle spisanych, co rzeczywiście uznawanych wartości [16]. Etos staje się determinantem kształtu kultury w całej organizacji. E.H. Scheina zakłada, że wartości uznawanych (spisanych) wartości w danej kulturze organizacyjnej można przypisać do ideałów tej kultury. Ponadto T. Kowalewski zaznacza, że w takiej sytuacji należałoby przyjąć, że na kształt zbioru wartości wpływa proces modernizacji społeczeństwa, którego do wypracowania polityki spójności akceptowanej przez współczesne społeczeństwo [16].

Wyrażenie i zaznaczenie umiędzynarodowienia w celach strategicznych Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Administracji w Lublinie przyczyniło się do konkretnych zmian w następujących obszarach funkcjonowania uczelni:

- obsłudze studentów;
- opiece nad studentami;
- strukturze organizacyjnej;
- rekrutacji i selekcji pracowników oraz ich akceptacji przez firmę ;

- monitoringu skali wyst powania oporów wobec zmian i konfliktów organizacyjnych;
- realizacji szeregu projektów UE dotycz cych umi dzynarodowienia uczelni;
- wymianie mi dzynarodowej;
- budowaniu marki uczelni w oparciu o umi dzynarodowienie;
- otoczeniu społeczno-gospodarczym;
- programach kształcenia.

Podsumowuj c, warto zaznaczy , e umi dzynarodowienie przeprowadzone bez uwzgl dnienia jego skutku w postaci stopniowego wyłaniania si wielokulturowo ci mo e okaza si pora k . Aby unikn zakłóce w komunikacji przedstawicieli ró nych kultur, składowymi niezbdnymi w funkcjonowaniu wielokulturowej jednostki akademickiej staj si metody nauczania ukierunkowane na zaangażowanie studentów w samokształcenie i krytyczne my lenie, podej cie wielokulturowe w całym procesie nauczania, dobre przygotowanie kadry pedagogicznej do nauczania studentów wywodz cych si z ró nych kultur oraz kompetencje j zykowe kadry dydaktycznej i administracyjnej.

## 27.8. Podsumowanie

Kultura organizacyjna Wy szej Szkoły Przedsiębiorczości i Administracji w Lublinie ukształtowała si pod wpływem dobrze opracowanego i zrealizowanego kroku po kroku planu umi dzynarodowienia i stała si szczególnym zasobem strategicznym, który umo liwia uczelni budowanie i utrzymywanie długotrwałej przewagi konkurencyjnej. Wynika to z wła ciwego intencjonalnego kształtowania kultury organizacyjnej, a tym samym z wykorzystania unikalnych cech i swoistej logiki zbiorowych działań organizacji, tj. to samo ci o rodka akademickiego, która odró nia j od innych uczelni.

Kompetencje mi dzykulturowe to nie tylko zdolno dostrzegania ró nic kulturowych, lecz wykorzystanie przez jednostk zasobów personalnych, społecznych, zawodowych i strategicznych. Uczelnie, które planuj rekrutacj na rynkach zagranicznych, poszerzaj wymian mi dzynarodow b d realizuj programy wspólnego czy podwójnego dyplomowania, powinny w strategiach umi dzynarodowienia z góry zakłada powstanie w strukturze mozaiki kulturowej. We wszelkich kontaktach mi dzynarodowych wielokulturowo – która jest ich skutkiem – odgrywa kluczow rol oraz staje si bardzo wa nym czynnikiem wpływaj cym na kultur organizacyjn jednostki organizacyjnej. Innymi słowy umi dzynarodowienie uczelni mo e zako czy si nie tylko sukcesem, lecz tak e pora k , gdy bardzo cz sto w wyniku niedo wiadczenia kadry we współpracy z osobami

odmiennymi kulturowo, może na osiągnąć skutek odwrotny od zamierzonego. Właśnie dlatego rozwój kompetencji międzykulturowych zarówno kadry administracyjnej, jak i dydaktycznej ma istotne znaczenie.

## Bibliografia

- [1] Czapinska K.: *Czynniki kształtujące kulturę organizacyjną przedsiębiorstw wielonarodowo-ciowych*, UAM, Poznań 2013.
- [2] Hofstede G.: *Kultury organizacyjne. Zorganizowanie umysłu*, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Warszawa 2000.
- [3] Giddens A.: *Socjologia*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008.
- [4] Hofstede G.: *Kultury i organizacje*, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Warszawa 2000.
- [5] Thieme J. K.: *Szkolnictwo w przyszłości. Wyzwania XXI wieku*, Difin, Warszawa 2009.
- [6] Kostera M. (red.): *Kultura organizacji*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2007.
- [7] Kostera M.: *Antropologia organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003.
- [8] Kosiński A.K., Jemielniak D.:  *Zarządzanie od podstaw*, Wolters Kluwer Business, Warszawa 2011.
- [9] M. Lipska (red.): *Warsztaty kompetencji międzykulturowych – podręcznik dla trenerów*, Instytut Profilaktyki Społecznej i Resocjalizacyjnej Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2008.
- [10] Markiewicz K., Wawer M. (red.): *Problemy społeczne we współczesnych organizacjach*, Difin, Warszawa 2005.
- [11] Marszałek A.: *Rola uczelni w regionie*, Difin, Warszawa 2010.
- [12] Gajek K.: *Zmiany kultury organizacyjnej w perspektywie wielokulturowości*, „Acta Universitatis Lodzianae Folia Oeconomica”, 2013, nr 283.
- [13] Golka M.: *Komunikowanie międzykulturowe przypomnienie głównych tez*, Instytut socjologii UAM: [http://www.repozytorium.uni.wroc.pl/Content/78236/Marian\\_Golka\\_Komunikowaniemiedzykulturowe\\_Przypomnienie\\_glownych\\_tez.pdf](http://www.repozytorium.uni.wroc.pl/Content/78236/Marian_Golka_Komunikowaniemiedzykulturowe_Przypomnienie_glownych_tez.pdf).
- [14] Inkeles A., Levinson D.J.: *National Character: the Study of modal Personality and Sociocultural Systems*, [w:] Lindsey G., Aronson E. (eds.): *The Handbook of Social Psychology*, Vol. 4, Addison-Wesley, Reading, MA, 1954.
- [15] Kogut J.: *Kultura organizacyjna na przykładzie przedsiębiorstwa branży energetycznej*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej Zarządzanie”, 2005, nr 18.
- [16] Kowalewski T.: *Kultura organizacyjna uczelni jako wyzwanie dla polityki społecznej w procesie modernizacji społeczeństwa*, „Nowości Społeczne a Wzrost Gospodarczy”, 2010, nr 16.
- [17] Kosiński A.K., Jemielniak D.: *Współczesne spojrzenie na kulturę organizacji*, „E-Mentor”, nr 3.
- [18] Bogucka A.: *Kultura organizacyjna*, <https://kariera.sgh.waw.pl/artykuly/rynek-pracy/kultura-organizacyjna> (dostęp 24.06.2020 r.).



- [19] Art. 67 ust. 4 Ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce, poz. 1668.
- [20] <https://lublin.eu/biznes-i-nauka/nauka/potencjal-edukacyjny-miasta/> (dostęp: 18.03.2020 r.).
- [21] <https://www.gov.pl/web/nauka/proces-bolonski/> (dostęp: 22.03.2020 r.).