

„Polsko-ukraińska współpraca instytucji przedstawicielskich reprezentujących rektorów, na rzecz doskonalenia działania uczelni” – wyniki i kluczowe wnioski z realizacji projektu w latach 2018-2021

*Dr Iryna Degtyarova,
Politechnika Warszawska,
Koordynator Programowa Projektu*

„Польсько-українська співпраця представницьких організацій ректорів – задля вдосконалення діяльності закладів вищої освіти”, - результати та ключові досягнення реалізації Проєкту у 2018-2021 рр.

*Ірина Дегтярьова, PhD,
Варшавська Політехніка,
Програмний координатор Проєкту*

PATRONAT

PARTNERZY



МІНІСТЕРСТВО
ОСВІТИ І НАУКИ
УКРАЇНИ



Plan - План

- Chronologia współpracy na poziomie konferencji rektorów
 - Projekt MEiN-PW: etapy i główne działania
 - Osiągnięcia Projektu 2018-2021
 - Prezentacja monografii końcowej
 - Rekomendacje (wybrane ze Stanowisk Wspólnych)
- Хронологія співпраці на рівні національних конференцій ректорів
 - Польсько-український проєкт MEiN-PW: етапи та головні заходи
 - Досягнення Проєкту 2018-2021
 - Презентація фінальної монографії
 - Рекомендації (вибрано зі Спільних резолюцій)

PATRONAT



МІНІСТЕРСТВО
ОСВІТИ І НАУКИ
УКРАЇНИ



PARTNERZY



Chronologia współpracy

Хронологія співпраці

2013-2015



Chronologia współpracy – Хронологія співпраці 2016-2018



Projekt polsko-ukraiński MEiN-PW Польсько-український проєкт - 2018-2021



Ministerstwo
Edukacji i Nauki



Politechnika
Warszawska

2018

Zaprojektowanie działań w projekcie – Проєктування дій
Uzgodnieniowe wizyty dwustronne – Двосторонні візити
Spotkania w Ministerstwie Edukacji i Nauki Ukrainy, uzyskanie patronatu honorowego – Зустрічі в Міністерстві, отримання патронату МОН
Powołanie grupy badaczy – Створення дослідницької групи
Zaprojektowanie metodyki badań – Проєктування методики досліджень

2019

Badanie nt. finansowania szkolnictwa wyższego – Дослідження щодо фінансування вищої освіти
Badanie nt. rankingów w strategiach uczelni – Дослідження щодо рейтингів у стратегіях розвитку ЗВО
2 Polsko-ukraińskich seminaria oraz 2 Debaty rektorów – 2 семінари та 2 Ректорські дискусії
2 Stanowiska Wspólne – 2 Спільні резолюції
Wizyta delegacji KRASP w Kijowie – Візит делегації KRASP у Києві
Wizyta delegacji ZRUU w Poznaniu – Візит делегації Спілки у Познані

2020

Seminarium nt. ewaluacji działalności naukowej w Kijowie - Семінар «Евалюція якості наукової діяльності» у Києві
Badanie statutów – Дослідження статутів ЗВО у контексті автономії
Stanowisko wspólne nr 3 – Спільна резолюція № 3
Szkoła rektorów w formie 4ch webinarów nt. funkcjonowania uczelni w okresie pandemii – Школа ректорів у формі 4х вебінарів «Функціонування університетів під час пандемії»
Moderowanie współpracy PKA-KEN-NAQA – Модерування співпраці ПАК-КЕН-НАЗЯВО

2021

Badanie nt. szkół doktorskich w Polsce – Дослідження докторських шкіл у Польщі
Webinarium nt. szkół doktorskich - Вебінар щодо моделей докторських шкіл
Polsko-Ukraińskie Seminarium Rektorów w Odessie – Польсько-український ректорський семінар в Одесі
Wizyta delegacji KRASP w Odessie – Візит KRASP в Одесі
Wydanie Raportu końcowego – Видання фінальної монографії
Polsko-Ukraińskie Forum Rektorów w PW – Польсько-український форум ректорів
Wizyta delegacji ZRUU w Warszawie – Візит делегації Спілки у Варшаві

PATRONAT

PARTNERZY



МІНІСТЕРСТВО
ОСВІТИ І НАУКИ
УКРАЇНИ



Osiągnięcia Projektu – Досягнення Проекту 2018-2021

Badania jak podstawa seminariów i debat rektorów – Дослідження у сфері вищої освіти як основа ректорських дискусій

4 badania nt. finansowania, rankingów w strategiach, statutów, szkół doktorskich -

4 дослідження (фінансування, рейтингів у стратегіях, статутів, докторських шкіл)

Próba badawcza - 50 uczelni w Polsce i Ukrainie (czołowe wg. rankingów krajowych) –
Дослідження охоплено 50 ЗВО у Польщі та Україні (за національними рейтингами)

Grono ekspertów i badaczy polskich i ukraińskich oraz Zespół ekspertów –
Залучено низку експертів та дослідників, утворено консультативну групу

Zróżnicowane narzędzia badawcze (wywiady pogłębione, ankieta, analiza prawno-instytucjonalna, analiza ekspercka) –

Різноманітна методологія (індивідуальні глибинні інтерв'ю, анкета, інституційний та правовий аналіз)

Wnioski z badań stają się podstawą Debaty Rektorów oraz rekomendacji w Stanowiskach Wspólnych (evidence-based policy) -

Результати і висновки стають підставою для Ректорських дискусій та рекомендацій у Спільних резолюціях (evidence-based policy)

Wszystkie działania analityczne, eksperckie są prowadzone równoległe w dwóch językach

Аналітично-експертна діяльність проводиться у двох країнах українською та польською мовами

Osiągnięcia Projektu – Досягнення Проекту 2018-2021

3 Stanowiska Wspólne – 3 Спільні резолюції

Stanowisko Wspólne nr 1

2.04.2019, Poznań

*Finansowanie szkolnictwa
wyższego na poziomie
systemowym i
instytucjonalnym*

Спільна резолюція №1

2.04.2019, Познань

*Фінансування вищої
освіти на системному
та інституційному
рівнях*

Stanowisko Wspólne nr 2

16.10.2019, Kijów

*Rankingi w strategiach
rozwoju uczelni*

Спільна резолюція №2

16.10.2019, Київ

*Рейтинги у стратегіях
розвитку закладів вищої
освіти*

Stanowisko Wspólne nr 3

czerwiec 2020

*Rozwiązania statutowe w
sferze governance*

Спільна резолюція № 3

червень 2020 р.

*Сфера врядування у
вищій освіті –
положення статутів
закладів вищої освіти*

Osiągnięcia Projektu – Досягнення Проекту 2018-2021

Wizyty delegacji w Polsce i w Ukrainie – Візити делегацій у Польщі та Україні

- **Wizyty delegacji KRASP w Ukrainie –**

Візити делегації KRASP в Україні:

- Kijów, 2019: Kijowski Narodowy Uniwersytet im. Tarasa Szewczenki, Ministerstwo Edukacji i Nauki Ukrainy
- Odessa, 2021: Odeski Narodowy Uniwersytet im. I.Mecznikowa, Odeski Narodowy Uniwersytet Ekonomiczny



- **Wizyty delegacji ZRUU w Polsce –**

Візити делегації Співки ректорів України у Польщі:

- Poznań, 2019: Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu
- Warszawa, 2021: Politechnika Warszawska, Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego



Osiągnięcia Projektu – Досягнення Проекту 2018-2021

Uczestnicy – Учасники

Uczelnie biorące udział w projekcie / ЗВО-учасники досліджень

- POL: 25
- UKR: 25

Rektorzy i prorektorzy członkowie delegacji / Ректори, проректори – члени делегацій

- POL: 27
- UKR: 36

Badacze i eksperci
Дослідники та експерти

- POL: 31
- UKR: 14
- EU: 2

Przedstawiciele Ministerstw i instytucji dyplomatycznych / Представники Міністерств та Дипломатичних установ:

- POL: 8
- UKR: 11

Uczestnicy (słuchacze) /
Учасники заходів
(приблизно) – 500

Osiągnięcia Projektu – Досягнення Проекту 2018-2021

Szkoła Rektorów w formie 4ch webinarów – Школа ректорів у формі 4х вебінарів

Konsepcja wzorowana była na Szkole Rektorów FRP, ale z powodu pandemii COVID-19 realizowana w formie 4 webinarów :

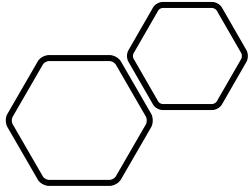
- *Strategie rozwoju uczelni z uwzględnieniem uwarunkowań wynikających z pandemii COVID-19 (29.10.2020)*
- *Uczelnie w obliczu pandemii COVID-19: zarządzanie i jakość kształcenia (5.11.2020)*
- *Doskonałość naukowa i jej ewaluacja w okresie pandemii COVID-19 (12.11.2020)*
- *Działalność narodowej konferencji rektorów na przykładzie KRASP, z odniesieniami do EUA, z uwzględnieniem uwarunkowań pandemicznych (19.11.2020)*

Концепція базується на моделі Школи ректорів Фундації польських ректорів, але через пандемію COVID-19 була проведена у формі 4х вебінарів :

- *Стратегії розвитку закладів вищої освіти з урахуванням особливостей, пов'язаних із пандемією COVID-19 (29.10.2020);*
- *Університети та пандемія COVID-19: управління та якість освіти (5.11.2020);*
- *Наукова досконалість (якість наукової діяльності) та її оцінювання, з урахуванням ситуації пандемії COVID-19 (12.11.2020);*
- *Діяльність національної конференції ректорів під час пандемії (19.11.2020)*

Seminarium i Debata Rektorów
nt finansowania uczelni, Poznań –
Семінар та Ректорська дискусія щодо фінансування
вищої освіти, Познань 2.04.2019

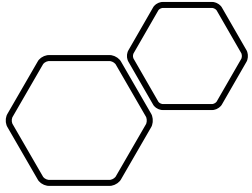




Seminarium i Debata Rektorów nt. Rankingi w strategiach rozwoju uczelni, Kijów

Семінар та Ректорська
дискусія щодо
рейтингів у стратегії
розвитку університетів,
Київ 16.10.2019

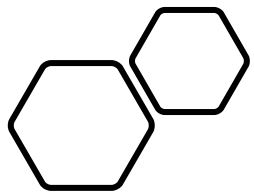




Wizyta delegacji
KRASP i ZRUU w
Ministerstwie Edukacji
i Nauki Ukrainy

Візит делегації KRASP
та Співки ректорів у
Міністерстві освіти і
науки України,
17.10.2019

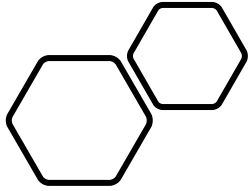




Експертний семінар
«Евалюація якості
наукової діяльності», у
співпраці з МОН, Київ
26.02.2020

Seminarium eksperckie
nt. ewaluacji jakości
działalności naukowej, we
współpracy z MEiN
Ukrainy, Kijów,
26.02.2020

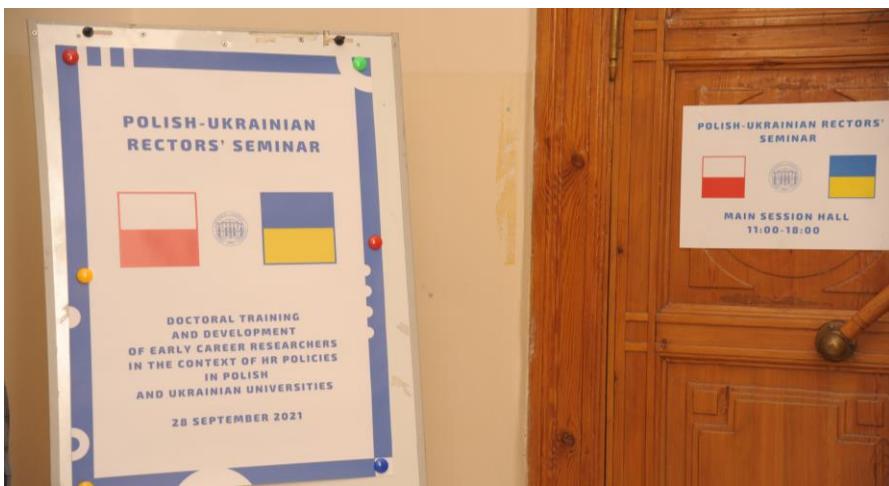




- Серія вебінарів «Школи стратегічного управління у вищій освіті» для ректорів/проректорів закладів вищої освіти України, жовтень-листопад 2020

- Szkoła zarządzania strategicznego dla rektorów i prorektorów uczelni ukraińskich – w formie cyklu webinarów, październik-listopad 2020





Ректорський семінар в Одесі - Seminarium Rektorów w Odessie
28.09.2021

Osiągnięcia Projektu – Досягнення Проєкту 2018-2021

Uowszechnianie, popularyzacja wyników Projektu – Поширення, популяризація результатів Проєкту



XII Forum Europa-Ukraina w Rzeszowie,
24-25.01.2019, XIII Forum 4-5.02.2020



Саміт регіональної та економічної дипломатії
- Szczyt Dyplomacji Samorządowej i
Ekonomicznej 9-10.09.2019



Наукові конференції / Konferencje naukowe,
np. 6th Central European Higher Education
Conference, 22-23.04.2021 (online)

Польсько-українська співпраця ректорів як інструмент розвитку лідерів у вищій освіті у доповіді EUA NEWLEAD –

Współpraca polsko-ukraińska uznana przez EUA działaniem na rzecz rozwoju przywództwa w szkolnictwie wyższym – projekt NEWLEAD, 2021



Universities Association (IUA, the sector representative in Ireland) partnered up with Advance HE to offer a one-year bespoke top leadership programme. Each of the seven Irish universities nominates two leaders for places on the programme. IUA also nominates its own participants.

Although not a widespread practice, it may be the case that within the same system, there are several bodies that work together to deliver one leadership development scheme. This is the case in Poland, where the Polish Rectors Foundation (PRF) supported by the Conference of Rectors of Academic Schools in Poland (CRASP) organises annually the Schools of Strategic Governance in Higher Education, which address senior executive leaders (rectors, vice-rectors, chancellors, bursars). This is a long-term programme of continuous activities aimed at professionalising higher education management at Polish universities, with the Schools for chancellors and bursaries organised annually, and the ones for rectors/vice-rectors bi-annually.¹²

There are also examples of transnational cooperation in leadership development among different national university associations. For instance, CRASP and PRF (from Poland) together with the Union of Rectors of Ukraine cooperate with university leaders in Poland and Ukraine on the implementation of the long-term project "Polish-Ukrainian cooperation of academic stakeholder organisations representing rectors for improving university performance", funded by the Ministry of Education and Science of Poland and operated by the Warsaw University of Technology.

Europe-wide university associations, consortia and alliances (such as the European University Association, AURORA, ECIU, LERU) were also mentioned as facilitators of leadership development opportunities.

Provider: national university associations

	Provider and title of the scheme	Country	Short description	Link
16	Tripartite cooperation between the Polish Rectors Foundation (PRF), the Conference of Rectors of Academic Schools in Poland (CRASP) and the Union of Rectors of Ukraine on institutional development and the exchange of practice in higher education governance	PL-UA	<p>The Project "Polish-Ukrainian cooperation of academic stakeholder organisations representing rectors for improving university performance" has been implemented since 2018 and focuses on the improvement of higher education governance, leadership development and institutional transformation of universities in Ukraine and Poland. The goal is also to enhance the cooperation between Polish and Ukrainian university leaders as well as the national rectors' conferences on higher education governance. The project was inspired by the findings and recommendations of the EUA-led ATHENA project.</p> <p>The project is funded by the Ministry of Education and Science of Poland and operated by the Warsaw University of Technology, under the patronage of the Minister of Education and Science of Ukraine.</p>	<p>https://www.pw.edu.pl/engpw/News/Polish-Ukrainian-Cooperation-Of-Academic-Stakeholder-Organisations-Representing-Rectors-For-Improving-University-Performance</p> <p>https://www.ans.pw.edu.pl/Nauka/Projekty-naukowe/Projekt-pomocowy-MEiN-PW</p>

Raport końcowy Projektu Публікація за результатами Проєкту



Ministerstwo
Edukacji i Nauki



Politechnika
Warszawska

Polsko-ukraińska współpraca
instytucji przedstawicielskich
reprezentujących rektorów,
na rzecz doskonalenia
działania uczelni

Raport końcowy realizacji
projektu pomocowego
MEiN-PW

Redakcja Naukowa
Iryna Degtyarova
Jerzy Woźnicki

Польсько-українська співпраця
представницьких організацій
реktorів – задля вдосконалення
діяльності закладів
вищої освіти

Наукова редакція
Ірина Дегтярьова
Єжи Возницький

PATRONAT

PARTNERZY



МІНІСТЕРСТВО
ОСВІТИ І НАУКИ
УКРАЇНИ



Monografia końcowa

- W dwóch językach równolegle
- Słowo wstępne Ministra Edukacji i Nauki
- Słowo wstępne obu przewodniczących narodowych konferencji rektorów Polski i Ukrainy
- Opiniodawcy – honorowi przewodniczący narodowych konferencji rektorów, poprzednicy, Sygnatariusze Umowy Trójstronnej i Aneksu nr 1
- Geneza i formuła projektu
- Wyniki badań
- Narzędzia metodologiczne
- Wnioski i rekomendacje – treść Stanowisk Wspólnych
- Komentarz ekspertów
- Lista osób oraz instytucji uczestniczących

Фінальна монографія

- Видання двома мовами
- Передмова Міністра освіти і науки Польщі
- Вступне слово керівників національних конференцій ректорів
- Рецензія/відгуки – Почесні президенти, підписанти Тристоронньої Угоди
- Генезис та засади Проєкту
- Результати усіх досліджень
- Інструментарій досліджень
- Висновки та рекомендації – зміст Спільних резолюцій
- Коментар експертів
- Перелік учасників та інституцій

Spis treści

- Słowo wstępne Ministerstwa Edukacji i Nauki
- Słowo wstępne Konferencji Rektorów Akademickich Szkół Polskich
- Słowo wstępne Przewodniczącego Związku Rektorów Uczelni Ukrainy
- Wprowadzenie
- Lista osób oraz instytucji uczestniczących w realizacji Projektu MEiN–PW w latach 2018–2021
- ROZDZIAŁ 1. Założenia ogólne Projektu MEiN–PW
- ROZDZIAŁ 2. Finansowanie szkolnictwa wyższego na poziomie systemowym i instytucjonalnym w Polsce i w Ukrainie
- ROZDZIAŁ 3. Rankingi w strategiach uczelni polskich i ukraińskich

Зміст

- Передмова Міністра освіти і науки Польщі
- Вступне слово Президента Конференції ректорів академічних шкіл Польщі
- Вступне слово Голови Співки ректорів закладів вищої освіти України
- Вступ
- Перелік інституцій та осіб, які брали участь у реалізації Проєкту у 2018–2021 рр.
- РОЗДІЛ 1. Загальні засади проєкту „Польсько-українська співпраця представницьких організацій ректорів задля вдосконалення діяльності закладів вищої освіти”, реалізованого Варшавською Політехнікою за фінансової підтримки Міністерства освіти і науки Польщі
- РОЗДІЛ 2. Фінансування вищої освіти на системному та інституційному рівнях у Польщі та Україні
- РОЗДІЛ 3. Рейтинги у стратегіях розвитку польських та українських закладів вищої освіти

Spis treści

- ROZDZIAŁ 4. Ustawa a autonomia statutowa w Polsce i w Ukrainie: rozwiązania statutowe w sferze governance wybranych uczelni polskich i ukraińskich
- ROZDZIAŁ 5. Szkoły doktorskie w Polsce – rozwiązania organizacyjne i zarządcze. Pierwsze doświadczenia po reformie
- ROZDZIAŁ 6. Komentarz Zespołu Ekspertów do wyników Projektu MEiN–PW
- ROZDZIAŁ 7. Rekomendacje wynikające z przeprowadzonych badań w ramach Projektu „Polsko-ukraińska współpraca instytucji przedstawicielskich reprezentujących rektorów, na rzecz doskonalenia działania uczelni” w Polsce i w Ukrainie, przyjęte przez rektorów w treści Stanowisk Wspólnych
- Uwagi końcowe
- Dodatki

Зміст

- РОЗДІЛ 4. Аналіз положень статутів польських та українських ЗВО: дослідження особливостей статутів закладів вищої освіти у контексті університетської автономії та чинного законодавства у сфері вищої освіти в Польщі та Україні
- РОЗДІЛ 5. Докторські школи у закладах вищої освіти Польщі: організаційно-управлінські моделі та перший досвід після впровадження реформи
- РОЗДІЛ 6. Коментар експертної групи щодо результатів Проекту MEiN–PW
- РОЗДІЛ 7. Рекомендації з досліджень, проведених у рамках проекту „Польсько-українська співпраця представницьких організацій ректорів – задля вдосконалення діяльності закладів вищої освіти” у Польщі та Україні, ухвалені ректорами у рамках Спільних резолюцій
- Прикінцеве слово
- Додатки

Kluczowe wnioski

Rektorzy są zainteresowani tą samą problematyką

Poglądy rektorów na zagadnienia finansowania i rankingów są bardzo podobne

Poziom autonomii uczelni polskich jest wyższy

Sfera regulacji statutów się różni: różnorodność statutów w Polsce wyższa, statuty w Ukrainie praktyczne dublują przepisy ustawy

Znaczenie statutów w systemie źródeł prawa w Polsce i w Ukrainie się różni

Ключові висновки

Ректорів в обох країнах хвилює та ж сама проблематика

Погляди ректорів на проблеми фінансування, рейтингів дуже схожі

Рівень автономії польських ЗВО вищий

Сфера статутів дуже відрізняється: різноманіття у Польщі та дублювання положень закону в Україні

Значення статутів у системі джерел права дуже різний



Ministerstwo
Edukacji i Nauki



Politechnika
Warszawska

KLUCZOWE REKOMENDACJE NT. FINANSOWANIA UCZELNI

Treść Stanowiska Wspólnego nr 1

КЛЮЧОВІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ФІНАНСУВАННЯ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Витяг зі Спільної резолюції № 1

PATRONAT



МІНІСТЕРСТВО
ОСВІТИ І НАУКИ
УКРАЇНИ



PARTNERZY



Rekomendacje adresowane wspólnie do Ministrów i rektorów obu krajów

1. Wzrost nakładów finansowych na szkolnictwo wyższe
2. Stabilność finansowania oraz przewidywalność perspektywy finansowej.
3. Algorytm jako podstawa, ale także inne źródła [finansowania uczelni]
4. Zapewnianie transparentności działania uczelni
5. Finansowanie kosztów stałych [z dedykowanych funduszy]

Рекомендації, адресовані спільно до Міністрів та ректорів обох країн

1. Збільшення обсягів фінансування вищої освіти
2. Стабільність фінансування та прогнозованість фінансової перспективи.
3. Алгоритм як підстава, але й інші джерела
4. Забезпечення прозорості діяльності університету
5. Фінансування сталих видатків (зі спеціально призначених фондів)

Rekomendacje adresowane do Ministra i rektorów polskich

1. Jedna subwencja łącząca środki na kształcenie i badania naukowe
2. Zróżnicowanie wskaźnika SSR
3. Mieszany model dysponowania w uczelni środkami finansowymi
4. Potrzeba elastyczności w wyborze modelu zarządzania finansowego w zależności od wielkości uczelni
5. Restrukturyzacja uczelni [optymalizacja struktur]

Рекомендації, адресовані до польського Міністра та ректорів польських ЗВО

1. Єдина субвенція, що поєднує фінансування освіти і науки
2. Диференціація показника співвідношення студентів та викладачів (SSR)
3. Змішана модель управління фінансовими ресурсами в університеті
4. Необхідність гнучкості у виборі моделі фінансового менеджменту залежно від величини університетів
5. Зміна структури закладів вищої освіти (оптимізація структури)

Rekomendacje adresowane do Ministra i rektorów ukraińskich

1. Finansowanie z budżetu państwa
2. Model mieszany [finansowania uczelni]
3. Prawo i autonomia [jako zasady fundamentalne]
4. Uwaga wobec uczelni przeniesionych
5. Optymalizacja liczby uczelni i walka z nieuczciwą konkurencją
6. Swoboda wyboru modelu zarządzania finansowego.
7. Szeroki fundraising
8. Polityka kadrowa i infrastruktura
9. Efektywność ekonomiczna i oszczędność energii
10. Wymiana doświadczeń i pozytywny wizerunek

Рекомендації, адресовані до українського Міністра та ректорів українських ЗВО

- Державне фінансування – пріоритет
- Змішана модель фінансування ЗВО
- Закон та автономія
- Увага до переміщених ЗВО
- Оптимізація мережі ЗВО та боротьба з нечесною конкуренцією
- Свобода вибору моделі фінансового менеджменту
- Широкий фардрейзинг
- Кадрова політика та інфраструктура
- Економічна ефективність та енергозбереження
- Обмін досвідом та позитивний імідж



Ministerstwo
Edukacji i Nauki



Politechnika
Warszawska

KLUCZOWE REKOMENDACJE NT. RANKINGÓW W STRATEGIACH ROZWOJU UCZELNI

Treść Stanowiska Wspólnego nr 2

КЛЮЧОВІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО РЕЙТИНГІВ У СТРАТЕГІЯХ РОЗВИТКУ УНІВЕРСИТЕТІВ

Витяг зі Спільної резолюції № 2

PATRONAT



МІНІСТЕРСТВО
ОСВІТИ І НАУКИ
УКРАЇНИ



PARTNERZY



Rekomendacje adresowane do Ministra i rektorów polskich

Potrzeba ustabilizowania kryteriów rankingów oraz wyraźne wskazywanie założeń metodologicznych

Pożądane jest tworzenie rankingów nie tylko całych uczelni, ale także dyscyplin naukowych, rankingów kierunków studiów,

Zabieganie o wysokie miejsca w rankingach nie tylko lokalnych/krajowych, ale też globalnych.

Potrzeba rozpoznania przez uczelnie kryteriów ich tworzenia oraz szczegółowa analiza wyników rankingów

Wyniki rankingów powinny być wykorzystywane do opracowywania strategii jako planu rozwojowego uczelni.

Rankingi powinny być postrzegane jako cenne narzędzie służące do opracowywania i modyfikowania strategii.

Рекомендації, адресовані до польського Міністра та ректорів польських ЗВО

Необхідність стабілізації критеріїв рейтингів, а також чітке прописування методології.

Належить формувати рейтинги не лише цілих університетів, а й наукових дисциплін, напрямків навчання

Необхідність зусиль для досягнення високих місць не лише у локальних/національних рейтингах, а й глобальних.

Необхідно ознайомитися з методологією їхнього створення та їх критеріями та проводити детальний аналіз результатів

Результати рейтингів повинні використовуватися для розробки стратегії як плану розвитку університету.

Рейтинги мають сприйматися як цінний інструмент розробки та модифікації стратегії.

Rekomendacje adresowane do Ministra i rektorów polskich

Strategia uczelni za główne cele powinna stawiać zrównoważony rozwój uczelni: w zakresie kształcenia studentów i doktorantów, badań naukowych i współpracy z otoczeniem, rozwój kadry naukowej oraz wzrost umiędzynarodowienia.

Minister powinien w trybie konkursowym przyznawać środki finansowe na wsparcie wdrażania ambitnych, wysoko ocenionych strategii rozwoju uczelni.

Рекомендації, адресовані до польського Міністра та ректорів польських ЗВО

Стратегія розвитку університету головними своїми цілями має ставити зрівноважений (сталий) розвиток університету у сфері навчання студентів, наукових досліджень та співпраці з оточенням, розвиток наукових кадрів та підвищення інтернаціоналізації.

Міністр повинен на конкурсних засадах надавати фінансові кошти для підтримки реалізації амбітних, високо оцінених стратегій розвитку університету.

Rekomendacje adresowane do Ministra i rektorów ukraińskich

1. W celu stworzenia obiektywnych rankingów należy wziąć pod uwagę następujące wskaźniki:
 - liczbę publikacji, patentów, grantów i innych osiągnięć, przypadających na jednego pracownika naukowo-dydaktycznego;
 - wyniki państwowej i międzynarodowej akredytacji;
 - liczbę najczęściej cytowanych badaczy wśród wykładowców na podstawie baz danych (Wskaźnik Hirscha);
 - ocenę pracodawców – ustalona na podstawie badania reprezentatywnej grupy pracodawców oraz fundusze, pozyskane drogą grantów (UE, państwowe);
 - liczbę artykułów opublikowanych przez wykładowców uniwersytetu w poprzednim roku zindeksowaną w bazach międzynarodowych, w tym z nauk przyrodniczych i społecznych (Science Citation Index – Expanded and Social Sciences Citation Index, Scopus).

Рекомендації, адресовані до українського Міністра та ректорів українських ЗВО

1. Для об'єктивного рейтингування мають враховуватись такі показники:
 - кількість публікацій, патентів, грантів, інших досягнень, у розрахунку на одного науково-педагогічного працівника;
 - результати національної та міжнародних акредитацій; кількість найбільш цитованих дослідників серед викладачів на підставі баз даних (H-index);
 - оцінка роботодавців – визначена шляхом опитування репрезентативної групи роботодавців та кошти, залучені за рахунок грантів (ЄС, державні);
 - кількість статей, опублікованих викладачами університету за попередній рік, індексованих у міжнародних базах, у тому числі з природничих чи соціальних наук (Science Citation Index Expanded and Social Sciences Citation Index, Scopus).

Rekomendacje adresowane do Ministra i rektorów ukraińskich

Istnieje potrzeba kształtowania rankingów o charakterze specjalistycznym, oddzielnie oceniające wskaźniki działania uczelni: działalność naukowa, kierunki studiów lub dziedziny.

Proces udziału uczelni ukraińskich w rankingach międzynarodowych wiąże się z pewnymi subiektywnymi i obiektywnymi czynnikami, w tym z organizacją systemu edukacji i nauki oraz jej finansowaniem.

Należy rozwijać rankingi krajowe jako narzędzie benchmarkingu

Wyniki rankingów powinny być wykorzystywane w celu ustalenia priorytetowego finansowania z budżetu państwa oraz motywowania uczelni do poprawy swojej pozycji w rankingach światowych.

Рекомендації, адресовані до українського Міністра та ректорів українських ЗВО

Існує потреба формування спеціалізованих рейтингів університетів, в яких би оцінювалися окремі аспекти діяльності університетів: наукові дослідження, напрями підготовки (галузі знань).

Процес участі українських ЗВО в міжнародних рейтингах пов'язаний з певними суб'єктивними та об'єктивними чинниками, зокрема й організацією системи освіти й науки та її фінансуванням.

Необхідно розвивати національні рейтинги як інструмент проведення бенчмаркінгу

За результатами рейтингування всіх ЗВО здійснювати пріоритетне державне фінансування та мотивувати ЗВО до поліпшення позицій у світових рейтингах.

Rekomendacje adresowane do Ministra i rektorów ukraińskich

Działalność każdej uczelni powinna opierać się na opracowanej strategii na rzecz jej rozwoju, która powinna stać się obowiązkową zasadą i wymogiem ustawowym w odniesieniu do wszystkich uczelni.

Uczelnie, opierając się na analizie swojej działalności, uwzględniając swoje możliwości i doświadczenia, powinny zdefiniować cele, które zamierzają osiągnąć, sformułować zadania o charakterze strategicznym i określić sposoby ich rozwiązania.

Minister powinien w trybie konkursowym przyznawać środki finansowe na wsparcie wdrażania ambitnych, wysoko ocenionych strategii rozwoju uczelni.

Рекомендації, адресовані до українського Міністра та ректорів українських ЗВО

Діяльність кожного університету має базуватися на розробленій ним стратегії розвитку, що має стати обов'язковим принципом діяльності всіх ЗВО. Вимога до університетів мати стратегію повинна бути обов'язковою в українській системі вищої освіти, що означає – бути вимогою закону.

ЗВО на основі аналізу всіх видів своєї діяльності, з урахуванням своїх можливостей та досвіду діяльності має ставити перед собою мету, яку він планує досягнути, формулювати завдання та визначати шляхи їх вирішення.

Міністр повинен на конкурсних засадах надавати фінансові кошти для підтримки реалізації амбітних, високо оцінених стратегій розвитку університету.



Ministerstwo
Edukacji i Nauki



Politechnika
Warszawska

KLUCZOWE REKOMENDACJE NT. SFERY GOVERNANCE W STATUTACH UCZELNI

Treść Stanowiska Wspólnego nr 3

КЛЮЧОВІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО СФЕРИ УПРАВЛІННЯ У СТАТУТАХ ЗВО

Витяг зі Спільної резолюції № 3

PATRONAT



МІНІСТЕРСТВО
ОСВІТИ І НАУКИ
УКРАЇНИ



PARTNERZY



Rekomendacje adresowane wspólnie do Ministrów i rektorów obu krajów

[Rektor]

- W uczelni o statusie uczelni badawczej, **kandydowanie do pełnienia funkcji rektora powinno być uprawnieniem dla osób zatrudnionych na stanowisku profesora lub profesora uczelni.**
- Kandydat do pełnienia funkcji rektora powinien mieć **obowiązek przedstawienia wizji uczelni i założeń jej wieloletniego programu rozwojowego.**
- W dalszej perspektywie, proponuje się **rozważenie wzbogacenia możliwości dotychczasowego trybu wyboru rektora, o alternatywną procedurę pod nazwą searching**, opcjonalnie z udziałem międzynarodowych ekspertów. W tym przypadku, warunkiem ustawowym dopuszczeniem do udziału w procedurze powinien być stopień doktora.
- **Prawo do zgłaszania kandydatów do pełnienia funkcji rektora powinno przysługiwać ograniczonemu zbiorowi podmiotów, określonego w statucie.**
- **Istnieje potrzeba dokonania przeglądu i usunięcia z tekstów statutów regulacji ograniczających lub osłabiających siłę przywództwa rektora**, poprzez ingerowanie przez inne organy w jego kompetencje.

Рекомендації, адресовані спільно до Міністрів та ректорів обох країн

[Ректор]

- У закладі вищої освіти, що має статус дослідницького, **балотуватися на ректора мають право особи, які обіймають посаду професора або професора університету.**
- Претендент на посаду ректора повинен **представити своє бачення університету та засади його розвитку у довгостроковій перспективі.**
- У подальшому пропонується розглянути **можливість розширення моделей наявного порядку вибору ректора альтернативною процедурою під назвою searching** (пошук) за участю міжнародних експертів. У цьому випадку законодавчою вимогою участі у процедурі має бути ступінь доктора філософії.
- **Право висувати кандидатів на посаду ректора повинно мати обмежене коло суб'єктів, визначених у статуті.**
- **Необхідно переглянути та усунути з тексту статутів положення, що всупереч чинному законодавству обмежують або послаблюють керівні повноваження ректора, дозволяючи іншим органам управління втручатися в його компетенції, за винятком тих функцій, що визначено законом.**

Rekomendacje adresowane wspólnie do Ministrów i rektorów obu krajów

[Struktury]

- **wprowadzenie w ramach organizacji uczelni, elementów o charakterze macierzowym**, gdzie badania naukowe są realizowane przez elastycznie kształtowane zespoły, a zadania dydaktyczne przez jednostki organizacyjne, na przykład ale niekoniecznie, przez wydziały.
- **powoływanie grup działania lub zespołów zadaniowych** o charakterze task force, a także mniej konwencjonalnych jednostek organizacyjnych, także o charakterze wirtualnym lub quasi-wirtualnym,
- **splaszczanie hierarchii**, ale nie całkowite odejście od niej.
- **wskazanie w uczelni rozwiązań ułatwiających prowadzenie badań interdyscyplinarnych** w sytuacji funkcjonowania relatywnie sztywnych struktur opartych na dyscyplinach naukowych.

Рекомендації, адресовані спільно до Міністрів та ректорів обох країн

[Організаційна структура]

- **введення до організаційної структури елементів матричного характеру**, коли наукові дослідження реалізуються еластично сформованими науковими колективами, навчальний процес – структурними підрозділами, наприклад, але не обов'язково, факультетами.
- **утворення робочих груп task force**, а також менш традиційних організаційних підрозділів, також віртуального або квазівіртуального характеру
- **впровадження більш горизонтальної ієрархії**, але не повне її скасування.
- **розробка положень, які сприяли би проведенню міждисциплінарних досліджень** у ситуації відносно жорстких організаційних структур, що базуються на наукових спеціальностях.

Rekomendacje adresowane wspólnie do Ministrów i rektorów obu krajów

[Pozycja szkół doktorskich]

- Rekomenduje się **nadawanie priorytetu interdyscyplinarnym szkołom doktorskim** obejmującym więcej niż dwie dyscypliny, a być może także więcej niż jedną dziedzinę nauk, zwłaszcza w przypadku tzw. dziedzin pokrewnych
- Zaleca się możliwie **ściśle powiązanie szkół doktorskich z prowadzonymi projektami badawczymi** na uczelni.

Рекомендації, адресовані спільно до Міністрів та ректорів обох країн

[Організаційна форма докторських шкіл]

- Рекомендується надати **пріоритет міждисциплінарним докторським школам**, що охоплюють більше двох наукових дисциплін, а можливо, і більше однієї галузі науки
- **Докторські школи повинні бути пов'язані з дослідницькими проектами**, які реалізуються в університеті.

Rekomendacje adresowane do Ministra i rektorów polskich

[Organy]

- Katalog organów uczelni określony w ustawie nie powinien być nadmiernie rozszerzany na podstawie treści statutu

[Lista innych organów niż ustawowe]

- Nadawanie radom wydziałów statusu organu oznacza krok w kierunku utrzymania zjawiska nadkolegialności w zarządzaniu uczelnią, a tym samym nie jest zgodne z intencją ustawodawcy. Rekomenduje się usunięcie ze statutów regulacji o tym charakterze.

Рекомендації, адресовані до польського Міністра та ректорів польських ЗВО

[Органи управління]

- Перелік органів управління ЗВО, визначений у Законі, не повинен надмірно розширюватися у статутах

[Перелік органів управління, інших, ніж визначені у законі]

- Надання радам факультетів статусу органу управління означає спроби зберегти явище надколегіальності в управлінні університетом. Рекомендується усунути зі статутів відповідні положення.

Rekomendacje adresowane do Ministra i rektorów polskich

[Rada Uczelni]

- **Nieuzasadnione jest ograniczenie wiekowe dla członków rad uczelni niebędących jej pracownikami, zwłaszcza w świetle braku takich ograniczeń wobec osób zajmujących funkcje kierownicze. Ograniczeń takich nie stosuje się do członków rad nadzorczych spółek Skarbu Państwa.**
- **Korzyści wynikające z działania rady uczelni mogą być potencjalnie większe w przypadku, gdy grono zewnętrznych jej członków jest większe od ustawowego minimum w tym zakresie.**
- **Zasadne byłoby wprowadzenie uprawnień ustawowego do rozszerzenia w statutach zakresu kompetencji rad uczelni w sposób wykraczający poza aktualne delegacje ustawowe.**

Рекомендації, адресовані до польського Міністра та ректорів польських ЗВО

[Університетська рада]

- **Вікове обмеження для зовнішніх членів університетської ради є необґрунтованим, особливо зважаючи на відсутність таких обмежень для осіб, які обіймають керівні посади [функції]. Такі обмеження не застосовуються до членів наглядових рад державних підприємств та установ.**
- **Діяльність університетських рад може бути більш корисною для університету, якщо кількість зовнішніх членів перевищуватиме визначений законом мінімум.**
- **Доцільно було б у положеннях Закону дозволити університетській раді розширювати сферу компетенції у статутах.**

Rekomendacje adresowane do Ministra i rektorów ukraińskich

[Statut uczelni]

1. Rola statutu uczelni w systemie źródeł prawa w szkolnictwie wyższym powinna zostać wzmocniona a uczelnie powinny uzyskać większą autonomię w zakresie uchwalania swego statutu i jego nowelizacji.

- wymóg zatwierdzenia statutu uczelni państwowej przez ministerstwo jako założyciela, powinien zostać usunięty lub ograniczony
- ministerstwo powinno dokonywać weryfikacji przepisów statutowych w zakresie zgodności z obowiązującym prawem (jak to ma miejsce w Polsce).

2. Należy wdrażać w praktyce przepisy ustawy o zmianie statusu uczelni jako jednostki budżetowej oraz ograniczyć odpowiednio uprawnienia organów państwa jako założyciela.

Рекомендації, адресовані до українського Міністра та ректорів українських ЗВО

[Спосіб ухвалення статутів ЗВО]

1. Варто посилити роль статуту у системі джерел права у вищій освіті, а заклади вищої повинні отримати ширшу автономію у питаннях ухвалення статуту та змін до нього.

- Порядок затвердження статуту державних ЗВО Міністерством як засновником має бути скасований або обмежений.
- за Міністерством має залишитися право верифікації положень статуту з точки зору відповідності нормам чинного законодавства (за прикладом Польщі).

2. Належить реально впроваджувати норми закону про виведення ЗВО зі статусу бюджетної установи та, відповідно, обмежити права органів влади як засновників.

Rekomendacje adresowane do Ministra i rektorów ukraińskich

[Organy uczelni]

- **Należy rozważyć sposoby usprawnienia systemu organów zarządzających** w instytucjach szkolnictwa wyższego, a w tym **ograniczenie ich liczby do tych najważniejszych**, które podejmują decyzje administracyjne i zarządzają uczelnią w całości, a nie jedynie jej jednostkami organizacyjnymi, a więc do: rektora, rady akademickiej (senatu), rady nadzorczej.
- **Należy precyzyjnie określić zakres odpowiedzialności każdego organu uczelni** w sposób zapewniający podział zadań, unikając sytuacji odpowiedzialności wspólnej.
- **Należy ograniczyć nadkolegialność w zarządzaniu uczelnią**
- **Pozycja i odpowiedzialność organu jednoosobowego, którym jest rektor, powinna zostać zwiększona.**

Рекомендації, адресовані до українського Міністра та ректорів українських ЗВО

[Органи управління]

- **Варто розглянути можливість упорядкування системи органів управління у закладах вищої освіти та обмежити її до тих найважливіших**, які ухвалюють адміністративні рішення та здійснюють управління університетом, а не його структурними підрозділами, а саме до: ректора, вченої ради та наглядової ради.
- **Сфера відповідальності кожного органу управління ЗВО повинна бути чітко визначена**, відповідно до розподілу повноважень, уникаючи ситуації спільної відповідальності.
- **Належить обмежити надколегіальність в управлінні університетом.**
- **Роль і відповідальність одноосібного органу управління – ректора – має бути збільшена.**

Rekomendacje adresowane do Ministra i rektorów ukraińskich

[Rektor]

- **Stosunki między ministrem i ministerstwem a rektorem powinny być bardziej precyzyjnie uregulowane**, z uwzględnieniem zasad autonomii instytucjonalnej, ale także zasad odpowiedzialności i rozliczalności uczelni.
- **Przy określaniu wskaźników KPI w działaniu rektora powinna być uwzględniona realna sytuacja wynikająca z polityki rządowej w sprawach finansowania uczelni** oraz konieczności zapewnienia jej perspektyw rozwojowych w okresie kadencji.
- **Zaleca się wzmocnienie roli rektora w prowadzeniu zgodnej ze standardami europejskimi polityki kadrowej**, w tym wdrożenie zasad i postanowień „Europejskiej karty naukowca” oraz „Kodeksu postępowania w zakresie zatrudniania naukowców” w uczelni, jak to było zalecane przez Komisję Europejską oraz Ministerstwo Edukacji i Nauki Ukrainy.

Рекомендації, адресовані до українського Міністра та ректорів українських ЗВО

[Ректор]

- **Відносини між міністром і міністерством та ректором повинні бути чіткіше врегульовані з урахуванням принципів університетської автономії та водночас підзвітності і відповідальності університету.**
- **При визначенні ключових показників ефективності (KPI) слід враховувати реальну ситуацію, що виникає внаслідок загальної державної політики щодо фінансування вищої освіти, та потреби забезпечення перспектив розвитку закладу вищої освіти протягом терміну повноважень ректора.**
- **Рекомендується посилити повноваження ректора у проведенні кадрової політики**, що відповідає європейським стандартам, включаючи реалізацію принципів та положень „Європейської хартії дослідників” та „Кodeксу працевлаштування наукових працівників” в очолюваному ним університеті, як рекомендують Європейська комісія та Міністерство освіти і науки України.

Rekomendacje adresowane do Ministra i rektorów ukraińskich

[Rada nadzorcza/rada uczelni]

- **Warto uporządkować zadania rady nadzorczej** oraz wzmocnić jej rolę w zarządzaniu strategicznym.
- Uwzględniając zadania rady nadzorczej, **jej członkowie powinni być przedstawicielami interesariuszy różnych grup otoczenia uczelni**
- **Ustawowo należy określić skład ilościowy rady nadzorczej i wymagania członkostwa**, a w tym wykluczyć udział
 - osób pełniących funkcje organów jednoosobowych uczelni oraz instytutów (rektor, dyrektor, prezydent),
 - osób będących członkami rad nadzorczych innych instytucji i organizacji (z uwzględnieniem zasady, że dana osoba może być członkiem tylko jednej rady nadzorczej, niezależnie od rodzaju i formy własności tej organizacji).
 - dla ministra i wiceministrów

Рекомендації, адресовані до українського Міністра та ректорів українських ЗВО

[Наглядова рада/університетська рада]

- **Варто переглянути повноваження наглядової ради** та надати їй більш стратегічного спрямування.
- З огляду на повноваження наглядової ради, **її членами мають бути представники різних стейкхолдерів**, властивих конкретному закладу.
- **На рівні Закону варто визначити кількісний склад та вимоги до членів**, зокрема обмежити членство в наглядовій раді для
 - одноосібних органів управління ЗВО та НУ (ректор, директор, президент),
 - осіб, які є членами наглядових рад інших установ та організацій (при дотриманні принципу, що особа може бути членом лише однієї наглядової ради, незалежно від типу й форми власності організації).
 - міністру та заступникам міністра бути членами наглядових рад ЗВО

Rekomendacje adresowane do Ministra i rektorów ukraińskich

[Inne organy i funkcje kierownicze]

- **Pojęcie organów zarządzających wymaga ustawowej konkretyzacji**, ponieważ w systemie szkolnictwa wyższego pozostaje to niejasne. Organy doradcze, organy robocze, organy samorządu studenckiego nie są organami uczelni.

[Struktura organizacyjna]

- **Uczelnie ukraińskie powinny uzyskać większą autonomię w zakresie określania własnej struktury**; normy ustawowe w tym zakresie powinny być bardziej elastyczne, unikając nadmiernego poziomu szczegółowości w tej kwestii, jak to ma miejsce obecnie.

Рекомендації, адресовані до українського Міністра та ректорів українських ЗВО

[Інші органи (управління) ЗВО та управлінські/керівні функції]

- **Поняття „органи управління” вимагає конкретизації на рівні Закону**, оскільки у системі вищої освіти воно залишається дещо розмитим. Дорадчі органи, робочі органи, органи студентського самоврядування не є органами управління за своєю суттю.

[Організаційна структура]

- **Українські ЗВО повинні отримати більше автономії щодо конструювання власної структури**. Варто обмежити рівень деталізації норм Закону у цьому питанні, як це має місце зараз, належить зробити їх більш гнучкими



Ministerstwo
Edukacji i Nauki



Politechnika
Warszawska

**WYBRANE UWAGI
ZESPOŁU EKSPERTÓW**
(Rozdział 6)

**ДЕЯКІ УВАГИ
ЕКСПЕРТІВ**
(Розділ 6)

PATRONAT

PARTNERZY



МІНІСТЕРСТВО
ОСВІТИ І НАУКИ
УКРАЇНИ



Opinia ekspertów

- finansowanie w szkolnictwo wyższe jest najlepszą formą inwestycji środków publicznych i każda wydana na ten cel złotówka zwraca się wielokrotnie.
- konieczność dokonywania zmian w ustroju uczelni, w kierunku bardziej menadżerskiego zarządzania finansami uczelni, aby zapewnić skuteczność i efektywność w zarządzaniu uniwersytetem i realizacji strategii jego rozwoju.
- Rozwój kadry jest priorytetem uczelni - dobór profesjonalnej kadry menadżerskiej oraz rozwój nauczycieli akademickich, polityka kadrowa

Думка експертів

- фінансування вищої освіти є найкращою інвестицією публічних фінансів, і кожна витрачена на цю мету гривня повертається у стократ
- Необхідність змін в організаційній структурі та системі управління університетів у напрямку більш менеджерського підходу до управління фінансами, щоб забезпечити ефективність і результативність управління університетом та реалізацію його стратегії розвитку.
- Фокус на розвиток кадрів – професійний менеджерський персонал, розвиток науково-педагогічних працівників, кадрова політика.

Opinia ekspertów

- konieczność optymalizowania liczby uczelni poprzez procesy konsolidacyjne.
- potrzeba profesjonalizacji zarządzania uczelnia, w tym jej finansami, a także podejmowania działań w kierunku racjonalizacji kosztów, w tym oszczędności energii poprzez budowę zielonych kampusów.
- do wyników rankingów nie podchodzić bezkrytycznie. Rankingi stanowią cenne źródło informacji pomocnych w zarządzaniu uczelni, jednakże nie mogą przestaniać jej misji
- Z ostrożnością należy podchodzić do pokusy przekładania kryteriów rankingowych na kryteria indywidualnej oceny pracowników, co może uniemożliwiać wydobywanie ich pełnego potencjału, przyczyniając do hamowania rozwoju uczelni

Думка експертів

- Дослідження підтверджують необхідність оптимізації кількості ЗВО шляхом консолідаційних процесів.
- необхідності професіоналізації управління університетом, зокрема і його фінансами, а також вжиття заходів для раціоналізації витрат, включаючи енергоощадні проекти, наприклад, будівництво зелених кампусів.
- до результатів рейтингування водночас потрібно ставитися дещо критично. Рейтинги є цінним джерелом інформації, яка допомагає керівництву університету, але не може підмінити його місію.
- Слід бути обережним щодо спокуси перекласти критерії рейтингування на систему оцінювання індивідуальних наукових працівників, що може суттєво зашкодити реалізації їхнього потенціалу та спричинити гальмування розвитку закладу вищої освіти.

PODSUMOWANIE - ПІДСУМОК



Ministerstwo
Edukacji i Nauki



Politechnika
Warszawska

- Skuteczny i wyjątkowy przykład współpracy międzynarodowej na poziomie kluczowych interesariuszy narodowych w szkolnictwie wyższym
- Dyplomacja publiczna / dyplomacja akademicka i wkład w rozwój współpracy polsko-ukraińskiej
- Dzielenie się dobrymi praktykami i uczenie się nawzajem w środowisku liderów uczelni
- Wkład w rozwój polityki opartej o wyniki badań i analizę ekspercką (evidence-based policy)
- Wielkie podziękowanie należy Partnerom oraz Ministerstwu Edukacji i Nauki RP
- Успішний та унікальний приклад двосторонньої співпраці на рівні ключових національних стейкхолдерів
- Публічна дипломатія / академічна дипломатія та внесок у розвиток польсько-українського співробітництва
- Обмін досвідом та навчання один від одного у середовищі лідерів університетів
- Внесок у розвиток політики на підставі результатів досліджень та експертної аналітики (evidence-based policy)
- Велика подяка партнерам та особливо Міністерству освіти і науки Польщі

PATRONAT



МІНІСТЕРСТВО
ОСВІТИ І НАУКИ
УКРАЇНИ



PARTNERZY





Ministerstwo
Edukacji i Nauki



Politechnika
Warszawska

Dziękujemy bardzo! – Дякуємо за увагу!

PATRONAT

PARTNERZY



МІНІСТЕРСТВО
ОСВІТИ І НАУКИ
УКРАЇНИ

