

JERZY WOŹNICKI

**Szkolnictwo wyższe
w Polsce i w Ukrainie w procesie
przemian w świetle badań
komparatywnych**



SEDNO
Wydawnictwo
Akademickie

**Szkolnictwo wyższe
w Polsce i w Ukrainie
w procesie przemian w świetle
badań komparatywnych**

JERZY WOŹNICKI

**Szkolnictwo wyższe
w Polsce i w Ukrainie
w procesie przemian w świetle
badań komparatywnych**

Prace i rekomendacje
ekspertów polskich i ukraińskich
dotyczące uregulowań systemowych

Projekt Polsko-Ukraiński (PP-U): 2013–2024

Recenzent
dr hab. inż. Krzysztof Leja, prof. PG

Wydawca, redakcja i korekty
Andrzej Chrzanowski

Projekt okładki i opracowanie typograficzne
Wojciech Stukonis

Publikacja sfinansowana z dotacji Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego
w ramach realizacji Projektu MNiSW–PW pt. „Polsko-ukraińska współpraca instytucji
przedstawicielskich reprezentujących rektorów, na rzecz doskonalenia działania uczelni”
w 2025 roku

Nr DOI 10.263343/9788379632688

Copyright © for this edition by Politechnika Warszawska &
Wydawnictwo Akademickie SEDNO Spółka z o.o.

Cytowanie: Woźnicki J., *Szkolnictwo wyższe w Polsce i w Ukrainie w procesie przemian
w świetle badań komparatywnych. Prace i rekomendacje ekspertów polskich i ukraińskich
dotyczące uregulowań systemowych. Projekt Polsko-Ukraiński (PP-U): 2013–2024*,
Wydawnictwo Akademickie SEDNO, Warszawa 2025

Publikacja została wydana na licencji Creative Commons (CC BY-NC-ND 4.0)

ISBN 978-83-7963-268-8
ISBN 978-83-7963-269-5 (e-book)

Wydawnictwo Akademickie SEDNO Spółka z o.o.
00-696 Warszawa
ul. J. Pankiewicza 3
www.wydawnictwosedno.pl
info@wydawnictwosedno.pl

Finansowanie zadania z budżetu państwa
dotacja celowa

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

Projekt realizowany przez Politechnikę Warszawską
na zlecenie Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego



МІНІСТЕРСТВО
ОСВІТИ І НАУКИ
УКРАЇНИ

KRASP

Konferencja Rektorów
Akademickich Szkół Polskich



Ministerstwo Nauki
i Szkolnictwa Wyższego



Spis treści

WPROWADZENIE	11
ROZDZIAŁ 1 • Założenia i początki Projektu Polsko-Ukraińskiego (PP-U)	17
1.1. Geneza PP-U i jego realizacja: 2013–2018. Założenia z 2013 r. oraz Umowa Trójstronna KRASP-FRP-ZRUU z 2017 r.	17
1.2. Zakres problemów objętych pracami w ramach czterech Cykli PP-U w latach 2013–2024	23
1.3. Charakter dokumentów PP-U jako materiałów źródłowych i sposób ich wykorzystania w monografii	27
ROZDZIAŁ 2 • Komentarz do efektów badań i analiz w ramach PP-U zrealizowanego przez FRP: w latach 2013–2015 (Cykl 1 FRP) oraz w latach 2016–2018 (Cykl 2 FRP)	31
2.1. Analiza wniosków i rekomendacji dotyczących uregulowania systemu szkolnictwa wyższego w obu krajach na podstawie raportów z 2015 r. i 2018 r.	31
2.2. Informacja ogólna w ujęciu syntetycznym na temat treści złożonej w 2018 r. rozprawy doktorskiej Iryny Degtyarovej – w opinii promotora i recenzentów	36
2.3. Podsumowanie realizacji PP-U przez FRP w latach 2013–2018	43

ROZDZIAŁ 3 • Przegląd efektów realizacji PP-U osiągniętych we współdziałaniu MNiSW-PW przy wsparciu FRP w latach 2018–2021: Aneks nr 1 do Umowy Trójstronnej; wnioski i postulaty o charakterze regulacyjnym (Cykl I MNiSW-PW, Cykl 3 FRP)	46
3.1. Koncepcja oraz wykaz działań i charakter ich efektów w latach 2018–2021 (Cykl I MNiSW-PW, Cykl 3 FRP)	46
3.2. Dokumenty Wspólne KRASP-ZRUU: wnioski i rekomendacje kierowane do ministrów w obu krajach	52
3.2.1. Wybór treści o charakterze ogólnym Dokumentów Wspólnych PP-U w latach 2018–2021: (Cykl I MNiSW-PW, Cykl 3 FRP)	52
3.2.2. Rekomendacje o charakterze dedykowanym dotyczące sfery finansowania, procesu kształcenia i rankingów	56
3.3. Rekomendacje systemowe dotyczące sfery <i>governance</i> w uczelniach	66
ROZDZIAŁ 4 • Analiza efektów realizacji PP-U we współdziałaniu MNiSW-PW przy wsparciu FRP w latach 2022–2024: Aneks nr 2 do Umowy Trójstronnej, wnioski i rekomendacje o charakterze systemowym (Cykl II MNiSW-PW, Cykl 4 FRP)	77
4.1. Wykaz działań i ich efekty w latach 2022–2024 (Cykl II MNiSW-PW, Cykl 4 FRP)	77
4.2. Wybrane wnioski i rekomendacje wynikające ze Stanowisk Wspólnych i opracowanych ekspertyz	85
4.3. Uwarunkowania prawne funkcjonowania narodowych konferencji rektorów w Polsce i w Ukrainie	90
ROZDZIAŁ 5 • Podsumowanie i wnioski końcowe	98
5.1. Koncepcja i przebieg Wizyt Studyjnych i Dni Wspólnych Delegacji KRASP i ZRUU organizowanych w ramach PP-U	98
5.2. Kontynuacja PP-U w latach 2025–2027. Treść Aneksu nr 3 do Umowy Trójstronnej oraz założenia realizacji kolejnego Cyklu PP-U (Cykl III MNiSW-PW, Cykl 5 FRP)	107
5.3. Wartości kreowane przez realizatorów prac w ramach PP-U	109
BIBLIOGRAFIA	112

DODATKI	113
I. Opracowanie Przewodniczącego Komisji ds. Współpracy Międzynarodowej KRASP w kadencji 2020–2024, prof. Jerzego Lisa, pn. „Działania KRASP i uczelni polskich w zakresie pomocy i współpracy z uczelniami ukraińskimi w okresie wojny”	115
II. Ekspertyza współautorska prof. dr n. Svitlany Tsymbaliuk i dr Iryny Degtyarovej przedstawiona w dniu 4 grudnia 2024 r. w ramach webinarium „Perspektywy rozwoju szkolnictwa wyższego w Polsce i w Ukrainie”	119
III. Umowa Trójstronna KRASP–URHEIU–FRP wraz z 3 Aneksami.....	129
IV. Spis treści kolejnych raportów w PP-U i abstrakt rozprawy doktorskiej Iryny Degtyarovej	140
V. Główne wnioski z badań prowadzonych w ramach PP-U w latach 2018–2021 (Cykl I MNiSW-PW, Cykl 3 FRP) wraz z komentarzem ekspertów KSPSW KRASP	156
VI. Główne wnioski z badań prowadzonych w ramach PP-U w latach 2021–2024 (Cykl II MNiSW-PW-KRASP, Cykl 4 FRP)	186
VII. Partnerzy i uczestnicy zaangażowani w realizację PP-U w latach 2013–2024 (lista instytucji, uczelni z Polski i z Ukrainy, grono rektorów i ekspertów)	212



Wprowadzenie

Współpraca polsko-ukraińska w szkolnictwie wyższym i nauce na poziomie systemowym, wcześniej od wielu lat realizowana w ramach wspólnych projektów badawczych na szczeblu zespołów działających w zakresie poszczególnych dyscyplin naukowych, poczynając od 2013 r. objęła badania nad zmianami systemowymi i modelowymi dotyczącymi funkcjonowania uczelni, włączając w to analizy, doświadczenia i propozycje związane z procesem legislacyjnym w obu krajach.

Nastąpiło to w następstwie prac prowadzonych niezależnie do 2012 r. nad strategiami rozwoju szkolnictwa wyższego. W Polsce miały one formę i charakter dwóch osobnych projektów. Pierwszy z nich został zrealizowany w latach 2008/2009 przez Fundację Rektorów Polskich (FRP) pod kierunkiem jej Prezesa. Fundacja ogłosiła w 2009 r. tzw. projekt środowiskowy strategii, poddany następnie w 2010 r. szerokiej debacie w wielu ośrodkach akademickich. Zleceniodawcą i instytucją aktywnie wspierającą prace była Konferencja Rektorów Akademickich Szkół Polskich (KRASP) a finansowanie na minimalnym niezbędnym poziomie zapewniła większość zainteresowanych uczelni członkowskich.

Projekt ten został skonfrontowany z tzw. projektem ministerialnym ogłoszonym w 2010 roku. Jego zleceniodawcą było Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego (MNiSW), a realizatorami były działające wspólnie firma Ernst&Young i Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową. Te oba projekty strategii zostały poddane ocenie przez instytucje przedstawicielskie środowiska szkolnictwa wyższego i nauki, a także przez reprezentatywne organizacje zrzeszające instytucje gospodarcze. Z tej konfrontacji zdecydowanie zwycięsko wyszedł projekt środowiskowy, który zyskał jednomyślne poparcie ośmiu opiniodawców instytucjonalnych. Komisja powołana w MNiSW, działająca pod kierunkiem Podsekretarza

Stanu, po przeprowadzonych analizach i dyskusjach z udziałem autorów obu projektów, udzieliła swego poparcia także projektowi środowiskowemu.

Z początkiem drugiej dekady XXI wieku prowadzona wcześniej debata nad reformami w szkolnictwie wyższym w Ukrainie zaowocowała wnioskiem o wszczęcie dyskusji nad strategią rozwoju szkolnictwa wyższego w tym kraju. Po niezbędnym okresie przygotowań w 2012 r. przy wsparciu amerykańskiej Fundacji Fulbrighta zorganizowano w Kijowie kilkudniową konferencję poświęconą tej strategii, z udziałem wielu przedstawicieli władz i rektorów ukraińskich oraz zaproszonych ekspertów międzynarodowych. Strona ukraińska nie ukrywała, że jest zainteresowana dokumentami i opracowaniami zagranicznymi w tym zakresie, ale za szczególnie interesujące uznawano wówczas doświadczenia polskie. Wynikało to z przekonania gospodarzy o bliskości kulturowej obu naszych społeczeństw oraz podobieństwie sytuacji obu państw po zakończonym okresie istnienia Związku Radzieckiego. Polska ścieżka reform po 1990 r. prowadząca do przyspieszonego rozwoju kraju zyskała w oczach ukraińskich partnerów wysoką ocenę. Dotyczyło to także rozwoju szkolnictwa wyższego.

Być może to dlatego wygłoszenie na konferencji w Kijowie w 2012 r. referatu otwierającego, typu *keynote speech*, powierzono prezesowi FRP jako Liderowi prac nad polską strategią, która jako dokument stała się znana w Europie.

To ten referat, wizyta w Kijowie i dyskusje z partnerami ukraińskimi sprawiły, że Fundacja Rektorów Polskich postanowiła wystąpić do przedstawicieli strony ukraińskiej z inicjatywą połączenia wysiłków i skoordynowania działań w pracach badawczych prowadzonych w obu krajach nad kierunkami rozwoju szkolnictwa wyższego. Zaproponowano odwoływanie się do doświadczeń ze stosowania wprowadzanych regulacji oraz ich analiz i ocen. Narzędziem miały stać się wyniki badań komparatywnych dotyczących różnych obszarów działania uczelni, z uwzględnieniem szerszej perspektywy polityki publicznej w odniesieniu do systemu szkolnictwa wyższego.

Za poziom instytucjonalnej współpracy Polski i Ukrainy w zakresie analiz sfery *governance* w uczelniach oraz rozwiązań i regulacji na poziomie systemu, właściwy ze względu na zakres planowanych działań, wspólnie uznano współdziałanie naszych krajów na szczeblu konferencji rektorów (KRASP) i Związku Rektorów Uczelni Ukrainy (ZRUU). Obie narodowe konferencje rektorów zadeklarowały wsparcie dla zainicjowanych w naszych krajach przez FRP prac badawczych nad szkolnictwem wyższym. W następstwie tego porozumienia w 2013 roku zostały zapoczątkowane i zrealizowane pierwsze prace badawcze i eksperckie w ramach tzw. Projektu Polsko-Ukraińskiego (PP-U). W początkowym okresie w latach 2013–2015 były one prowadzone pn. tzw. Cyklu 1 FRP,

a następnie w latach 2016–2018, w ślad za sukcesem tych działań, pn. tzw. Cyklu 2 FRP. Działania te zostały w pełni sfinansowane przez Fundację Rektorów Polskich. Funkcjonując od 2002 r. najpierw osobno, a następnie wspólnie z Instytutem Społeczeństwa Wiedzy (ISW), od 2003 r. działa ona jako *think tank*, który stał się centrum badań nad szkolnictwem wyższym o rozpoznawalnej pozycji w świecie. Działając od 2006 r. na podstawie umowy o partnerstwie strategicznym z KRASP, FRP stała się jednocześnie zapleczem badawczym, projektowym, informacyjnym i szkoleniowym polskiej Konferencji Rektorów.

Dokonania te skłoniły stronę polską, reprezentowaną wspólnie przez KRASP i FRP, oraz stronę ukraińską, reprezentowaną przez ZRUU, do zawarcia w 2017 r. tzw. Umowy Trójstronnej podpisanej przy poparciu Ministerstw w obu krajach (zob. Dodatek nr III). Umowa ta przewiduje realizację wspólnych działań i prowadzenie prac badawczych w ramach następujących po sobie 3-letnich okresów programowo określanych w kolejnych Aneksach. W okresie do 2025 r. sygnatariusze uzgodnili i podpisali trzy takie dokumenty, a okresy te w książce sygnowane są jako kolejne Cykle – te realizowane przez lub z udziałem FRP są oznaczane cyframi arabskimi – zaś te finansowane przez MNiSW i realizowane przez Politechnikę Warszawską jako partnerską uczelnię w PP-U działającą na zlecenie Ministra przy wsparciu FRP dla odróżnienia sygnowane zostały przez autora cyframi rzymskimi. W tym rozumieniu Cykle 1 i 2 FRP zrealizowane zostały jako własne, osobne działania Fundacji, a Cykle 3 i 4 FRP są określone analogicznie ale jako Cykle wspólne z MNiSW-PW, albowiem były realizowane przy znaczącym zaangażowaniu Fundacji. Stąd obok oznaczenia Cykli I i II MNiSW-PW występują też wskazania Cykli 3 i 4 FRP. Od 2025 r. zgodnie z przyjętymi ustaleniami potwierdzonymi w Aneksie nr 3 do Umowy Trójstronnej rozpoczęła się realizacja Cyklu III MNiSW-PW, Cyklu 5 FRP. Wszystkie wymienione Cykle mają charakter badawczy, a jedynie formalnie nie są projektami naukowymi ze względu na charakter wykorzystywanych środków finansowych.

Przedmiotem analiz i komentarzy przedstawionych w niniejszej monografii jest opracowany w ramach PP-U zbiór publikacji i raportów z badań, prowadzonych debat, analiz porównawczych i przyjętych dokumentów. Wszystkie one mają jednak charakter źródeł rozproszonych w czasie. A przecież znajomość rezultatów tych prac może być przydatna i wykorzystywana w dalszych działaniach ekspertów, uczelni i Ministerstw w obu krajach. Stąd, po okresie ponad 10 lat realizacji PP-U, wchodząc w kolejny piąty jego Cykl, uznano za właściwe podsumowanie dokonań FRP, a następnie także sygnatariuszy Umowy Trójstronnej oraz instytucji współdziałających przy merytorycznym wsparciu Fundacji i finansowym

zaangażowaniu MNiSW (dawny MEiN) w Polsce oraz przy patronacie udzielonym PP-U przez MEiN w Ukrainie.

W niniejszej monografii przedstawiono wiele działań i szereg opracowań wcześniej udostępnionych adresatom w różnym czasie i jedynie w wersji elektronicznej. Autor jest zdania, że zasługują one na opublikowanie choćby we fragmentach w książce dostępnej fizycznie gronu zainteresowanych czytelników. W szczególności, dla zaprezentowania pełnego obrazu dokonań w ramach PP-U, autor przedstawia jako istotną część monografii wybór rekomendacji i wniosków poddanych dyskusji, selekcji i grupowaniu, a następnie przyjętych przez rektorów – członków delegacji KRASP i ZRUU uczestniczących w debatach. Wcześniej materiały te znalazły swoje miejsce w dokumentach PP-U o największej wadze, określanych jako przyjęte tzw. Stanowiska Wspólne obu delegacji. Ich teksty jako projekty dokumentów przekazywanych rektorom przed debatami były opracowywane przez autora jako Lidera PP-U. Przywołanie ich treści w tej monografii jest niezbędnym warunkiem osiągnięcia jej celu i odpowiada intencji autora zachowania w pamięci merytorycznych dokonań rektorów reprezentujących KRASP i ZRUU i działających wspólnie w PP-U. Ale obejmuje to także pragnienie przedstawienia ogromnego wkładu FRP w realizację Projektu w relacjonowanym okresie ponad 10 lat. Do tych materiałów, w części publikowanych wcześniej w postaci drukowanych Raportów wieńczących kolejne Cykle, z założenia mogą sięgać zespoły specjalistów powoływanych do opracowania projektów ustaw regulujących funkcjonowanie systemu szkolnictwa wyższego w Polsce i w Ukrainie. Dla autora monografii osobiście książka jest efektem m.in. tzw. obserwacji uczestniczącej, uwiarygodniającej prezentowane treści oraz trafność ich wyboru i rzetelność przedstawienia.

W książce umieszczone zostały w brzmieniu oryginalnym m.in. teksty najważniejszych dokumentów opracowanych i przyjętych w ramach realizacji PP-U, w tym uchwał oraz fragmentów sprawozdań autorstwa lidera i koordynator programowej Projektu. Dokonując ich wyboru, przypomnienia i przedstawienia wspólnie w jednej monografii autor umożliwia czytelnikom syntetyczne na nie spojrzenie. Odwołuje się przy tym do swego udziału w pracach w ramach PP-U i swojego autorskiego wkładu w opracowanie projektów tekstów wielu dokumentów Projektu, przedstawianych do zatwierdzenia przez MNiSW oraz uczestniczące w debatach delegacje rektorów reprezentujących KRASP i ZRUU. Oznaczało to wzięcie na siebie przez autora jako lidera Projektu odpowiedzialności nie tylko za wybór i koncepcję ich treści, ale i za redakcję ich tekstów. Dotyczy to zwłaszcza treści uchwalonych dokumentów, których teksty zostały przywołane w monografii. Decyzje związane z grupowaniem rekomendacji wynikające z ich

adresowania należały wyłącznie do rektorów uczestniczących w poszczególnych debatach. Przypomniane w książce fragmenty innych dokumentów w ich oryginalnym brzmieniu, w szczególności sprawozdających formalnie podejmowane działania i osiągnięte w ich wyniku efekty, także podlegały szczegółowej, wielokrotnej korekcie merytorycznej i językowej dokonywanej przez autora. Wyjaśnienia te zostały przedstawione w tym miejscu dla uzasadnienia tezy o uprawnionym odwoływaniu się do tzw. obserwacji uczestniczącej, doświadczanej przez autora w ramach PP-U. Może to stanowić formę potwierdzenia szczególnego prawa, ale także obowiązku, do przedstawienia w sposób zbiorczy treści zawartych w niniejszej monografii.

Realizacji tak rozumianej misji podjął się autor monografii w przekonaniu, że uprawnia go do tego zajmowana pozycja Lidera PP-U nieprzerwanie od 2013 r. do chwili obecnej. Ale szczególnej motywacji do opracowania referowanej książki dostarczyło powołanie autora, obok pełnionej funkcji Lidera PP-U, na Pełnomocnika KRASP ds. Współpracy z ZRUU na okres kadencji 2024–2028. Ta decyzja Przewodniczącej KRASP ma szczególne znaczenie uwzględniając, że w okresie ostatnich lat w istotny sposób zmienił się kontekst prac prowadzonych w ramach Projektu, z cezurą związaną z agresją Rosji na Ukrainę w 2022 r. i wybuchem wojny trwającej już wcześniej we wschodniej części kraju po aneksji Krymu w 2014 r. Jednak to zwłaszcza akt wybuchu pełnoskalowej wojny wywarł znaczący wpływ na działania polskich i ukraińskich rektorów, włączając w to prace realizowane w ramach PP-U. Znajduje to swoje odniesienia w treści książki.

Referowane w monografii działania i dokumenty, ekspertyzy i sprawozdania opracowywane przez okres 2013–2024, tj. w czasie ostatnich 12 lat, tworzą właściwą podstawę do oceny skali wysiłku i zaangażowania wielu różnych podmiotów wspierających PP-U. Działania te mają bezprecedensowy charakter w relacjach między narodowymi konferencjami rektorów w Europie. Osobom w kolejnych latach i kadencjach zastępujących swoich poprzedników na stanowiskach rektorskich i ministerialnych doświadczenia te, a także wiedza o tych dokonaniach, mogą stać się bardzo pomocne w kontynuacji realizacji ich misji. Ujęcie tematyki w sposób syntetyczny, ale bez pomijania przez autora wydarzeń i treści o istotnym znaczeniu, wykazywana troska o zapewnienie czytelnikom kompletności przekazu mogą stanowić o wartości monografii jako publikacji dokumentującej wspólne osiągnięcia sygnatariuszy Umowy Trojstronnej. Wywołana przez rosyjską agresję wojna w Ukrainie, skutkująca dramatycznymi zmianami uwarunkowań realizacji PP-U, nie spowodowała znaczącego ograniczenia zakresu współpracy, korygując jedynie niektóre jej formy. Jest to świadectwem wspólnej determinacji partnerów polskich i ukraińskich, działających przy poparciu ministrów w obu

krajach, kontynuacji współpracy wbrew wszystkim ograniczeniom i zagrożeniom. Książka dostarcza wyczerpującego uzasadnienia dla niezbędności utrzymywania tych bezprecedensowych relacji.

Koncepcja książki zakłada przedstawienie w kolejnych rozdziałach, po szczegółowej prezentacji założeń i genezy PP-U, podejmowanych działań i ich efektów kolejno w ramach następujących po sobie trzyletnich Cykli, najpierw realizowanych przez FRP przy udziale uczelni polskich i ukraińskich, a następnie przez MNiSW-PW, ale także przy znaczącym zaangażowaniu KRASP i FRP oraz ZRUU. Przywrócone pamięci zostały też treści kilku znaczących referatów przedstawionych w ramach konferencji i seminariów w ostatnim okresie realizacji Projektu (zob. Dodatki I i II).

Monografię kończy podsumowanie wraz z wnioskami końcowymi o charakterze ogólnym. Obok z założenia krótkiej bibliografii książka zawiera Dodatki, z których ten pierwszy wybija się na czoło z tej racji, że przedstawia, ze względu na ograniczenia objętości tekstu, opracowanie pokazujące w wielkim skrócie dokonania polskich uczelni w ramach działalności pomocowej na rzecz obywateli Ukrainy po wybuchu wojny. Wszechstronna i spontanicznie udzielona pomoc studentom, doktorantom, przedstawicielom kadry akademickiej z Ukrainy, często także ich rodzinom lub po prostu uchodźcom, nie ma precedensu. Jej wymiar ludzki, ale także ekonomiczny, był i nadal pozostaje doceniany przez stronę ukraińską. Koordynację działań pomocowych różnych uczelni zawdzięczamy KRASP, która powierzyła te zadania powołanej grupie rektorów działającej pod kierunkiem JM Rektora Akademii Górniczo-Hutniczej z udziałem przedstawicieli innych zainteresowanych instytucji, włączając w to MNiSW i jego agendy. Te, tak bardzo godne podkreślenia działania, zostały zrelacjonowane w Dodatku I. Dodatek II przedstawia w szerokim ujęciu informacje na temat aktualnej sytuacji systemu szkolnictwa wyższego (a w tym uczelni) w Ukrainie po trzech latach nadal trwającej wojny. Pozostałe Dodatki są poświęcone dokumentom. Jedynie ostatni zawiera listę partnerów i uczestników PP-U w ramach kolejnych Cykli.

ROZDZIAŁ 1



Założenia i początki Projektu Polsko-Ukraińskiego (PP-U)

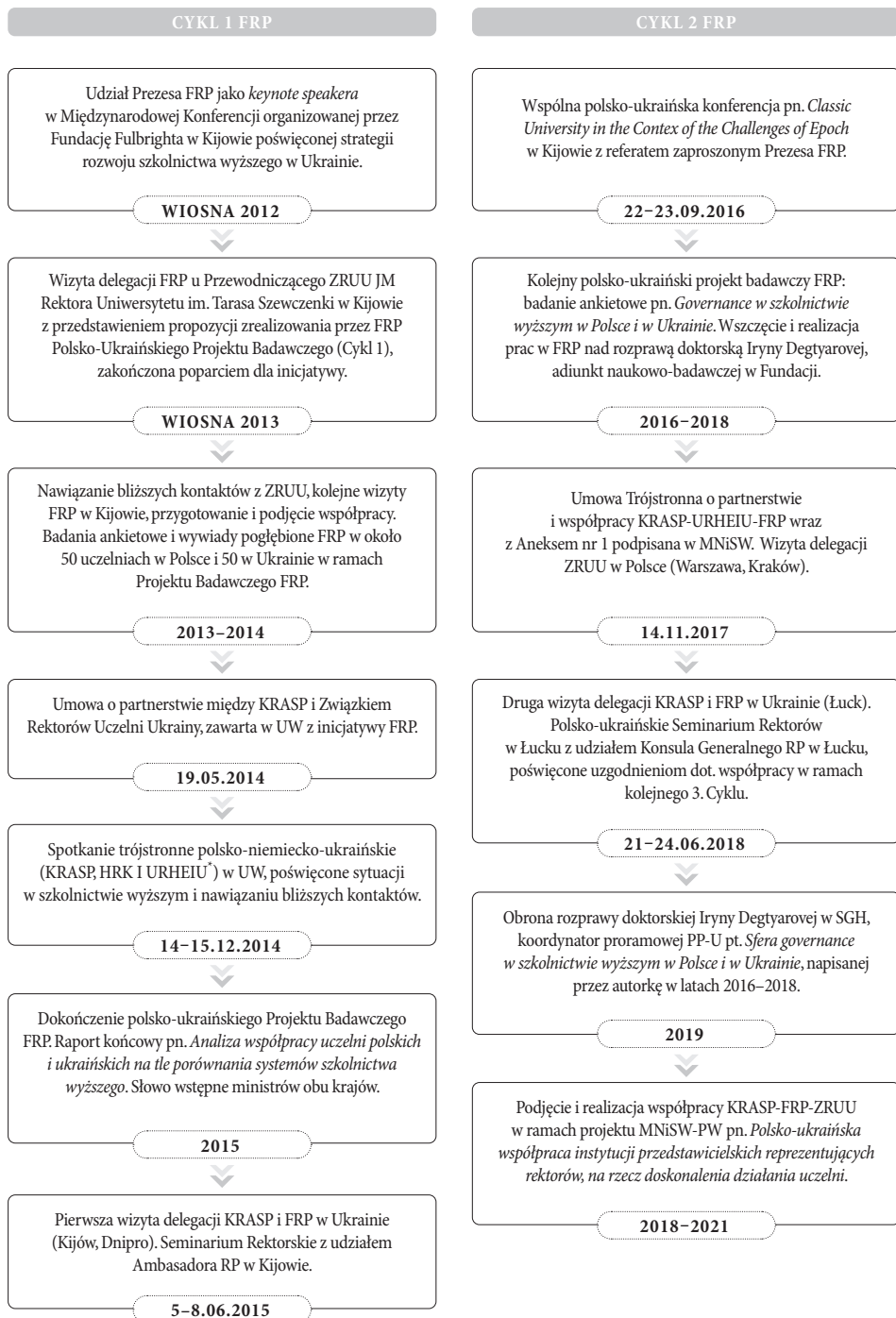
1.1. Geneza PP-U i jego realizacja: 2013–2018. Założenia z 2013 r. oraz Umowa Trójstronna KRASP-FRP-ZRUU z 2017 r.

Najważniejsze wydarzenia składające się na genezę PP-U oraz realizację Cyklu 1 FRP i Cyklu 2 FRP w latach 2013–2015 i 2016–2018 zostały przedstawione graficznie na dwóch kolejnych schematach.

Zaprezentowane zestawienie przedstawia informacje wskazujące na wielość i różnorodność przeprowadzonych działań w ramach dwóch pierwszych Cykli PP-U, których animatorem i głównym realizatorem była FRP działająca przy wsparciu KRASP i ZRUU. Podmiotem finansującym realizację PP-U w latach 2013–2018 była Fundacja, która przeznaczyła na ten cel środki własne.

PP-U: (Cykl 1 FRP i Cykl 2 FRP) 2013–2015, 2016–2018 – informacje ogólne

Współpraca Konferencji Rektorów Akademickich Szkół Polskich (KRASP) i Związku Rektorów Uczelni Ukrainy (ZRUU) została podjęta z inicjatywy i była realizowana przez Fundację Rektorów Polskich (FRP) w latach 2013–2015. Wykorzystane zostały tu doświadczenia KRASP wynikające ze współpracy bilateralnej



* URHEIU – anglojęzyczny skrót nazwy Związek Rektorów Uczelni Ukrainy.

z innymi narodowymi konferencjami krajów europejskich, w tym zwłaszcza z instytucjami przedstawicielskimi rektorów z Niemiec i Francji. Potencjał ekonomiczny i członkostwo konferencji rektorów z tych krajów w Europejskim Stowarzyszeniu Uniwersytetów (EUA), którego KRASP jest także członkiem, znacznie ułatwiło tę współpracę. W związku z tym doświadczeniem pojawiła się inicjatywa Fundacji poszerzenia kontaktów międzynarodowych KRASP o bliższą współpracę ze Związkiem Rektorów Uczelni Ukrainy (ZRUU), narodowej konferencji rektorów nienależącej jednak do EUA ze względu na sytuację ekonomiczną i istniejące wówczas uwarunkowania działania uczelni ukraińskich.

Pierwszym przedsięwzięciem realizowanym w latach 2014–2015 w ramach współpracy KRASP-FRP i ZRUU była inicjatywa dokonania analizy dotychczasowych doświadczeń ze współpracy uczelni polskich i ukraińskich, zwłaszcza w obszarach nie dotyczących studentów, oraz jej percepcji w oczach liderów uczelni i nauczycieli akademickich prowadzących wspólne projekty. Przedsięwzięcie to zostało zrealizowane i sfinansowane przez FRP w ramach prac własnych think-tanku FRP-ISW, prowadzonych przy ideowym wsparciu narodowych konferencji rektorów obu krajów.

Po pierwszych pozytywnych doświadczeniach współpracy z ZRUU realizowanej wcześniej osobno przez FRP, a następnie przez KRASP i FRP, kierując się intencją podniesienia relacji między narodowymi konferencjami rektorów w Polsce i w Ukrainie na wyższy poziom i nadania prowadzonym działaniom większej dynamiki, podjęta została inicjatywa FRP zawarcia Umowy Trójstronnej KRASP-FRP-ZRUU, co nastąpiło w 2017 roku w uzgodnieniu i przy poparciu MNiSW. Towarzyszył jej podpisany przez partnerów Aneks nr 1, wskazujący kierunki działań przewidzianych do realizacji w okresie trzech lat 2018–2021.

W dokumencie tym znalazły się m.in. następujące ustalenia:

1. *Partnerzy uznają za właściwe kontynuowanie wymiany wizyt między delegacjami reprezentującymi KRASP i FRP z jednej strony oraz URHEIU z drugiej strony w celu podtrzymywania i rozwoju osobistych kontaktów między przedstawicielami Partnerów oraz uzgadniania i oceny realizowanych projektów.*
2. *W związku z przeprowadzonymi w Polsce i w Ukrainie działaniami na rzecz wprowadzania reform w szkolnictwie wyższym i nauce na poziomie systemowym i instytucjonalnym Partnerzy ustanawiają wspólny Polsko-Ukraiński Rektor-ski Zespół Konsultacyjny (zwany dalej Zespołem Konsultacyjnym), działający w sprawach wymiany informacji i dyskusji na temat projektowanych i wdrażanych zmian w tych obszarach. W składzie Zespołu Konsultacyjnego działac-będą przedstawiciele Partnerów oraz, w razie potrzeby, mogą działać eksperci.*

W dniu 14 listopada 2017 r. w siedzibie Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego odbyło się spotkanie delegacji Związku Rektorów Uczelni Ukrainy z przedstawicielami Rady Głównej Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Konferencji Rektorów Akademickich Szkół Polskich i Fundacji Rektorów Polskich. W spotkaniu wzięli udział także m.in. Andrij Deszczyca, Ambasador Ukrainy w Polsce, oraz dr Natalia Łukova-Czujko, radca ministra edukacji i nauki Ukrainy. Najważniejszym punktem wizyty było podpisanie Umowy Trójstronnej o partnerstwie i współpracy między KRASP i FRP ze strony polskiej oraz Związkiem Rektorów ze strony ukraińskiej w obecności Sekretarza Stanu, Ministra A. Bobko.

Celem podpisanej umowy było podniesienie rangi dotychczasowego partnerstwa, nadanie mu charakteru trójstronnego i podejmowanie wspólnych działań planowanych na kolejne trzyletnie okresy. Partnerzy zadeklarowali intencję współdziałania w realizacji podejmowanych przedsięwzięć i inicjatyw z ministrami właściwymi ds. szkolnictwa wyższego i nauki w Polsce i w Ukrainie, co obejmowało takie działania jak:

- informowanie się wzajemnie o zakresie uzgadnianych przedsięwzięć, planowanych i aktualnie realizowanych,
- przedstawianie raportów o ich realizacji i wynikach,
- uzgadnianie udziału przedstawicieli ministrów w wybranych działaniach w odpowiedzi na zaproszenie partnerów, a także zakresu i form ewentualnego wsparcia na ich wnioski, w tym finansowego, ze strony ministrów,
- współdziałanie z ministrami na ich zaproszenie w realizacji postanowień międzyrządowych lub resortowych umów o współpracy w obszarze szkolnictwa wyższego i nauki,
- podejmowanie przez partnerów wspólnych działań z innymi podmiotami, w tym pochodzącymi z innych krajów, jeśli wspierać to będzie prowadzoną w Polsce i w Ukrainie politykę rozwoju szkolnictwa wyższego i nauki,
- wspieranie działań doskonalących formułę współpracy środowisk akademickich, z uwzględnieniem rankingów szkół wyższych oraz wspólnych międzynarodowych projektów wydawniczych, w tym monografii naukowych,
- wspieranie działań typu „networking” na rzecz uczelni polskich i ukraińskich.

Równoległe z tymi działaniami w latach 2016–2018 FRP podjęła realizację kolejnego własnego Projektu Polsko-Ukraińskiego finansowanego z środków

własnych. Ten drugi projekt badawczy prowadzony w think-tanku FRP-ISW został poświęcony analizie porównawczej sfery *governance* w szkolnictwie wyższym w Ukrainie i w Polsce. Jednym z celów badań było pozyskanie opinii rektorów lub prorektorów uczelni członkowskich ZRUU i KRASP na temat wybranych zagadnień funkcjonowania sfery *governance* w szkolnictwie wyższym w Ukrainie i w Polsce. Przeprowadzona ankieta obejmowała 10 głównych obszarów ze sfery *governance* w szkolnictwie wyższym:

- wartości akademickie (wewnętrzne) współczesnego uniwersytetu,
- misja, służebność i zadania uczelni,
- sposób kierowania systemem szkolnictwa wyższego,
- zasady autonomii uczelni na tle zadań państwa oraz reguły nadzoru zewnętrznego,
- system źródeł prawa w szkolnictwie wyższym oraz reguły jego stanowienia,
- ustrój szkół wyższych,
- organy uczelni,
- polityka rozwoju uczelni,
- wykorzystywanie kategorii jakościowych w kierowaniu uczelnią,
- finansowanie systemu szkolnictwa wyższego.

Intencją działań, prowadzonych po podpisaniu Umowy Trójstronnej KRASP-ZRUU-FRP było nadanie współpracy rektorów bardziej systemowego charakteru, co nastąpiło w ramach konkretyzacji założeń Umowy w treści Aneksu nr 1. Ten kolejny projekt polsko-ukraiński w ogólności przewidywał opracowanie na podstawie przeprowadzonych badań własnych, konkretnych wniosków i rekomendacji prowadzących do doskonalenia w obu krajach reguł i procesów zarządczych w uczelniach, z uwzględnieniem ich specyfiki, włączając w to podnoszenie kompetencji organów jednoosobowych, rektorów i prorektorów, w następstwie realizacji działań zaplanowanych w konkretnych formach.

PPU: (CYKL I MNiSW-PW i Cykl II MNiSW-PW, Cykl 3 FRP i Cykl 4 FRP) 2018–2021, 2022–2024 – informacje ogólne

Minister Nauki i Szkolnictwa Wyższego zdecydował o zleceniu realizacji PP-U nadając mu charakter Projektu pomocowego pt. *Polsko-ukraińska współpraca instytucji przedstawicielskich reprezentujących rektorów, na rzecz doskonalenia działania uczelni*, powierzając odpowiedzialność za to przedsięwzięcie Politechnice Warszawskiej jako uczelni zatrudniającej osoby stanowiące kierownictwo

Projektu. Okres jego realizacji obejmował lata 2018–2021 (2018 od drugiej połowy roku), co określiło harmonogram tego Cyklu Projektu. Minister Edukacji i Nauki Ukrainy jako organ administracji publicznej udzielił temu przedsięwzięciu jako PP-U swego patronatu, podkreślając znaczenie tej inicjatywy. Sygnatariusze Umowy Trójstronnej uznali, że rolę Zespołu Konsultacyjnego, o którym mowa w Aneksie nr 1, spełniać będą odbywający wspólne debaty rektorzy – członkowie delegacji obu narodowych konferencji rektorów KRASP i ZRUU, działający wspólnie z Liderem Projektu, a podstawowe zadania eksperckie wymienione w tym dokumencie wypełniać będzie Zespół Ekspertów powoływany w ramach Projektu. Realizatorzy Projektu odwoływali się do tradycji współpracy między uczelniami z Polski i Ukrainy oraz istniejących umów międzyrządowych, a w tym: Umowy między Rządem Rzeczypospolitej Polskiej a Rządem Ukrainy o współpracy w dziedzinie kultury, nauki i oświaty z dnia 20 maja 1997 roku; Umowy z dnia 12 stycznia 1993 między Rządem RP a Rządem Ukrainy o współpracy w dziedzinie nauki i technologii; Umowy między Rządem RP a Gabinetem Ministrów Ukrainy o wzajemnym uznawaniu akademickich dokumentów o wykształceniu i równoważności stopni z 2006 roku.

Projekt pn. *Polsko-ukraińska współpraca instytucji przedstawicielskich reprezentujących rektorów, na rzecz doskonalenia działania uczelni* od kilku lat i obecnie jest realizowany w ramach kolejnych Cykli przez Politechnikę Warszawską. Działania w okresie 2018–2021 zostały zrealizowane na zlecenie i dzięki finansowaniu z dotacji Ministerstwa Edukacji i Nauki we współdziałaniu z partnerami polskimi (Konferencją Rektorów Akademickich Szkół Polskich – KRASP, Fundacją Rektorów Polskich – FRP) oraz partnerem ukraińskim (Związkiem Rektorów Uczelni Ukrainy – ZRUU). Przygotowanie do podjęcia realizacji Projektu obejmowały wymianę wizyt przygotowawczych dot. uzgodnienia szczegółów jego realizacji – delegacji KRASP w Łucku oraz delegacji ZRUU w Krakowie i Warszawie, co nastąpiło w latach 2017–2018. Rektorzy ukraińscy wzięli udział m.in. w obradach III Konferencji dla liderów zarządzania uczelniami LUMEN 2017, organizowanej przez PCG Academia we współpracy z FRP, gdzie dyskutowali o przywództwie na uczelniach i sztuce rektorstwa. Polsko-ukraińskie spotkania na szczeblu rektorskim odbyły się także jesienią 2017 roku na Uniwersytecie Kardynała Stefana Wyszyńskiego w Warszawie, Uniwersytecie Jagiellońskim i w Akademii Górniczo-Hutniczej w Krakowie. W ramach Polsko-Ukraińskiego Seminarium w Łucku w czerwcu 2018 roku została przedyskutowana i uzgodniona ostateczna formuła przyszłych działań w ramach PP-U.

Celem głównym Cyklu I MNiSW-PW, Cyklu 3 FRP Projektu było osiągnięcie postępów w następstwie współdziałania rektorów polskich i ukraińskich w sferze

governance in HEIs w zakresie doskonalenia zarządzania uczelniami z poszanowaniem wartości wspólnoty akademickiej, w poszukiwaniu pożądanej równowagi między samorządnością i rządnością uczelni, z odwołaniem się do doświadczeń własnych obu krajów i rozwiązań międzynarodowych. Wykorzystanym narzędziem, będącym podstawą prac, były dedykowane badania przeprowadzone z poszanowaniem wymogów metodologicznych nauk społecznych oraz na tej podstawie organizowanie debat delegacji KRASP i ZRUU, a także przyjmowanie tzw. Stanowisk Wspólnych, przesyłanych następnie rektorom i ministrom w obu krajach.

Kolejny Cykl II MNiSW-PW, Cykl 4 FRP Projektu Polsko-Ukraińskiego pod tą samą nazwą *Polsko-ukraińska współpraca instytucji przedstawicielskich reprezentujących rektorów, na rzecz doskonalenia działania uczelni* został zrealizowany analogicznie w latach 2022–2024 przez Politechnikę Warszawską, w dalszym ciągu przez Wydział Administracji i Nauk Społecznych, także na zlecenie Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego (MNiSW, wcześniej – Ministerstwo Edukacji i Nauki) przy wsparciu i udziale Fundacji Rektorów Polskich (FRP), Konferencji Rektorów Akademickich Szkół Polskich (KRASP) i Związku Rektorów Uczelni Ukrainy (ZRUU).

Podsumowując, możemy stwierdzić, że PP-U, a także przyjęta i kontynuowana w jego ramach formuła współpracy dwóch narodowych konferencji i fundacji rektorów stanowią wyjątkowy i pozytywny przykład działania w ramach tzw. dyplomacji akademickiej służącej pogłębianiu relacji polsko-ukraińskich w świecie nauki. Niezmiennym celem projektu jest doskonalenie systemów szkolnictwa wyższego w obu krajach, a w tym reguł i procesów zarządczych w uczelniach oraz realizacja celów uzgodnionych przez narodowe konferencje rektorów Polski i Ukrainy z udziałem FRP.

1.2. Zakres problemów objętych pracami w ramach czterech Cykli PP-U w latach 2013–2024

PPU: (Cykl 1 FRP i Cykl 2 FRP) 2013–2015, 2016–2018

W ramach referowanych dwóch pierwszych Cykli Projektu zostały zrealizowane następujące działania:

- opracowanie analiz eksperckich, a w tym między innymi:
 - porównanie ścieżek rozwojowych systemów szkolnictwa wyższego Polski i Ukrainy, współpracy polsko-ukraińskiej uniwersytetów klasycznych, na przykładzie Uniwersytetu Warszawskiego i Uniwersytetu im. Tarasa Szewczenki w Kijowie,

- analiza aktywności konferencji rektorów uczelni technicznych obu krajów na rzecz zintensyfikowania dotychczasowej współpracy,
- przegląd dokonań w obszarze polskiej oferty studiów adresowanej do studentów z Ukrainy,
- opracowanie i przeprowadzenie ankiety gromadzącej informacje na temat współpracy uczelni polskich i ukraińskich,
- jakościowe badanie empiryczne – badanie doświadczeń uczelni z Ukrainy i Polski współpracujących z partnerami z drugiego kraju, w których zostały przeprowadzone indywidualne wywiady pogłębione z osobami odpowiedzialnymi za strategiczny i operacyjny wymiar współpracy, podsumowane analizą pozyskanych informacji, opracowaniem wniosków i rekomendacji,
- opublikowanie raportu końcowego i publiczna prezentacja wyników prac realizowanych w projekcie.

W Raporcie pn. *Analiza współpracy uczelni polskich i ukraińskich na tle porównania systemów szkolnictwa wyższego. Wnioski i rekomendacje* przedstawiono analizę badań empirycznych – opracowanie ankiet na temat współpracy uczelni polskich i ukraińskich, a także wyniki badań jakościowych (indywidualne wywiady pogłębione) przeprowadzonych z osobami odpowiedzialnymi za strategiczny i operacyjny wymiar współpracy między uczelniami. W Raporcie znalazły się informacje na temat wymiany studentów w ramach programu „Study in Poland” realizowanego przez Konferencję Rektorów Akademickich Szkół Polskich (KRASP) i Fundację Edukacyjną Perspektywy, a także doświadczenia ze współpracy Politechniki Warszawskiej i Politechniki Kijowskiej w ramach tzw. Metropolitalnej Unii Uczelni Technicznych. Raport zawiera wnioski i rekomendacje wynikające z przeprowadzonych badań w Polsce i w Ukrainie. Raport ten w formie dwutomowego wydawnictwa dwujęzycznego (w językach polskim i ukraińskim) udostępniono ministerstwom obu krajów, KRASP i ZRUU oraz ekspertom.

Pierwsza publiczna prezentacja wyników, w tym wniosków i rekomendacji, Polsko-Ukraińskiego Projektu Badawczego odbyła się w dniu 5 czerwca 2015 r. w trakcie Seminarium Ukraińsko-Polskiego w Uniwersytecie Narodowym im. T. Szewczenki w Kijowie. Uczestnicy spotkania zdecydowanie poparli zaprezentowane wnioski i rekomendacje ekspertów – wykonawców Projektu. Stwierdzono, że rekomendacje te pomogą wspólnie intensyfikować polsko-ukraińską współpracę akademicką i skuteczniej wspierać środowiska naukowe obu krajów. Wnioski i rekomendacje dotyczyły perspektywy krajowej

(na poziomie państwo-państwo), systemowej (Konferencja Rektorów a Związek Rektorów), instytucjonalnej (uczelnia-uczelnia) i lokalnej (region-region).

Think-tank FRP-ISW prowadził badania empiryczne w Polsce w latach 2016–2017 z rektorami i prorektorami z 66 uczelni akademickich. Ankieta prowadzona była zarówno w wersji papierowej, jak i elektronicznej. Badania sfery *governance* w szkolnictwie wyższym w Ukrainie także zostały przeprowadzone w latach 2016–2017. Badanie przeprowadzono w 49 uczelniach z rektorami lub prorektorami.

PPU: (Cykl I MNiSW-PW, Cykl 3 FRP) 2018–2021

Cykl realizacji Projektu Polsko-Ukraińskiego w latach 2018–2021, zgodnie z Aneks nr 1 do Umowy Trójstronnej, został podsumowany w dwujęzycznej monografii wydanej w 2021 roku przez Oficynę Wydawniczą Politechniki Warszawskiej¹. Zawiera ona wyniki badań polskich i ukraińskich ekspertów na temat finansowania szkolnictwa wyższego na poziomie systemowym i instytucjonalnym, rankingów w strategiach uczelni, autonomii statutowej i rozwiązań w sferze *governance*, a także obejmuje analizę dotyczącą rozwiązań organizacyjnych i zarządczych szkół doktorskich w Polsce. Ponadto, w monografii zostały umieszczone komentarze eksperckie, rekomendacje oraz przyjęte tzw. Stanowiska Wspólne. Cykl I MNiSW-PW, Cykl 3 FRP został podsumowany na wspólnym Polsko-Ukraińskim Forum Rektorów w Politechnice Warszawskiej w dniu 9 listopada 2021 roku. Aneks nr 2 do Umowy Trójstronnej, podpisany w czasie tego Forum, określił kierunkowo cele na kolejny trzyletni okres (2022–2024), które co do zasady pozostały aktualne także w warunkach zbrojnej agresji Rosji przeciwko Ukrainie.

Na szczególne podkreślenie zasługuje oryginalne rozwiązanie o charakterze metodycznym, opracowane specjalnie do wykorzystania w ramach PP-U w procesie uchwalania Stanowisk Wspólnych przez delegacje KRASP i ZRUU. Kolejne kroki w ramach tej procedury obejmowały:

- określenie przedmiotu/obszaru przyszłej debaty i Stanowiska Wspólnego,
- zaprojektowanie i przeprowadzenie przez zespoły ekspertów dedykowanych tematycznie badań w 25 uczelniach uczestniczących w Projekcie w Polsce i w Ukrainie,
- opracowanie przez Kierownictwo Projektu i ekspertów FRP wyników tych badań w formie odpowiadającej wymogom niezbędnym do

¹ https://www.frp.org.pl/images/publikacje/publication/raport%20kocowy%20%20meinpw_pl%201.pdf

zapoznania z nimi rektorów oraz zaproponowanie zbioru szczegółowych wniosków i rekomendacji dla uczestników,

- debaty delegacji KRASP i ZRUU w celu dokonania selekcji wniosków i pogrupowania propozycji rekomendacji przez rektorów uczestniczących w dyskusji, z wyodrębnieniem rekomendacji skierowanych jedynie do Ministra Edukacji i Nauki w Polsce, jedynie do Ministra Edukacji i Nauki w Ukrainie, wspólnie do obu Ministrów, co na bieżąco w czasie trwania debaty było przenoszone do dokumentu końcowego i stało się treścią uchwalanego Stanowiska Wspólnego, sygnowanego przez Lidera PP-U, a następnie przez Przewodniczących KRASP i ZRUU.

Takie podejście metodyczne stwarzało właściwą merytoryczną podstawę dla debaty członków delegacji rektorów oraz zapewniało im uprawnione poczucie współautorstwa przyjętych propozycji w następstwie wspólnej dyskusji, nadając jednocześnie akceptowanym i uzgodnionym następnie dokumentom konkretny i przemyślany charakter poprzez odwołanie się do przeprowadzonych badań i analiz, a nie jedynie do doświadczeń indywidualnych i intuicji własnej uczestników debaty rektorów.

PPU: (Cykl II MNiSW-PW, Cykl 4 FRP) 2021–2024

Działania eksperckie i polsko-ukraińskie zadania badawcze w latach 2022–2024 dotyczyły następujących zagadnień:

- współpraca polsko-ukraińska w zakresie kształcenia studentów z uwzględnieniem sytuacji uczelni ukraińskich po 24 lutego 2022 roku (realizacja w 2022 roku),
- ścieżki awansu naukowego w obu krajach i aktualne bariery polsko-ukraińskiej współpracy badawczej (realizacja w 2022 roku),
- sytuacja doktorantów uczelni ukraińskich podczas agresji Federacji Rosyjskiej na Ukrainę a wsparcie uczelni polskich (realizacja w 2022 roku),
- konsolidacja w szkolnictwie wyższym w Polsce i w Ukrainie (realizacja w 2023 roku),
- kampusy zagraniczne: aktualny stan prawny, możliwości, ograniczenia i praktyka otwierania filii uczelni zagranicznych w Ukrainie i w Polsce oraz formy działania i reprezentacji uczelni ukraińskich i polskich za granicami swych krajów (realizacja w 2023 roku),

- model działania, dobre praktyki i osiągnięcia narodowych konferencji rektorów w Polsce i w Ukrainie (realizacja w 2023 roku),
- prognoza rozwoju szkolnictwa wyższego w Polsce – wybrane tezy i stwierdzenia (realizacja w drugiej połowie 2024 roku).

Wszystkie działania były prowadzone równolegle w dwóch językach narodowych – polskim i ukraińskim. Pełne wyniki badań zostały przedstawione w Raportach opublikowanych w formatach elektronicznych w latach 2022 i 2023 – w ośmiu Raportach w języku polskim i ośmiu publikacjach w języku ukraińskim². W roku 2024 opracowano i ogłoszono wstępne tezy do prognozy rozwoju szkolnictwa wyższego w Ukrainie, które zostały zaprezentowane jesienią 2024 roku podczas wspólnej konferencji online KRASP-FRP-ZRUU. Na potrzeby działań polsko-ukraińskich i wsparcia ZRUU na ścieżce do członkostwa w EUA przetłumaczono na język ukraiński dokumenty konstytucyjne KRASP (statut) oraz Kodeks Dobrych Praktyk w Szkołach Wyższych KRASP-FRP wraz z Dodatkami, a także wyciągi z ustaw dotyczące regulowania działalności KRASP, finansowania szkolnictwa wyższego i zarządzania w szkolnictwie wyższym. Ponadto, na język polski przełożono dokumentację związaną z działalnością ZRUU wraz z wyciągiem z aktów prawnych. Stworzyło to możliwość przeprowadzenia badań komparatywnych dotyczących treści tych regulacji. Opracowania ekspertyzy w tym zakresie podjął się Lider Projektu.

1.3. Charakter dokumentów PP-U jako materiałów źródłowych i założenia dotyczące sposobu ich wykorzystania w monografii

W tym punkcie zostają przywołane następujące, najważniejsze dokumenty PP-U wraz z odniesieniami do ich treści:

- Umowa Trójstronna KRASP-FRP-ZRUU
- Aneksy do tej Umowy
- Raporty z badań
- Stanowiska Wspólne
- Materiały z seminariów i webinarów
- Sprawozdania Roczne przekazywane do MNiSW.

² Lista wszystkich raportów opracowanych w ramach Projektu znajduje się na witrynie Projektu: <https://www.ans.pw.edu.pl/Nauka/Projekty-naukowe/Projekt-MNiSW-PW>.

UMOWA TRÓJSTRONNA I ANEKSY

Jest oczywiste, że współpraca polsko-ukraińska w szkolnictwie wyższym na szczelnie instytucji reprezentatywnych dla rektorów uczelni po obu stronach granicy wymagała nadania jej rangi i stworzenia podstawy formalnej. Właściwym rozwiązaniem jest w takich przypadkach zawarcie umowy. Pierwszą próbę wypełnienia tego warunku była Umowa KRASP-ZRUU zawarta w 2014 r. z inicjatywy FRP, która została skonsumowana przez Strony jedynie poprzez wymianę wizyt delegacji rektorów w obu krajach. Organizatorką tych spotkań – w Warszawie obok Uniwersytetu Warszawskiego, w Kijowie obok Narodowego Uniwersytetu im. T. Szewczenki i w Dnipro obok Narodowego Uniwersytetu im. Ołesia Honczara oraz w Łucku obok Wołyńskiego Uniwersytetu Narodowego Ukrainy im. Łesi Ukrainki – była FRP.

Wymienione uczelnie pełniły rolę instytucjonalnego gospodarza organizującego pobyt przyjezdnej delegacji. Za stronę programową przyjmowała na siebie odpowiedzialność FRP. Referowana praktyka potwierdzała niezbędność zaistnienia Fundacji jako instytucjonalnej strony przyszłej umowy PP-U, co uznali za konieczne partnerzy reprezentujący narodowe konferencje rektorów. Tak doszło do podpisania tzw. Umowy Trójstronnej KRASP-FRP-ZRUU. Znaczenie tego ważnego aktu powierdziła praktyka określana przez strony w postaci celów i działań na kolejne trzyletnie okresy określane jako Cykle, planowane do realizacji w warunkach deklarowanego wsparcia finansowego przez MEiN/MNiSW w Polsce oraz patronatu udzielonego przez Ukraiński MEiN. W taki sposób Umowa Trójstronna i trzy dotąd podpisane do niej Aneksy stały się podstawowymi dokumentami o charakterze konstytutywnym dla współpracy rektorów w ramach PP-U.

Treść tych dokumentów jest komentowana w monografii z przywołaniem ich pełnych tekstów.

RAPORTY Z BADAŃ

We wszystkich dotąd zrealizowanych czterech Cyklach PP-U fundamtenalne znaczenie miały prowadzone badania, spełniające wymagania metodologiczne w dziedzinie nauk społecznych. Do udziału w tych badaniach zapraszani byli renomowani eksperci przy zachowywaniu zasady równości stron – partnerów Umowy Trójstronnej – zapewniającej na zasadach symetrii udział ekspertów z Polski i z Ukrainy w tych przedsięwzięciach. Publikowanym efektem stały się ogłaszane Raporty z badań, które stawały się podstawą proponowanych rektorom

wniosków i rekomendacji, znajdujących swoje eksponowane miejsce w wielu rozdziałach w publikowanych monografiach, włączając w to tę książkę.

STANOWISKA WSPÓLNE

Opracowane syntetycznie przez Lidera PP-U we współdziałaniu z koordynator programową propozycje treści dokumentów do dyskusji w gronie delegacji KRASP i ZRUU przesyłane były następnie rektorom-członkom obu delegacji do wiadomości, a następnie stawały się podstawą wspólnych debat tematycznych, odpowiadających zakresowi zaplanowanych i przeprowadzonych badań w uczelniach, z uwzględnieniem wstępnych propozycji konkluzji przewidzianych do dyskusji. Rektorzy i tylko oni, uczestnicząc w debacie prowadzonej pod przewodnictwem lidera PP-U, dokonywali selekcji przedłożonych im wniosków i grupowania konkluzji ze względu na ich adresatów.

Tak powstawały referowane w monografii dokumenty przyjmowane jako tzw. Stanowiska Wspólne, podpisywane przez lidera PP-U i sygnowane przez Przewodniczących KRASP i ZRUU.

MATERIAŁY Z SEMINARIÓW I WEBINARIÓW

Osobną ścieżką realizacji zadań programowych w ramach PP-U było organizowanie seminariów, a w okresie pandemii COVID-19 webinarium z udziałem zaproszonych ekspertów – autorów zamówionych opracowań adresowanych do zainteresowanych przedstawicieli instytucji partnerskich w obu krajach. W czasie tych spotkań przedstawiane były w formie prezentacji, a ponadto udostępniano teksty profesjonalnie opracowane przez ekspertów w obu językach, zgodnie z założeniami programowymi PP-U.

SPRAWOZDANIA ROCZNE PRZEKAZYWANE MEiN/MNiSW

Rygory przepisów budżetowych obowiązujących ministerstwo, dotyczące umów z PW w ramach kolejnych trzyletnich okresów realizacji PP-U (Cyklu I MNiSW-PW, Cyklu 3 FRP oraz Cyklu II MNiSW-PW, Cyklu 4 FRP), zmuszały partnera rządowego i partnera akademickiego do zawierania umów rocznych poprzedzanych corocznie obowiązkiem złożenia szczegółowego sprawozdania z wykonania zadań w danym roku obowiązywania Umowy oraz przyjęcia tego dokumentu po analizie w zainteresowanych departamentach ministerialnych. Departamenty opiniowały także wnioskowany, projektowany program działań w kolejnym roku

realizacji PP-U. Oznaczało to i w dalszym ciągu oznacza obowiązek nałożony na PW jako sygnatariusza umów rocznych, ale także na FRP jako wiodącego partnera uczelni, dochowywania szczególnej staranności w procesie opracowywania sprawozdań rocznych i przedkładania ich wraz z wnioskiem określającym działania i proponowane finansowanie w kolejnym roku kalendarzowym. Wskazuje to na zasadnicze znaczenie tych szczegółowych, merytorycznych i finansowych sprawozdań rocznych przekazywanych do MNiSW. Do ich merytorycznej treści nawiązują uwagi i komentarze przedstawiane w tej monografii.

ROZDZIAŁ 2



Komentarz do efektów badań i analiz w ramach PP-U zrealizowanego przez FRP w latach 2013–2015 (Cykl 1 FRP) oraz w latach 2016–2018 (Cykl 2 FRP)

2.1. Analiza wniosków i rekomendacji dotyczących uregulowania systemu szkolnictwa wyższego w obu krajach na podstawie raportów z 2015 r. i 2018 r.

Dokonując prezentacji i zwięzłego podsumowania przyjętych wniosków i rekomendacji, z których wybrane stwierdzenia zostały przytoczone dalej w ich oryginalnym pełnym brzmieniu, należy odnotować zwłaszcza wybrane wnioski, podkreślając przypisane im istotne znaczenie wynikające z przeprowadzonych badań. Dotyczą one w szczególności:

- dostępu do rozwijającej się w Polsce infrastruktury badawczej powstałej w wyniku inwestycji ze środków UE a także stwarzania możliwości udziału, zwłaszcza przedstawicielom młodej kadry naukowej z Ukrainy, w grantach badawczych realizowanych w Polsce,

- dużego znaczenia uwarunkowań i ułatwień, w tym o charakterze legislacyjnym, w zakresie podejmowania działań na rzecz umiędzynarodowienia w nauce i szkolnictwie wyższym,
- potrzeby współpracy o charakterze systemowym w odniesieniu do działań uczelni, na szczeblu liderów, z podkreśleniem roli narodowych konferencji rektorów obu krajów w tym zakresie,
- systemowych założeń procesu kształcenia liderów w sferze *governance* w uczelniach, w tym doświadczeń wynikających z programu FRP dla KRASP w zakresie tzw. Szkół Zarządzania Strategicznego w Szkolnictwie Wyższym,
- postulów poświęconych niezbędności udzielenniu przez UE wsparcia uczelniom w związku z wdrażaniem zasad *open access*,
- wykorzystania możliwości doskonalenia systemów szkolnictwa wyższego w obu krajach dzięki wykorzystaniu współdziałania realizowanego w planowy sposób, z udziałem narodowych konferencji rektorów KRASP i ZRUU, włączając w to wizyty studyjne delegacji i debaty rektorów,
- zintensyfikowania programów staży naukowych umożliwiających wymianę kadry między uczelniami z obu krajów, włączając w to konkretne formy pomocy rządowej,
- akcji informacyjnych promujących osiągnięcia uczelni w ramach dotychczasowej współpracy polsko-ukraińskiej i potrzebę tworzenia przez przedstawicieli środowiska akademickiego różnych form utrzymywania relacji i realizacji wspólnych projektów.

PPU: (Cykl 1 FRP) 2013–2015

Wybrane wnioski i rekomendacje wynikające z przeprowadzonych badań w Polsce i w Ukrainie przywołane w formie oryginalnej³

Wnioski:

- polscy i ukraińscy uczeni współpracują ze sobą, kierując się przede wszystkim dążeniem do przyspieszenia własnego rozwoju naukowego. Współpraca pozwala na podejmowanie ważniejszych lub ciekawszych problemów badawczych, często takich, które mają szczególne

³ J. Woźnicki, red. (2015), *Analiza współpracy uczelni polskich i ukraińskich na tle porównania systemów szkolnictwa wyższego. Wnioski i rekomendacje*, Fundacja Rektorów Polskich, s. 209–215.

znaczenie dla obu krajów. Na przykład dotyczących ich wspólnej historii czy ochrony przyrody. Ponadto w niektórych dziedzinach nauki Ukraina i Polska mają uczonych o wysokiej pozycji, znacznym dorobku i wybitnych kompetencjach, z czego badacze obu krajów chętnie korzystają, podnosząc w ten sposób poziom swojej pracy naukowej. Z punktu widzenia badaczy ukraińskich niezwykle cenna jest także infrastruktura badawcza dostępna w polskich uczelniach i centrach naukowych. Co więcej, Polska oferuje Ukraińcom stypendia i granty badawcze na prowadzenie działalności naukowej, finansowane ze środków krajowych i unijnych (...),

- dla uczelni ukraińskich, bez względu na to, w jakim regionie są ulokowane, współpraca z uczelniami polskimi ma znaczenie priorytetowe w ich międzynarodowej działalności akademickiej. Przeprowadzone wywiady pogłębione wskazują, że trudne tematy dotyczące wspólnej historii obu krajów nie wpływają destrukcyjnie na polsko-ukraińską współpracę naukową. Wręcz przeciwnie, nauka stanowi płaszczyznę rzetelnej i pozbawionej negatywnych emocji dyskusji oraz walki ze stereotypami, uprzedzeniami i resentymentami, budowania dialogu i porozumienia, co może mieć pozytywny wpływ na stosunki polsko-ukraińskie,
- rysujące się intencje nawiązywania współpracy wynikają z bliskości kulturowej Ukraińców i Polaków. Analogiczne rozumienie pojęcia „dusza słowiańska”, oznaczającego otwartość, serdeczność, chęć pomocy, sprzyja wzajemnym relacjom nie tylko naukowym i koleżeńskim, ale często wręcz przyjacielskim,
- polscy uczeni są przekonani, że należy i warto wspierać bliską nam kulturowo i historycznie Ukrainę, która jest strategicznym sąsiadem Polski. Ich zdaniem dzięki współpracy naukowej można pomóc Ukrainie nie tylko w rozwoju nauki i w kształtowaniu kultury akademickiej, ale także w budowaniu demokratycznego i otwartego społeczeństwa oraz jego integracji z Europą. Potwierdzają to uczeni ukraińscy, według których ważnym skutkiem współpracy z Polską staje się rozwijanie europejskiej tożsamości oraz krzewienie europejskich standardów naukowych w ukraińskiej społeczności akademickiej (...),
- bariery współpracy polsko-ukraińskiej mają przede wszystkim charakter ekonomiczny, instytucjonalno-organizacyjny i systemowy. Natomiast czynniki sprzyjające i wspierające lokują się głównie na poziomie indywidualnym, a nawet osobistym. Ograniczenia w rozwijaniu

współpracy polsko-ukraińskiej wynikają przede wszystkim z braku wystarczających środków na jej finansowanie oraz ograniczonych możliwości pozyskiwania na to funduszy, szczególnie przez uczelnie ukraińskie. Najczęstszym z dostępnych źródeł są środki własne uczelni. Wpływa to silnie ograniczająco na zakres, rozmiary i formy podejmowanej współpracy,

- problemy finansowe często wiążą się z niedostatecznym zainteresowaniem władz państwowych i samorządowych w Polsce, ale i w Ukrainie, współpracą naukową polsko-ukraińską. Nie dostrzegają one, że na poziomie uczelni, za sprawą prowadzonych wspólnie badań naukowych, można kreować bliskie relacje polsko-ukraińskie, intensyfikować dialog między społeczeństwami, integrować Ukrainę z Europą, wspierać ją w procesie demokratyzacji. Taka polityka – a czasem raczej jej brak – przekłada się w pewnym stopniu na działania uczelni, które choć wspierają kooperację z partnerami w Ukrainie, nie są w stanie same nadać jej charakteru działania strategicznego o istotnym znaczeniu kulturowym,
- z niezbędnym zakresem instytucjonalizacji współpracy, której jedynie pierwszym formalnym krokiem powinno być podpisanie umowy, mamy zazwyczaj do czynienia na poziomie uczelni lub wydziału, a nie polityki państwa. Tymczasem nadanie ram formalnych, także na poziomie politycznym, a nie jedynie zarządczym, przyniosłoby wiele korzyści i przyczyniłoby się do zdynamizowania rozwoju współpracy. Dobrym przykładem mogą być powstające sieci uczelni i instytutów oraz platformy współpracy i wymiany myśli naukowej o różnych strukturach i w ramach dużych projektów badawczych. Dzieje się tak dzięki temu, że w przypadku popieranej przez rządy i konferencje rektorów współpracy zinstytucjonalizowanej wspólne działania są koordynowane, wypracowuje się mechanizmy włączania we współpracę nowych podmiotów oraz tworzone są mechanizmy postępowania w kwestiach formalnych, organizacyjnych, administracyjnych, a także sposoby zdobywania środków na kolejno planowane i podejmowane działania,
- instytucjonalizacja współpracy sprzyja także podejmowaniu działań niezwiązanych z nauką, takich jak wizyty studyjne, w ramach których prezentowane są funkcjonujące w Polsce rozwiązania, zwłaszcza te o charakterze ustrojowym lub syntetycznym, na przykład w obszarze samorządności nie tylko akademickiej, ale i terytorialnej, analizowane mechanizmy lokalnej demokracji, działania organizacji pozarządowych, sposoby zagospodarowania przestrzeni lub technologii

stosowanych w rolnictwie. Stanowi to kolejny, wykraczający poza sferę relacji czysto akademickich, przykład kształtowania pozytywnych relacji między obydwoma krajami i kulturowego otwierania się społeczeństwa ukraińskiego.

Rekomendacje:

- rozwój współpracy naukowej polsko-ukraińskiej powinien dokonać się przede wszystkim w realnym działaniu zespołów badawczych, pomiędzy konkretnymi naukowcami pracującymi nad konkretnymi problemami. Rolą podmiotów na wyższym poziomie nie jest sterowanie tymi procesami, lecz stwarzanie lepszych warunków tej współpracy. Nadawanie trwałego charakteru działaniom poprzez ich instytucjonalizację przynosi realne korzyści dla rozwoju nauki i szkolnictwa wyższego oraz wiele korzyści społeczno-politycznych. Jest to warunkiem rozwoju wzajemnych kontaktów. Rozwój ten powinien odwoływać się do istniejących dobrych przykładów wieloletniej współpracy polsko-ukraińskiej (...),
- należy określić na nowo na poziomie polityki państwa strategiczne cele współpracy polsko-ukraińskiej, odwołując się do racji stanu obu stron. Powinno to dotyczyć perspektywicznych relacji polsko-ukraińskich z wykorzystaniem pozytywnie rozumianej polityki historycznej dla demokratyzacji społeczeństwa ukraińskiego, integracji Ukrainy z Europą i wypracowywania narzędzi wsparcia dla projektów i inicjatyw umożliwiających ich realizację,
- warto nadać większe znaczenie polsko-ukraińskiej współpracy naukowej w ministerstwach odpowiedzialnych za naukę i szkolnictwo wyższe obu krajów, w tym przygotować dedykowane programy grantowe i stypendialne, które umożliwiłyby jej rozwój. Zachęciłoby to uczelnie do nadawania wyższej rangi i przywiązywania większej wagi kooperacji polsko-ukraińskiej, między innymi w obszarach dedykowanych, na przykład ochrony przyrody, transferu technologii i innych (...),
- postuluje się:
 - wydłużenie czasu trwania stypendiów naukowych oraz zwiększenie ich liczby;
 - szersze udostępnianie zaocznych studiów doktoranckich dla uczestników z Ukrainy,

- wprowadzenie systemu zachęt i ulg (podatkowych) dla polskich i ukraińskich przedsiębiorstw, które byłyby stymulatorami pobudzenia innowacyjności,
- zapewnianie kompatybilności w procesie rozliczania polsko-ukraińskich projektów naukowych i badawczych ze względu na wymagania formalne,
- tworzenie – na bazie istniejących krajowych czasopism naukowych – w ich miejsce anglojęzycznych, międzynarodowych periodyków naukowych obejmujących Europę Środkowo-Wschodnią, pod warunkiem zaistnienia potencjału dla szybkiego uzyskania wysokiego współczynnika impact factor,
- w związku z planowanymi pracami nad ukraińskim ustawodawstwem, dotyczącym badań i innowacji, proponuje się, żeby w ramach nowych rozwiązań legislacyjnych uwzględnić doświadczenia polskich instytucji współkształtujących system finansowania badań naukowych. Powstanie analogicznych do polskich instytucji ułatwiłoby przyszłą współpracę na tym szczeblu (...),
- warto wspólnie kształcić liderów akademickich, budować ich kompetencje w zakresie zarządzania, włączając w to współpracę międzynarodową, jako jeden z priorytetowych obszarów *good governance* w uczelniach i na poziomie systemowym (...),
- należy popierać rozwijanie przez uczelnie o znacznym potencjale naukowo-badawczym dwustronnych i wielostronnych form współpracy edukacyjnej i badawczej, prowadzącej do tworzenia interdyscyplinarnych konsorcjów polsko-ukraińskich albo sieci instytucji naukowo-badawczych i przemysłowych działających w szerszej formule (...).

2.2. Informacja ogólna w ujęciu syntetycznym na temat treści złożonej w 2018 r. rozprawy doktorskiej Iryny Degtyarovej – w opinii promotora⁴ i recenzentów

Z OPINII PROMOTORA

Rozprawa doktorska mgr Iryny Degtyarovej poświęcona jest analizie porównawczej sfery *governance* w szkolnictwie wyższym w okresie transformacji

⁴ Promotorem rozprawy był lider PP-U, Iryna Degtyarova jest zatrudniona w FRP na stanowisku adiunkta naukowo-badawczego.

ustrojowej w Ukrainie i w Polsce. Dotyczy to m.in. zagadnień systemowych oraz rozwiązań na poziomie instytucjonalnym.

W warstwie metodologicznej rozprawa odwołuje się do badań komparatywnych i analizy prawno-instytucjonalnej z uwzględnieniem ostatnich rozwiązań i regulacji w Ukrainie i w Polsce, zawartych w procesie legislacyjnym i już wdrażanych ustawach.

Analizą objęto jedynie zasady i regulacje dotyczące akademickich uczelni publicznych w obu krajach ze względu na ich dominującą pozycję w systemach szkolnictwa wyższego. Badania dotyczyły okresu transformacji ustrojowej poczynając od roku 1990, z uwzględnieniem szerszego kontekstu zmian. W rozprawie znalazły swoje miejsce odniesienia do opracowań i dokumentów renomowanych instytucji i organizacji międzynarodowych, a także przegląd i analiza piśmiennictwa poświęconego systemom szkolnictwa wyższego w Ukrainie i w Polsce na tle dynamiki zmian legislacyjnych w tym zakresie. W warstwie teoretycznej zaprezentowane zostało oryginalne ujęcie wybranych zagadnień dotyczących polityki publicznej w szkolnictwie wyższym, wartości i modeli uniwersytetu, zasady *good governance* i kultury instytucjonalnej w uczelniach. Osobne fragmenty poświęcone zostały zasadom procesu legislacyjnego, a także praktyce partycypacji i dialogu społecznego z uwzględnieniem autonomii instytucjonalnej oraz autonomii społeczności akademickiej. Autorka odwołała się do metodyki badań ankietowych, nadając swym pracom analitycznym charakter badań komparatywnych. Bogate doświadczenia autorki wynikające z jej udziału w pracach nad projektami rozwiązań legislacyjnych w szkolnictwie wyższym i nauce w Ukrainie i w Polsce, a także udział w debacie europejskiej oraz bogata praktyka wynikająca z pełnienia wielu funkcji (członkostwo w zarządzie Rady Młodych Naukowców przy Ministerstwie Edukacji i Nauki Ukrainy, Europejskiego Stowarzyszenia Doktorantów i Młodych Naukowców Eurodoc, Komisji ds. Strategicznych Problemów Szkolnictwa Wyższego KRASP, rola społecznego doradcy RGNiSW jako eksperta ds. *governance* i współpracy polsko-ukraińskiej) stały się podstawą wykorzystania w rozprawie tzw. obserwacji uczestniczącej jako narzędzia badań empirycznych.

Kompozycja rozprawy nie budzi zastrzeżeń. Obejmuje ona łącznie sześć rozdziałów, z których w pierwszym – przedstawiono wprowadzenie, w drugim – zaprezentowano pojęcie sfery *governance* na tle ogólnej charakterystyki polityki publicznej w szkolnictwie wyższym, w trzecim – sformułowano założenia metodologiczne, w czwartym – przeanalizowano procesy wprowadzania zmian ustrojowych w szkolnictwie wyższym w Ukrainie i w Polsce w okresie transformacji. W rozdziale piątym przedstawiono wyniki badań komparatywnych

rozwiązań i regulacji w sferze *governance* w obu krajach. Podsumowanie znajduje się w rozdziale szóstym.

W podsumowaniu rozprawy znajdujemy wnioski i uwagi końcowe oraz analizy potwierdzające hipotezy badawcze i cele rozprawy dotyczące pożądanych warunków wprowadzania w aktach prawnych zmian w sferze *governance* w Ukrainie i w Polsce, z wydobyciem postulatu harmonizacji zmian legislacyjnych przy poszanowaniu lokalnych tradycji, zasad procesu legislacyjnego, zasady autonomii uczelni i wartości wspólnoty akademickiej, z podkreśleniem roli instytucji przedstawicielskich.

Od strony metodologicznej praca nie budzi zastrzeżeń. Na szczególne uznanie zasługuje wysoki poziom analiz i badań komparatywnych o charakterze instytucjonalno-prawnym. Autorka wykazała się także dobrą znajomością literatury przedmiotu oraz dokumentów renomowanych organizacji międzynarodowych, zdolnościami analitycznymi oraz umiejętnością prowadzenia własnych badań empirycznych.

Dokonując oceny ogólnej rozprawy należy wskazać na jej aktualność oraz trafność wyboru jej problematyki, a także właściwe zrównoważenie zróżnicowanych treści w ramach jej kompozycji. Za unikatową należy uznać kompetencję autorki, która łączy wiedzę profesjonalną z głębokim zrozumieniem działania systemu szkolnictwa wyższego zarówno w Ukrainie, jak i w Polsce, co wynika z jej zaangażowania w badania systemowe oraz udział w pracach nad projektami aktów prawnych w obu krajach.

W mojej opinii jako promotora rozprawa doktorska mgr Iryny Degtyarowej spełnia z nadmiarem wymagania stawiane pracom doktorskim w zakresie nauk społecznych, w pełni wpisując się w zakres dyscypliny „nauki o polityce publicznej”. Wnoszę zatem o przedłożenie opiniowanej rozprawy Radzie Naukowej Kolegium Ekonomiczno-Społecznego Szkoły Głównej Handlowej w celu przeprowadzenia dalszej procedury w ramach przewodu doktorskiego.

Z OPINII RECENZENTÓW – przywołano jedynie wybrane fragmenty

(...) Autorka szczegółowo pokazuje zasady przeprowadzania procesu legislacyjnego w obydwu krajach i dokonuje pełnego przeglądu dokumentów prawnych. W tym kontekście odwołuje się do dwóch kluczowych pojęć: partycypacja i dialog społeczny.

Celem pracy jest analiza porównawcza sfery *governance* w szkolnictwie wyższym na poziomie systemowym i instytucjonalnym, a trzy szczegółowe cele pracy obejmują (1) przeprowadzenie analizy uwarunkowań systemowych funkcjonowania i stanu struktur, relacji i procesów składających się na sferę *governance*, (2) skonfrontowanie

modeli działania reprezentatywnych organów przedstawicielskich jako aktorów polityki publicznej w szkolnictwie wyższym w obydwu krajach, ze szczególnym uwzględnieniem praktyki partycypacji i dialogu społecznego oraz (3) określenie pozytywnych i negatywnych uwarunkowań wprowadzania zmian dotyczących organów i procesów zarządczych w uczelniach w obydwu krajach.

Tezą rozprawy jest stwierdzenie, że pożądanymi warunkami prawa w aktach prawnych zmian w sferze *governance* w szkolnictwie wyższym w obydwu krajach jest harmonizacja zmian regulacyjnych dotyczących ładu systemowego, zasad procesu legislacyjnego, zasady autonomii uczelni i wartości wspólnoty akademickiej oraz instytucjonalizacji w ustawie organów przedstawicielskich.

Równie istotne dla pracy jest zdefiniowanie polityki publicznej i szkolnictwa wyższego jako jej przedmiotu. Autorka korzysta tutaj z opisu tej dyscypliny przygotowanej dla Centralnej Komisji Egzaminacyjnej przez prof. Jerzego Woźnickiego i jest to wybór bardzo dobry; jak podkreśla, przedmiotem badań nad polityką publiczną są aktorzy instytucjonalni, techniki równoważenia interesów, wymiany doświadczeń i poszukiwania najlepszych rozwiązań, procesy formułowania celów i zadań oraz ich wdrażania, a także relacje między tymi procesami, kreowanie ciał pośredniczących, polityzacja, prywatyzacja zasad zarządzanych, badanie sprawności i skuteczności polityk publicznych oraz analiza treści i struktura wewnętrzna polityk publicznych, w tym polityk adresowanych sektorowo, modele ich implementacji, narzędzia ich wyrażania, sposoby realizacji i oceny wraz z poszukiwaniem wskaźników i mierników skuteczności tych polityk, a także procedur dokonywania pomiaru i ewaluacji. Opis ten jest niezwykle istotny, ponieważ można go odnieść bezpośrednio do recenzowanej pracy – która dokładnie tymi wymiarami się zajmuje, tym samym legitymizując swoje miejsce w ramach polityki publicznej w specyficznym kontekście polsko-ukraińskich badań porównawczych.

Procesy wprowadzania zmian ustrojowych w obydwu krajach są pokazane bardzo szczegółowo. W przypadku Polski szczególnie interesujące jest odwołanie się do ustawy z 1990 r. z perspektywy głównych cech sfery *governance*, a zatem wyboru rektora, podziału uczelni na tzw. autonomiczne i pozostałe, wprowadzenia zasady samorządności akademickiej, dziekanów i rad wydziałów jako stałych wybieralnych organów uczelni, utworzenia Rady Głównej Szkolnictwa Wyższego wybieranej w wyborach, wprowadzania prawa uczelni do swobodnego uruchamiania kierunków studiów z listy ministerialnej czy też dopuszczenia możliwości pobierania opłat za studia i wprowadzania prawa do zakładania uczelni państwowych, zapewniając im autonomię.

Autorka szczegółowo analizuje ustawę z 27 lipca 2005 roku podkreślając jednocześnie pojawiające się tam po raz pierwszy zjawisko konwergencji sektorów publicznego

i niepublicznego oraz wprowadzenie fundamentalnych zmian w sferze *governance* na poziomie systemowym. Zmiany owe dotyczyły umocowania w ustawie Konferencji Rektorów, Parlamentu Studentów RP oraz Krajowej Reprezentacji Doktorantów jako istotnych organów doradczych i opiniodawczych organów władzy publicznej. Zmiany legislacyjne w szkolnictwie wyższym w latach 1990–2018 zostały ze sobą szczegółowo zestawione, ze wskazaniem na istotne różnice między Polską i Ukrainą.

Badania ankietowe obejmowały 10 głównych obszarów ze sfery *governance* w szkolnictwie wyższym i były to: wartości akademickie (wewnętrzne) uniwersytetu, misja, służebność i zadania uczelni, sposób kierowania systemem szkolnictwa wyższego, zasada autonomii uczelni, system prawa o szkolnictwie wyższym, ustrój szkół wyższych, organy uczelni, polityka rozwoju uczelni, wykorzystywanie kategorii jakościowych w kierowaniu uczelnią oraz finansowanie systemu szkolnictwa wyższego.

Autorka przebadła, a potem przedstawiła w formie czytelnych wykresów zasadę twórczości, zasady i wartości etyki zawodowej, wolności akademickiej, zasadę powszechności uniwersytetu, zadania uczelni w obszarze kształcenia i w obszarze badań naukowych, społeczną misję uczelni, sposób kierowania systemem szkolnictwa wyższego, autonomię uczelni oraz zakres władztwa ministra w systemie szkolnictwa wyższego.

Jednocześnie Autorce udało się przebadać przekonania ukraińskiej kadry zarządzającej dotyczące zadań państwa w systemie, zakresu nadzoru i kontroli ministra wobec uczelni, ustroju szkoły wyższej, sposobu powoływania organów jednoosobowych uczelni czy kompetencji organów kolegialnych uczelni. Obszarem zainteresowania stały się również zasady określenia strategii rozwoju uczelni, inne organy kolegialne uczelni, zasady finansowania studiów w uczelniach publicznych i zasady finansowania badań naukowych. Niezwykle ciekawe okazały się odpowiedzi na pytania otwarte, czyli komentarze i sugestie dotyczące najważniejszych słabych i mocnych stron szkolnictwa wyższego w Ukrainie – szeroko przywołane w pracy (...).

prof. dr hab. Marek Kwiek

Centrum Studiów nad Polityką Publiczną

Katedra UNESCO Badań Instytucjonalnych i Polityki Szkolnictwa Wyższego

UAM w Poznaniu

(...) CELE, TEZA, HIPOTEZY

Autorka za główny cel pracy przyjęła: „...analizę porównawczą sfery *governance* w szkolnictwie wyższym na poziomie systemowym i instytucjonalnym w Ukrainie i w Polsce” (s. 23).

Jako cele cząstkowe przyjęto:

1. przeprowadzenie analizy uwarunkowań systemowych funkcjonowania i stanu struktur, relacji i procesów składających się na sferę *governance* w szkolnictwie wyższym w Ukrainie i w Polsce (s. 23);
2. skonfrontowanie modeli działań reprezentatywnych organów przedstawicielskich jako aktorów w polityce publicznej w szkolnictwie wyższym w Ukrainie i w Polsce, z uwzględnieniem praktyki partycypacji i dialogu społecznego (s. 23);
3. określenie pozytywnych i negatywnych uwarunkowań wprowadzania zmian dotyczących organów i procesów zarządczych w uczelniach w Ukrainie i w Polsce (s. 23).

Autorka dysertacji przyjęła, że tezą rozprawy jest stwierdzenie, że pożądanymi warunkami wprowadzania w aktach prawnych zmian w sferze *governance* w szkolnictwie wyższym w Ukrainie i w Polsce jest harmonizacja:

- zmian regulacyjnych dotyczących ładu systemowego oraz sposobu ukształtowania organów państwa i organów uczelni przy poszanowaniu lokalnych tradycji,
- zasady procesu legislacyjnego oraz praktyki partycypacji i dialogu społecznego,
- zasady autonomii uczelni i wartości wspólnoty akademickiej,
- intytucjonalizacji w ustawie organów przedstawicielskich (s. 23).

W pracy znalazły się trzy hipotezy badawcze, tj.:

1. proces wprowadzenia zmian w szkolnictwie wyższym powinien być realizowany w warunkach stosowania zasad procesu legislacyjnego i dobrych praktyk w stanowieniu prawa,
2. właściwe ukształtowanie modeli działania instytucji przedstawicielskich oraz praktyka partycypacji i dialogu społecznego są istotnymi czynnikami funkcjonowania systemu szkolnictwa wyższego i polityki publicznej w tym zakresie,
3. doskonalenie sfery *governance* na poziomie instytucjonalnym wymaga respektowania przez organy państwa zasad autonomii uczelni oraz podniesienia jakości kierowania szkołami wyższymi w wyniku stosowania przez organy uczelni zasad *good governance*.

(...) WARTOŚĆ BADAWCZA

Wartość badawczą recenzowanej dysertacji uznać należy za wysoką. Uzasadnieniem dla tej opinii są trojaki rodzaj przesłanki. Po pierwsze, aktualność podjętego w pracy

zagadnienia. Tak w Polsce, jak i w Ukrainie podjęto reformy nauki i szkolnictwa wyższego i w obu przypadkach mają one charakter kompleksowy, aczkolwiek nie sposób nie dostrzec odmienności związanych z ich projektowaniem i wdrażaniem, co zresztą Autorka trafnie dostrzeża. Po drugie, komparatystyczny charakter ocenianej dysertacji. Prace czyniące swoim przedmiotem analizę procesów reform czy też określonych polityk publicznych w różnych państwach stanowią cenne źródło informacji oraz konstytuują wartościową podstawę dla dokonywania konceptualizacji badanych zjawisk. Po trzecie, holistyczna perspektywa badawcza Autorki pracy wynikająca z jej roli zarówno obserwatora, jak i uczestnika reform systemów nauki i szkolnictwa wyższego w Polsce i w Ukrainie. Perspektywa taka ułatwia zrozumienie badanych procesów oraz ich właściwe i kompleksowe odczytanie. Po czwarte, walorem dysertacji jest także umiejętność jej Autorki do formułowania trafnych ustaleń diagnostycznych, wiarygodnych wniosków oraz budowanie interesujących projekcji dotyczących reform nauki i szkolnictwa wyższego w krajach objętych analizą. Po piąte, Autorka wykazała się dogłębną znajomością analizowanej problematyki, co przejawia się w dojrzałości analizy i trafności wywiedzionych z niej wniosków.

Słabością pracy, o czym już była mowa, jest brak szerszego odwołania się do paradygmatów badawczych. Wydaje się, że takie odwołanie umożliwiłoby pełniejsze wykorzystanie sformułowanych w pracy ustaleń i wniosków badawczych oraz ich konceptualizację, a w efekcie wzmocnienie warstwy teoretycznej pracy.

Reasumując, recenzowana rozprawa jest pracą o istotnych walorach badawczych, pomimo poczynionego powyżej krytycznego komentarza o jej relatywnie słabym zakorzenieniu teoretycznym. Dysertacja ta oferuje rzetelny opis procesu reformowania systemów nauki i szkolnictwa wyższego w Polsce i w Ukrainie oraz zawarto w niej trafne ustalenia badawcze oparte na poprawnych wnioskowaniach i wartościowych materiałach źródłowych.

KONKLUZJE

Dysertacja *Sfera Governance w szkolnictwie wyższym na Ukrainie i w Polsce w okresie transformacji* to praca wartościowa zarówno w wymiarze metodologicznym, analitycznym, jak i poznawczym. Podjęto w niej analizę interesującego, aktualnego i ważnego zagadnienia, jakim jest reforma systemów nauki i szkolnictwa wyższego w Polsce i w Ukrainie. Wyprowadzone z tej analizy ustalenia badawcze posłużyły do sformułowania trafnych wniosków i ich wartościowej interpretacji. Zaletą pracy, zasługującą na szczególne podkreślenie, jest jej warstwa empiryczna i komparatystyczny charakter oraz jej oryginalność. Ta ostatnia wynika z niewielkiej liczby prac naukowych poświęconych komparatystycznej analizie reform świata uniwersyteckiego

prowadzonych w Polsce i w Ukrainie. Bardzo wartościowym elementem rozprawy są trafne wnioski odnoszące się do modyfikacji zasad i mechanizmów reform wprowadzanych w Ukrainie poprzez odwołanie się do polskich doświadczeń w tym zakresie.

dr hab. Stanisław Mazur, prof. UEK
Katedra Administracji Publicznej
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

2.3. Podsumowanie realizacji PP-U przez FRP w latach 2013–2018

Badania przeprowadzone przez grono specjalistów think tanku FRP-ISW oraz zaproszonych ekspertów z innych instytucji, a także rezultaty debat rektorów – reprezentujących Polskę i Ukrainę w Projekcie – wraz z ich wynikami, wnioskami i rekomendacjami zostały szczegółowo zrelacjonowane w dwóch opracowaniach:

- okres 2013–2015 (Cykl 1 FRP) w dwujęzycznej, dwutomowej monografii wydanej w 2015 r. , w językach polskim i ukraińskim w objętości ok. 250 stron,
- okres 2016–2018 (Cykl 2 FRP) w rozprawie doktorskiej Iryny Degtyarovej, adiunkt naukowo-badawczej w FRP: promotorem rozprawy był Lider Projektu, Prezes Fundacji.

Podsumowująca Cykl 1 FRP książka z 2015 r. wydana przez Wydawnictwo Naukowe UAM przedstawia szeroką perspektywę relacji polsko-ukraińskich w świecie akademickim, co potwierdza już sam jej tytuł *Analiza współpracy uczelni polskich i ukraińskich na tle porównania systemów szkolnictwa wyższego. Wnioski i rekomendacje*.

Najważniejszymi celami, jakie stawiali sobie realizatorzy prac w ramach Cyklu 1 FRP, było kompleksowe zbadanie i przedstawienie wielu osobnych inicjatyw, realizowanych przez różne podmioty ale wspólnie przez partnerów z Polski i z Ukrainy, przede wszystkim w ramach przedsięwzięć o charakterze badawczym, jakkolwiek jeden z rozdziałów poświęcono także problematyce studiów i studentów.

Obok przywołania danych faktograficznych intencją główną autorów i redaktora monografii, będącej raportem z badań, było znalezienie potwierdzonych naukowo tez wynikających z odpowiedzi na pytania o percepcję badaczy

po obu stronach granicy, doświadczeń z dotychczasowej współpracy naukowej uczelni polskich i ukraińskich.

Zakres merytoryczny raportu z badań i analiz, zawierającego zrealizowane w ramach referowanego Cyklu 1 FRP ekspertyzy, opracowane wspólnie przez autorów z Polski i z Ukrainy, obejmuje m.in.:

- rozdział poświęcony analizie doświadczeń z wprowadzania reform w szkolnictwie wyższym w obu krajach w okresie po odzyskaniu suwerenności,
- kilka rozdziałów poświęconych studium przypadków – konkretnych przykładów współpracy polsko-ukraińskiej w dziedzinie B+R, ze szczególnym uwzględnieniem współdziałania uniwersytetów klasycznych i uczelni technicznych, także na forum europejskim,
- rozdział podsumowujący przeprowadzone w dużej skali badania przy poszanowaniu wymagań metodologicznych obowiązujących w naukach społecznych wraz z wnioskami i rekomendacjami.

Przeprowadzone zaawansowane badania ankietowe, które objęły po ok. 50 uczelni z obu krajów, wsparte o treści przeprowadzonych wywiadów pogłębionych z przedstawicielami kadry kierowniczej, nie pozostawiają wątpliwości co do ich wyników. Kluczowe stwierdzenie w tym zakresie brzmi następująco: obie strony tej współpracy niezwykle wysoko ją oceniają, przypisując sobie wzajemnie wyjątkowy, niemający precedesu w ich relacjach z innymi krajami status i pozycję narodów braterskich o wspólnych korzeniach i więziach kulturowych. Konkluzje wynikające z prac Cyklu 1 FRP zostały przedstawione w punkcie 2.1.

Podsumowując Cykl 2 FRP rozprawa doktorska obroniona w Kolegium Ekonomiczno-Społecznym Szkoły Głównej Handlowej (SGH) w 2018 r. przedstawia szczegółową analizę przeprowadzonych badań porównawczych regulacji wprowadzanych w Polsce i w Ukrainie w zakresie określonym jako sfera *governance*, także z uwzględnieniem badań ankietowych autorki, która swój warsztat badawczy uzupełniała o rezultaty tzw. obserwacji uczestniczącej. Rozprawa zawiera wnioski w zakresie prac legislacyjnych adresowane do obu stron współpracy. Rozprawa składa się z kilku rozdziałów i obejmuje m.in. następujące treści:

- przedstawienie zagadnień z obszaru sfery *governance* w szkolnictwie wyższym jako istotnego elementu polityki publicznej,
- opis procesów wprowadzania zmian ustrojowych w szkolnictwie wyższym w obu krajach wraz z opisem i rezultatami badań

komparatywnych rozwiązań strukturalnych i regulacji, przeprowadzonych z wykorzystaniem przyjętych i przedstawionych w rozprawie założeń metodologicznych,

- podsumowanie zawierające wnioski i uwagi końcowe.

Konkluzja rozprawy ma uniwersalny charakter. Dla uzyskania oczekiwanych rezultatów w polityce publicznej w szkolnictwie wyższym w obu krajach niezbędne jest poszanowanie zasad dobrych praktyk w procesie legislacyjnym, decentralizacja procesów zarządzania na poziomie systemowym, zwiększenia autonomii instytucjonalnej wraz ze wzrostem odpowiedzialności organów uczelni działających z uwzględnieniem wymogów zarządzania strategicznego.

Szczegółowe informacje nt. prac zrealizowanych w okresie Cyklu 1 FRP przez doktorantkę w ramach jej doktoratu zostały przedstawione w punkcie 2.2.

ROZDZIAŁ 3



Przegląd efektów realizacji PP-U osiągniętych we współdziałaniu MNiSW-PW przy wsparciu FRP w latach 2018–2021: Aneks nr 1 do Umowy Trójstronnej; wnioski i postulaty o charakterze regulacyjnym (Cykl I MNiSW, Cykl 3 FRP)

3.1. Wykaz działań i charakter ich efektów w latach 2018–2021 (Cykl I MNiSW-PW, Cykl 3 FRP)

Ze względu na objęcie PP-U w tym Cyklu finansowaniem budżetowym wymagana stała się szczegółowa sprawozdawczość obejmująca raportowanie kolejnych realizowanych działań. Warto przytoczyć przedstawione fakty z tym związane, albowiem dobrze ilustruje to skalę podejmowanych działań.

Program prac i działań realizowanych w ramach projektu obejmowały m.in.:

- analizy i badania dotyczące rozwiązań ustrojowych w szkolnictwie wyższym realizowane przy poszanowaniu standardów metodologicznych w naukach społecznych,

Etapy Projektu Cyklu I MNiSW-PW	Najważniejsze działania	Efekty
Rok 2018 Fundamenty współpracy	• Sierpień 2018 – oficjalne rozpoczęcie projektu na Politechnice Warszawskiej na Wydziale Administracji i Nauk Społecznych. • Powstanie zespołu ekspertów KRASP-FRP – grupa specjalistów rozpoczęła prace nad analizą systemów zarządzania uczelniami. • Powołanie polsko-ukraińskiego zespołu badawczego – specjaliści obu krajów zajęli się badaniami systemów szkolnictwa wyższego. • Spotkania na wysokim szczeblu – rozmowy z ministrami nauki Polski i Ukrainy w celu omówienia współpracy. • Publikacje i ekspertyzy – przygotowano pierwsze opracowania dotyczące zarządzania uczelniami, opublikowane w monografii naukowej. • Udział w międzynarodowych konferencjach – m.in. w Uniwersytecie Jagiellońskim w Krakowie i w Uniwersytecie Ramon Llull w Barcelonie, gdzie przedstawiono wyniki badań i wnioski do dalszych działań.	Utworzenie trwałej platformy współpracy między polskimi i ukraińskimi uczelniami oraz zaangażowanie kluczowych decydentów w Projekt.
Rok 2019 Badania i pierwsze debaty	• Realizacja badań – przeprowadzono 50 pogłębionych wywiadów z rektorami i prorektorami uczelni na temat finansowania szkolnictwa wyższego. • Polsko-Ukraińska Debata Rektorów w Poznaniu (kwiecień 2019) – kluczowe wydarzenie poświęcone finansowaniu uczelni na poziomie systemowym i instytucjonalnym. • Badanie wpływu rankingów akademickich – analiza roli rankingów w strategiach uczelni i ich wpływu na rozwój instytucji akademickich. • Polsko-Ukraińskie Seminarium Rektorów w Kijowie (październik 2019) – omówienie wyników badań i wypracowanie wspólnych rekomendacji.	Stworzenie bazy wiedzy na temat finansowania uczelni i roli rankingów akademickich, które posłużyły jako podstawa dla rekomendacji skierowanych do ministerstw nauki obydwu krajów.
Rok 2020 Wyzwania pandemii	• Analiza statutów uczelni – eksperci ocenili zarządzanie i autonomię statutową w 20 czołowych uczelniach w Polsce i w Ukrainie. • Seminaria eksperckie online – poświęcone ewaluacji badań naukowych, organizacji szkół doktorskich i jakości kształcenia. • Zdalna Polsko-Ukraińska Debata Rektorów – uchwalenie stanowiska dotyczącego reform statutów uczelni. • Szkola Zarządzania Strategicznego dla rektorów ukraińskich – cykl czterech webinarów angażujących ponad 80 uczestników i wspierających rozwój liderów uczelni.	Utrzymanie dynamiki projektu i zacieśnianie współpracy mimo pandemii z wykorzystaniem nowoczesnych narzędzi cyfrowych.
Rok 2021 Podsumowanie i publikacja wyników	• Badania nad organizacją szkół doktorskich – pierwsza w Polsce analiza modeli organizacyjnych i jakości kształcenia doktorantów. • Polsko-Ukraińskie Forum Rektorów w Warszawie – spotkanie liderów akademickich obu krajów. • Publikacja monografii podsumowującej projekt – zawiera kluczowe wyniki badań i rekomendacje. • Podpisanie Aneksu nr 2 do umowy współpracy – określenie dalszych działań rektorów z Polski i Ukrainy na kolejne 3 lata.	Długofalowe zobowiązanie do kontynuacji współpracy akademickiej oraz opracowanie materiałów, które będą podstawą dalszych zmian w szkolnictwie wyższym w Polsce i w Ukrainie.

- cykl tematycznych seminariów eksperckich nt. strategicznych problemów w sferze *governance in higher education*,
- wizyty studyjne delegacji KRASP i ZRUU w Ukrainie i w Polsce,
- polsko-ukraińskie seminaria rektorów wraz z debatami rektorskimi kończącymi się przyjęciem wspólnych stanowisk kierowanych do ministrów i rektorów w obu krajach,
- konferencję międzynarodową pn. „Polsko-Ukraińskie Forum Narodowych Konferencji Rektorów nt. «rozwiązań w sferze *governance* w szkolnictwie wyższym»”, która została zorganizowana w roku 2021 w Politechnice Warszawskiej przy wsparciu FRP jako działanie podsumowujące realizację Projektu.

Lata 2018–2021 były okresem intensywnych działań na rzecz reform i rozwoju szkolnictwa wyższego w Polsce i w Ukrainie. Dzięki partnerstwu KRASP-ZRUU-FRP udało się rozpocząć realizację projektu, który w znaczący sposób wpłynął na politykę edukacyjną, zarządzanie uczelniami oraz wzmocnienie współpracy akademickiej między oboma krajami.

Projekt realizowany w latach 2018–2021 był kompleksowym przedsięwzięciem, które znacząco wpłynęło na współpracę akademicką między Polską a Ukrainą. Dzięki badaniom, debatom oraz zaangażowaniu ekspertów i rektorów udało się opracować cenne rekomendacje dotyczące finansowania uczelni, rankingów akademickich, zarządzania szkołami doktorskimi oraz autonomii uczelni.

KONKLUZJE OGÓLNE O CHARAKTERZE IDEOWYM PO REALIZACJI CYKLU I MNISW-PW:

- **kontynuacja współpracy** – projekt stworzył solidne fundamenty, warto rozszerzyć go na kolejne obszary badań dotyczące szkolnictwa wyższego i nauki w obu krajach,
- **utrzymanie regularnych debat rektorów** – stanowią one cenną platformę wymiany doświadczeń i budowania strategii dla uczelni,
- **wykorzystanie technologii** – hybrydowe modele współpracy pozwalają na większą dostępność i efektywność działań,
- **zwiększenie wpływu na politykę edukacyjną** – konkretne efekty projektu: opracowane analizy, raporty, stanowiska i rekomendacje przekazywane są ministrom nauki Polski i Ukrainy.

USZCZEGÓLOWIENIE INFORMACJI O KLUCZOWYM ZNACZENIU

W dniu 17 października 2019 r. delegacja KRASP spotkała się z Minister Edukacji i Nauki Ukrainy p. Anną Novosad oraz towarzyszącymi jej osobami, a w tym Wiceministrem Y. Stadnym, Dyrektorem Departamentu Szkolnictwa Wyższego I. Szarowym i in. pracownikami ministerstwa. Przedstawiono najważniejsze kierunki zmian w polskim systemie szkolnictwa wyższego oraz plany reform w systemie edukacji i nauki Ukrainy, podkreślając ważność polsko-ukraińskiej współpracy i wzajemnego dzielenia się doświadczeniami. Delegacja KRASP odwiedziła także Muzeum Narodowe „Memoriał Ofiar Wielkiego Głodu” w Kijowie.

Ustalono, że kolejna debata rektorów odbędzie się w 2020 r. w Polsce i zostanie poświęcona problematyce statutów ze szczególnym uwzględnieniem organów uczelni. Podstawą debaty będą referaty przedstawione w sesji informacyjnej oraz ekspertyzy opracowane w Ukrainie i w Polsce w ramach kolejnego etapu Projektu.

W dniu 2 grudnia 2019 r. odbyło się spotkanie lidera Projektu i koordynator programowej z dyrektorem DWM MNiSW w celu przekazania informacji o przebiegu realizacji Projektu, w tym o wizycie delegacji KRASP w Kijowie, oraz uzgodnienia działań w roku 2020. Potwierdzono potrzebę zapewnienia ciągłości w realizacji projektu na przełomie lat 2019/2020.

W celu uzgodnienia planu realizacji projektu w 2020 r. z partnerami zostały przeprowadzone konsultacje z przewodniczącymi konferencji rektorów KRASP i ZRUU. Dla szczegółowych uzgodnień z przewodniczącym Związku Rektorów została zorganizowana wizyta lidera i koordynator programowej Projektu w Kijowie w dniach 12–13 grudnia 2019 r. W ramach tej wizyty miały miejsce trzy wydarzenia: spotkanie z JE Ambasadorem RP w Kijowie Bartoszem Cichockim, spotkanie z prof. L. Huberskim i delegacją ZRUU, spotkanie z Wiceministrem EiN Ukrainy Yegorem Stadnym. W czasie wizyty w Kijowie został uzgodniony plan działań zaplanowanych w ramach realizacji projektu w 2020 r., w tym plan seminariów eksperckich, program wizyty rektorów ukraińskich, członków delegacji ZRUU w Łodzi w Politechnice Łódzkiej, program merytoryczny szkoły rektorów i tematy seminarium rektorów, w tym debaty rektorów.

Zorganizowane zostało seminarium eksperckie nt. ewaluacji działalności naukowej w Kijowie w dniu 26 lutego 2020 r. we współpracy z Ministerstwem Edukacji i Nauki Ukrainy oraz ZRUU, z zaproszeniem ekspertów polskich (prof. J. Woźnicki, prof. J. Pomorski, prof. D. Antonowicz). Na potrzeby tego seminarium eksperckiego zaproszeni eksperci zostali poproszeni o przygotowanie prezentacji w języku polskim, które zostały następnie przetłumaczone na język ukraiński.

Seminarium eksperckie nt. organizacji zapewniania jakości kształcenia doktorantów i ewaluacji szkół doktorskich – moderowanie nawiązania współpracy polsko-ukraińskiej pomiędzy Narodową Agencją Zapewnienia Jakości Kształcenia w Szkolnictwie Wyższym Ukrainy (NAQA) i Komisją Ewaluacji Nauki (KEN) w Polsce w ramach jej działania w zakresie ewaluacji szkół doktorskich. Seminarium odbyło się w Warszawie w siedzibie Fundacji Rektorów Polskich w dniu 9 marca 2020 r. Strony podpisały Memorandum of Cooperation. Udział w seminarium w roli gości honorowych wzięli przedstawiciele Ambasady Ukrainy w Warszawie, Ministerstwa Edukacji i Nauki oraz RGNiSW.

Seminarium eksperckie nt. zapewniania jakości kształcenia oraz moderowanie nawiązania współpracy polsko-ukraińskiej pomiędzy NAQA i Polską Komisją Akredytacyjną (PKA) odbyło się online na platformie ZOOM w dniu 24 września 2020 r. Strony podpisały Memorandum of Cooperation. Udział w seminarium w roli gości honorowych wzięli przedstawiciele Ambasady Ukrainy w Warszawie, Ministerstwa Edukacji i Nauki oraz RGNiSW.

Szkoła Zarządzania Strategicznego dla rektorów/prorektorów członków ZRUU, która powinna była się odbyć stacjonarnie w Polsce w związku z pandemią została realizowana w formie zastępczej – czterech webinarium, tematycznie odpowiadających sesjom planowanej Szkoły, ale uzupełnionych o kontekst bieżący – funkcjonowanie uczelni i konferencji rektorów w czasach pandemii i perspektywy rozwoju w świecie post-pandemicznym. Partnerem technologicznym cyklu webinarium Szkoły została firma Public Consulting Group Polska, która udostępniła swoją platformę dla webinarium (Clickmeeting) oraz wsparcie techniczne. Webinarium były prowadzone w języku polskim z tłumaczeniem symultanicznym na język ukraiński przez firmę Lidex. U wykładowców zostały zamówione referaty wraz z prezentacjami, które następnie także były tłumaczone na język ukraiński i udostępniane uczestnikom i ZRUU.

W dniu 28 września 2021 r. w Odeskim Narodowym Uniwersytecie im. I. Mecznikowa odbyło się Seminarium Polsko-Ukraińskie Rektorów nt. „Kształcenie doktorantów i rozwój młodych naukowców w kontekście polityki kadrowej w uczelniach polskich i ukraińskich”. Udział w tym wydarzeniu stacjonarnie wzięło łącznie ok. 70 osób z Ukrainy i 10 uczestników z Polski i Europy, w tym Przewodniczący EUA-CDE Alexander Hasgall (Rada ds. kształcenia doktorantów Europejskiego Stowarzyszenia Uniwersytetów), organizacji eksperckiej, wiodącej w sprawach kształcenia doktorantów w Europie. Udział także wzięli wysocy przedstawiciele Ministerstw Edukacji i Nauki obu krajów i Konsulatu RP w Odessie. Seminarium zorganizowano przy dotrzymywaniu wszystkich obowiązujących wymogów sanitarnych.

W dniu 9 listopada 2021 r. odbyło się Polsko-Ukraińskie Forum Rektorów (PUFR) w formie hybrydowej z udziałem stacjonarnie ok. 40 uczestników, w tym 12 członków delegacji ZRUU, rektorów uczelni ukraińskich. Jednym z celów Forum było przedstawienie sprawozdania z realizacji Projektu oraz monografii końcowej zawierającej efekty merytoryczne z lat 2018–2021. Podczas Forum został podpisany Aneks nr 2 określający kierunki działań narodowych konferencji rektorów w Polsce i w Ukrainie jako partnerów na kolejne 3 lata.

W ramach promocji Projektu w Polsce i w Ukrainie lider Projektu i koordynator programowa prezentowali efekty Projektu w ramach m.in. następujących wydarzeń: posiedzeń Prezydium i Zgromadzenia Plenarnego KRASP (lider Projektu), Konferencja CEHEC (koordynator programowa), a także w ramach projektu EUA pn. NEWLEAD, gdzie Projekt został wymieniony jako przykład wspierania przez Polskę rozwoju współpracy na szczeblu liderów uczelni i dzielenia się dobrymi praktykami w zarządzaniu uczelniami i transformacji instytucjonalnej. KRASP i FRP uczestniczą w realizacji tego Projektu, co daje cenne informacje dot. przywództwa w szkolnictwie wyższym, a także możliwość upowszechniania wyników i formuły realizacji Projektu. Raport NEWLEAD zawiera następujące informacje nt. Projektu:

„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” (...).

„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) (...).

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. 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”.

3.2. Dokumenty Wspólne KRASP-ZRUU: wnioski i rekomendacje kiewane do ministrów w obu krajach

3.2.1. Wybrane treści o charakterze ogólnym Dokumentów Wspólnych PP-U: (Cykl I MNiSW-PW, Cykl 3 FRP) 2018–2021

Stanowisko Wspólne nr 1 delegacji Konferencji Rektorów Akademickich Szkół Polskich i delegacji Związku Rektorów Uczelni Ukrainy przyjęte w wyniku polsko-ukraińskiej debaty rektorów w dniu 2 kwietnia 2019 roku w Uniwersytecie im. Adama Mickiewicza w Poznaniu

Delegacje Konferencji Rektorów Akademickich Szkół Polskich i Związku Rektorów Uczelni Ukrainy obradujące w ramach cyklicznych polsko-ukraińskich debat rektorów w ramach projektu pomocowego pn. „Polsko-ukraińska współpraca instytucji przedstawicielskich reprezentujących rektorów, na rzecz doskonalenia działania uczelni”, realizowanego przez Politechnikę Warszawską przy wsparciu Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego, objętego patronatem Ministerstwa Edukacji i Nauki Ukrainy w Uniwersytecie im. Adama Mickiewicza w Poznaniu w dniu 2 kwietnia 2019 roku w składzie:

- delegacja KRASP: (...)
- delegacja ZRUU: (...)

postanawiają przyjąć wspólne stanowisko

- I. Za przedmiot pierwszej debaty rektorów uznaje się kluczową dla rozwoju szkolnictwa wyższego obu krajów problematykę finansowania uczelni publicznych ze środków budżetu państwa.
- II. Debata została przeprowadzona z odwołaniem się do wyników badania, przeprowadzonego przez polsko-ukraiński zespół specjalistów ds. badań systemowych szkolnictwa wyższego w ramach Projektu, pod kierunkiem lidera projektu prof. Jerzego Woźnickiego i koordynator programowej dr Iryny Degtyarovej (załączniki nr 2 i 3).

- III. Debata została poprzedzona sesją informacyjną, w programie której znalazły się wystąpienia przedstawicieli Narodowej Agencji Wymiany Akademickiej w Polsce – Przewodniczącego Rady NAWA dr. hab. Sebastiana Kołodziejczyka i członka Rady NAWA prof. Wiesława Banysia, a także dr Iryny Degtryarovej referującej wyniki przeprowadzonego badania.
- IV. Uwzględniając przedstawione rektorom informacje oraz opracowania przygotowane do wykorzystania w debacie, a w tym syntetyczne wyniki przeprowadzonego badania oraz przebieg dyskusji wraz z wnioskami przedstawionymi w jej ramach, rektorzy biorący udział w debacie postanawiają przyjąć i przedstawić rekomendacje⁵. (...)
- VI. Zgodnie z przyjętym planem prac kolejna debata rektorów w 2019 roku organizowana w ramach Projektu odbędzie się jesienią w Kijowskim Narodowym Uniwersytecie im. Tarasa Szewczenki, jak się zakłada w październiku, i zostanie poświęcona problematyce znaczenia międzynarodowych rankingów uczelni dla określania strategicznych planów ich rozwoju. Podstawą debaty będą referaty przedstawione w sesji informacyjnej oraz wyniki kolejnego dedykowanego badania przeprowadzonego przez polsko-ukraiński zespół specjalistów działający w ramach Projektu (...).

Stanowisko Wspólne nr 2 delegacji Konferencji Rektorów Akademickich Szkół Polskich i delegacji Związku Rektorów Uczelni Ukrainy przyjęte w wyniku polsko-ukraińskiej debaty rektorów w dniu 16 października 2019 roku w Kijowskim Narodowym Uniwersytecie im. Tarasa Szewczenki

Delegacje Konferencji Rektorów Akademickich Szkół Polskich i Związku Rektorów Uczelni Ukrainy, obradujące w programie polsko-ukraińskich debat rektorów, w ramach projektu pomocowego pn. „Polsko-ukraińska współpraca instytucji przedstawicielskich reprezentujących rektorów, na rzecz doskonalenia działania uczelni”, realizowanego przez Politechnikę Warszawską przy wsparciu Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego, objętego patronatem Ministerstwa Edukacji i Nauki Ukrainy w Kijowskim Narodowym Uniwersytecie im. Tarasa Szewczenki w Kijowie (Ukraina) w dniu 16 października 2019 roku, postanawiają przyjąć wspólne stanowisko, zawierające wnioski i rekomendacje. (...)

⁵ relacjonowane dalej.

Rektorzy uczelni akademickich biorący udział w Projekcie (...) z udziałem ekspertów obu stron w toku dyskusji nad rolą, jaką odgrywają obecnie rankingi uczelni, uznali tę tematykę, wspólnie i w sposób nie budzący wątpliwości, za bardzo ważną, wręcz decydującą o postrzeganiu pojedynczych uczelni i całego środowiska akademickiego danego kraju przez polityków, otoczenie społeczno-gospodarcze i całe społeczeństwo. Dotyczy to zwłaszcza głównych rankingów krajowych i międzynarodowych.

Szczególną rolę rankingi te odgrywają w procesie podejmowania decyzji przy wyborze uczelni przez kandydatów na studia (maturzystów) z danego kraju, a także z innych krajów. Oba kraje są na różnych etapach prac w zakresie tworzenia rankingów o charakterze krajowym, a także udziału uczelni w rankingach międzynarodowych. Jednak wnioski wynikające z badań przeprowadzonych w ramach Projektu, jak również doświadczenia pojedynczych uczelni (nie tylko biorących udział w projekcie realizowanym pod patronatem krajowych konferencji rektorów), okazały się w wielu punktach zbieżne, a czasem wręcz identyczne.

Po wysłuchaniu opinii ekspertów z Polski i Ukrainy, a także stanowiska twórców rankingów krajowych i międzynarodowych, zostały sformułowane wnioski zalecające m.in. zdecydowane zwiększenie udziału uczelni obu krajów w różnego rodzaju rankingach, ale także zainteresowanie się procesem ich tworzenia – zwłaszcza jeśli chodzi o zakres i sposób stosowania kryteriów. Przyjęte dla każdego z naszych krajów osobno wnioski i rekomendacje przedstawione są dalej. (...)

Zgodnie z przyjętym planem prac kolejna debata rektorów odbędzie się w 2020 r. w Polsce i zostanie poświęcona problematyce statutów ze szczególnym uwzględnieniem organów uczelni. Podstawą debaty będą referaty przedstawione w sesji informacyjnej oraz ekspertyzy opracowane w Ukrainie i w Polsce w ramach kolejnego etapu Projektu (...).

Stanowisko Wspólne nr 3 nt. rozwiązań statutowych w sferze *governance* Konferencji Rektorów Akademickich Szkół Polskich i Związku Rektorów Uczelni Ukrainy, czerwiec 2020 r.

Ze względu na szczególne okoliczności związane z pandemią koronawirusa COVID-19 zaplanowana na dzień 31 marca br. polsko-ukraińska Debata Rektorów została przełożona na październik bieżącego roku zakładając, że uwarunkowania sanitarno-epidemiologiczne i przepisy państwowe na to pozwolą. Zgodnie z Programem Etapu III Projektu pomocowego pn. „Polsko-ukraińska

współpraca instytucji przedstawicielskich reprezentujących rektorów, na rzecz doskonalenia działania uczelni”, realizowanego przez Politechnikę Warszawską przy wsparciu Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego, objętego patronatem Ministerstwa Edukacji i Nauki Ukrainy, delegacje Konferencji Rektorów Akademickich Szkół Polskich i Związku Rektorów Uczelni Ukrainy zapoznały się z projektem niniejszego Stanowiska nr 3, opracowanym przez lidera i koordynator programową Projektu, na podstawie zleconych w Projekcie ekspertyz dot. regulacji statutowych przeprowadzonych w obu krajach. Rektorzy zaproponowali poprawki wprowadzone następnie do tekstu projektu Stanowiska, działając w następującym trybie.

W maju br. dopracowane zostały projekty dokumentów do przesłania na ręce rektorów, członków obu delegacji, za pośrednictwem Przewodniczących KRASP i ZRUU, a w tym projekt Stanowiska przewidziany pierwotnie do przedyskutowania w ramach Debaty Rektorów oraz wnioski z badań w obu krajach. Projekty tych dokumentów zostały przedstawione Zespołowi Ekspertów powołanemu w ramach Projektu do zaopiniowania na dodatkowym posiedzeniu w dniach 4–5 maja br., a następnie tak opracowany projekt Stanowiska razem z innymi materiałami został przesłany Rektorom Przewodniczącym, a za ich pośrednictwem pozostałym Rektorom – członkom obu delegacji, do przedstawienia propozycji poprawek (...).

Za przedmiot trzeciego badania i Debaty Rektorów uznano kluczową dla rozwoju szkolnictwa wyższego oraz uczelni w Polsce i w Ukrainie problematykę zarządczą – analizę rozwiązań statutowych dotyczących sfery *governance* 10 czołowych uczelni w Polsce i w Ukrainie według wybranych rankingów, na tle regulacji ustawowych. Projekt tego Stanowiska i *executive summary* ekspertyzy polskiej i ukraińskiej, zawierający wnioski, zostały opracowane przez koordynator programową dr Irynę Degtyarową i lidera Projektu prof. Jerzego Woźnickiego na podstawie ekspertyzy wykonanej przez eksperta polskiego prof. Krzysztofa Leję i eksperta ukraińskiego prof. Viacheslava Komarova (załączniki nr 2 i nr 3 odpowiednio).

Rozpatrując projekt Stanowiska, rektorzy uznali, że należy część rekomendacji o charakterze ogólnym, dotyczących zasady autonomii instytucjonalnej oraz zasady wolności wspólnoty akademickiej, zaadresować wspólnie do obu krajów. Części rekomendacji mające szczegółowy charakter i dotyczące odrębnie każdego z systemów szkolnictwa wyższego w naszych krajach, zostają zaadresowane odpowiednio, osobno do Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego w Polsce i rektorów uczelni polskich oraz Ministra Edukacji i Nauki w Ukrainie i rektorów uczelni ukraińskich uczestniczących w Projekcie. (...)

3.2.2. Rekomendacje o charakterze dedykowanym dotyczące sfery finansowania, procesu kształcenia i rankingów

Dokumenty będące podstawą treści tego punktu to:

- Stanowisko Wspólne nr 1 delegacji Konferencji Rektorów Akademickich Szkół Polskich i delegacji Związku Rektorów Uczelni Ukrainy przyjęte w wyniku polsko-ukraińskiej debaty rektorów w dniu 2 kwietnia 2019 r. w Uniwersytecie im. Adama Mickiewicza w Poznaniu.
- Stanowisko Wspólne nr 2 delegacji Konferencji Rektorów Akademickich Szkół Polskich i delegacji Związku Rektorów Uczelni Ukrainy przyjęte w wyniku polsko-ukraińskiej debaty rektorów w dniu 16 października 2019 roku w Kijowskim Narodowym Uniwersytecie im. Tarasa Szewczenki.

Rekomendacje przedstawiane w tych dokumentach pozostawiono w wersji oryginalnej.

PPU: (CYKL I MNISW-PW, CYKL 3 FRP) 2018–2021

stanowisko Wspólne nr 1 delegacji Konferencji Rektorów Akademickich Szkół Polskich i delegacji Związku Rektorów Uczelni Ukrainy, przyjęte w wyniku polsko-ukraińskiej debaty rektorów w dniu 2 kwietnia 2019 roku w Uniwersytecie im. Adama Mickiewicza w Poznaniu

REKOMENDACJE ADRESOWANE WSPÓLNIE DO MINISTRA NAUKI I SZKOLNICTWA WYŻSZEGO W POLSCE I MINISTRA EDUKACJI I NAUKI UKRAINY ORAZ REKTORÓW UCZELNI CZŁONKOWSKICH KRASP I ZRUU

1. Wzrost nakładów finansowych na szkolnictwo wyższe

Za absolutnie niezbędny dla sukcesu wprowadzania zmian uważany jest planowo realizowany wzrost nakładów ze środków publicznych na szkolnictwo wyższe i badania naukowe. Zwiększenie nakładów finansowych jest strategicznym warunkiem, umożliwiającym rozwój uczelni i szkolnictwa wyższego.

2. Stabilność finansowania oraz przewidywalność perspektywy finansowej

Trzeba zapewnić stabilność zasad finansowania uczelni. Nie należy zbyt często zmieniać reguł gry w finansowaniu uczelni, bo to uniemożliwia budowanie

strategii i prowadzenie polityki w kilkuletniej perspektywie. Podstawą modelu finansowania powinna być zasada otwartości i przewidywalności polityki ministerstwa i państwa: kwota gwarantowana na kolejny rok nie powinna być niższa niż kwota finansowania bieżącego roku, może to także uwzględniać uwarunkowania uczelni i liczbę studentów, co ułatwia uczelniom opracowywanie strategii rozwoju i wdrażanie reguł zarządzania strategicznego oraz planowanie zmian wewnętrznych.

3. Algorytm jako podstawa, ale także inne źródła

Algorytm powinien być zasadniczą podstawą podziału środków budżetowych między uczelnie, przy uwzględnieniu kosztochłonności kierunków studiów. Uzupełniającą powinny znajdować zastosowanie także inne formy finansowania działalności uczelni przez ministra, a w tym finansowanie konkursowe, projektowe i kontraktowe (celowe i z elementami *performance based funding*).

4. Zapewnianie transparentności działania uczelni

Zapewnianie transparentności działania uczelni w sprawach finansowych musi być realizowane poprzez połączenie już stosowanych efektywnie dotychczasowych mechanizmów (rola kwestora lub osoby o takich kompetencjach), takich jak rachunkowość, budżetowanie, kontrola zarządcza itd. wraz ze wzrostem znaczenia audytu (w tym zewnętrznych firm audytorskich) oraz aktywną rolę rady uczelni, wyposażonej w konkretne kompetencje (w tym władcze) w zakresie mienia i finansów.

5. Finansowanie kosztów stałych

Problemem wymagającym rozwiązania jest finansowanie kosztów stałych uczelni, a w tym jej bazy materialnej, włączając w to centra badawcze i aparaturę naukową, a także rosnące koszty energii. Rektorzy polscy i ukraińscy uważają, że za finansowanie kosztów stałych uczelni publicznych odpowiedzialne powinno być państwo. Potrzebny jest osobny strumień finansowania na pokrywanie kosztów utrzymania infrastruktury uczelni i amortyzacji aparatury naukowej.

REKOMENDACJE ADRESOWANE DO MINISTRA NAUKI I SZKOLNICTWA WYŻSZEGO RP ORAZ REKTORÓW POLSKICH UCZELNI

1. Jedna subwencja łącząca środki na kształcenie i badania naukowe

Jedna subwencja łącząca środki na kształcenie i badania naukowe powinna zostać utrzymana; jak to się przewiduje, uczelnie same powinny dokonywać podziału środków z subwencji na każdy z tych dwóch obszarów swego działania, kierując się m.in. celami swej strategii rozwoju, ale działając ze świadomością kryteriów algorytmu ministerialnego.

2. Zróżnicowanie wskaźnika SSR

Wskaźnik SSR w algorytmie powinien być różnicowany ze względu na specyfikę różnych grup kierunków studiów.

3. Mieszany model dysponowania w uczelni środkami finansowymi

Za właściwe uważa się wprowadzenie modelu mieszanego dysponowania w uczelni środkami finansowymi, który łączyłby zdecentralizowaną realizację budżetów własnych przez wyróżnione jednostki organizacyjne z przypisaną do tego odpowiedzialnością kierowników tych jednostek za dyscyplinę finansową z władztwem rektora nad wydzieloną w budżecie uczelni częścią środków finansowych przeznaczonych na cele ogólnouczelniane i rozwój uczelni, z uwzględnieniem zasady odpowiedzialności rektora zgodnie z wymogami ustawy 2.0 i innych ustaw, ale nowa ustawa zbyt rygorystycznie reguluje zakres odpowiedzialności rektora.

4. Potrzeba elastyczności w wyborze modelu zarządzania finansowego w zależności od wielkości uczelni

Wybór własnego modelu zarządzania finansowego należy do uczelni. Wymaga to elastyczności – np. mniejsze uczelnie mogą decydować się na modele gospodarki finansowej bardziej scentralizowane, a większe na bardziej zdecentralizowane.

5. Restrukturyzacja uczelni

Za godne poparcia należy uznać działania o charakterze restrukturyzacyjnym w odniesieniu do struktur uczelni i polityki kadrowej w kontekście ewaluacji dyscyplin naukowych oraz racjonalizację lokalizacji jednostek organizacyjnych w murach uczelni.

REKOMENDACJE ADRESOWANE DO MINISTRA EDUKACJI I NAUKI UKRAINY ORAZ REKTORÓW UCZELNI UKRAIŃSKICH

1. Finansowanie z budżetu państwa

Głównym podmiotem finansującym szkolnictwo wyższe w Ukrainie powinno być państwo (budżet państwa). Finansowanie publiczne powinno pokrywać wszystkie wydatki na usługi komunalne, wynagrodzenia i stypendia. Potrzebna jest szeroka dyskusja na temat społecznego znaczenia szkolnictwa wyższego w kontekście odpowiedzialności państwa i strategii rozwoju Ukrainy oraz opracowanie nowego modelu finansowania szkolnictwa wyższego z uwzględnieniem specyfiki krajowego systemu edukacji, zróżnicowania według typu uczelni i roli uczelni regionalnych. Finansowanie w szkolnictwie wyższym należy traktować raczej jako inwestycje publiczne, a nie jako działalność prospołeczną.

2. Model mieszany

Dla Ukrainy właściwy jest mieszany model finansowania, który powinien łączyć dotację (*blockgrant* lub *lump-sum*), finansowanie oparte na wynikach (*performance-based financing*), finansowanie oparte na podpisanej umowie między państwem a uczelnią, finansowanie celowe, finansowanie kierunków, a także finansowanie infrastruktury i projektów naukowych na zasadach konkursu.

3. Prawo i autonomia

Niezbędne jest opracowanie ram prawnych dla skutecznego finansowania szkolnictwa wyższego i prawnego zapewnienia autonomii uczelni oraz usunięcie sprzeczności w dokumentach normatywnych. Ministerstwo Edukacji i Nauki Ukrainy wraz z Ministerstwem Finansów Ukrainy, we współpracy ze Związkiem Rektorów Uczelni Ukrainy, powinno przeprowadzić analizę prawodawstwa w zakresie finansowania szkolnictwa wyższego i opracować pakiet niezbędnych zmian, które będą ukierunkowane na wdrożenie ustawy o szkolnictwie wyższym (przepisy i dokumenty normatywne) oraz rzeczywiste rozszerzenie autonomii finansowej uczelni, zmniejszenie biurokratycznej presji organów kontroli finansowej i zharmonizowanie jej przepisów, stymulowanie poszukiwania funduszy pozabudżetowych i inwestowania w szkolnictwo wyższe i naukę, w tworzenie prawdziwego mechanizmu pożyczek i kredytów studenckich, w sprawie aktualizacji siatki taryfowej dla wszystkich pracowników szkół wyższych. Należy rozważyć również rozszerzenie praw majątkowych uczelni i zapewnienie prawnych możliwości organom samorządu lokalnego do uczestniczenia w finansowaniu uczelni.

4. Uwaga do uczelni przeniesionych

Uczelnie przesiedlone wymagają szczególnej uwagi i troski państwa, a w tym odrębnych warunków finansowania oraz wsparcia rozwoju infrastruktury naukowej i edukacyjnej. Koszty wynajmu lokali przez uczelnie przesiedlone z tymczasowo okupowanych terytoriów Ługańska, Doniecka i Autonomicznej Republiki Krymu powinny być w pełni finansowane z budżetu państwa.

5. Optymalizacja liczby uczelni i walka z nieuczciwą konkurencją

Wspólnie ze Związkiem Rektorów Uczelni Ukrainy, ekspertami, regionami i ministerstwem konieczne jest opracowanie strategii optymalizacji liczby uczelni w drodze ich konsolidacji i zasad uczciwej konkurencji w sektorze. Optymalizacja liczby uczelni powinna uwzględniać profil, specyfikę regionalną, potrzeby rynku, państwa i regionu oraz jakość i poziom edukacji.

6. Swoboda wyboru modelu zarządzania finansowego

Wybór modelu zarządzania finansowego na poziomie instytucjonalnym – modelu scentralizowanego lub zdecentralizowanego – powinien być autonomicznym prawem uczelni i konkretnej społeczności akademickiej. Oba modele mogą być

skuteczne. Podział środków wewnątrz uczelni powinien być dokonywany zgodnie z opracowaną strategią jej rozwoju i odbywać się proporcjonalnie do zaangażowanych zasobów.

7. Szeroki fundraising

Uczelnie powinny wykorzystywać wszystkie dostępne źródła finansowania w ramach obowiązującego prawodawstwa (w tym poprzez tworzenie funduszy *endowment* lub fundacji charytatywnych absolwentów, sponsorowanie lub mecenat) i inwestować je w swój rozwój. Środki z tytułu świadczenia usług płatnych powinny tworzyć fundusz na rzecz rozwoju uczelni.

8. Polityka kadrowa i infrastruktura

Priorytetem w zarządzaniu finansowym uczelni powinna być polityka kadrowa oraz baza materialna i techniczna jako kluczowe elementy wysokiej jakości kształcenia. Uczelnie powinny inwestować we własny potencjał ludzki (z uwzględnieniem osiągnięć naukowych własnych pracowników).

9. Efektywność ekonomiczna i oszczędność energii

Uczelnie powinny opracować i podejmować działania na rzecz poprawy efektywności ekonomicznej, w tym oszczędności energii (np. audyt energetyczny, optymalizacja efektywności energetycznej, energooszczędne technologie, alternatywne źródła energii, wymiana starej infrastruktury zużywającej energię, zapraszanie ekspertów zewnętrznych – audytorów, ekspertów, członków rady nadzorczej – wraz z opłaceniem kosztów ich pracy).

10. Wymiana doświadczeń i pozytywny wizerunek

Rektorzy ukraińscy za pośrednictwem Związku Rektorów powinni wymieniać się swoimi doświadczeniami i upowszechniać dobre praktyki dotyczące efektywnej działalności gospodarczej uczelni, co sprzyjałoby kreowaniu ich pozytywnego wizerunku w społeczeństwie.

Stanowisko Wspólne nr 2 delegacji Konferencji Rektorów Akademickich Szkół Polskich i delegacji Związku Rektorów Uczelni Ukrainy, przyjęte w wyniku polsko-ukraińskiej debaty rektorów w dniu 16 października 2019 roku w Kijowskim Narodowym Uniwersytecie im. Tarasa Szewczenki

(...)

REKOMENDACJE

Rekomendacje dla strony polskiej

R1P. Wśród rekomendacji kierowanych do twórców rankingów można wskazać ustabilizowanie (w skali wieloletniej) kryteriów branych pod uwagę

przy sporządzaniu rankingów oraz wyraźne wskazywanie założeń metodologicznych tworzenia danego rankingu.

- R2P.** Pożądane jest tworzenie rankingów nie tylko całych uczelni, ale także dyscyplin naukowych, rankingów kierunków studiów, albowiem tak uszczegółowione rankingi pozwalają uczelniom zidentyfikować swoje mocne i słabe strony, a przecież to właśnie taka powinna być zwrotna funkcja rankingu w stosunku do uczelni.
- R3P.** W zakresie rekomendacji kierowanych do władz uczelni należy podkreślić konieczność zabiegania o wysokie miejsca w rankingach nie tylko lokalnych/krajowych, ale też globalnych. W tym zakresie niezbędne jest dokładniejsze rozpoznanie przez przedstawicieli uczelni kryteriów ich tworzenia. Niezbędna jest szczegółowa analiza wyników rankingów, aby świadomie można było wykorzystać pozyskane informacje do opracowywania strategii rozwoju uczelni.
- R4P.** 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. Rankingi zasadnie uważane są za narzędzie umożliwiające porównywanie uczelni ze względu na różne kryteria.
- R5P.** Strategia uczelni za główne cele powinna stawiać zrównoważony rozwój uczelni: w zakresie kształcenia studentów i doktorantów, badań naukowych i współpracy z otoczeniem, rozwoju kadry naukowej oraz wzrostu umiędzynarodowienia.
- R6P.** Minister powinien w trybie konkursowym przyznawać środki finansowe na wsparcie wdrażania ambitnych, wysoko ocenionych strategii rozwoju uczelni.

Rekomendacje dla strony ukraińskiej

- R1U.** W celu stworzenia obiektywnych rankingów należy wziąć pod uwagę następujące wskaźniki: liczba publikacji, patentów, grantów i innych osiągnięć, przypadająca na jednego pracownika naukowo-dydaktycznego; wyniki państwowej i międzynarodowej akredytacji; liczba najczęściej cytowanych badaczy wśród wykładowców na podstawie baz danych (wskaźnik Hirscha); ocena pracodawców – ustalona na podstawie badania reprezentatywnej grupy pracodawców – oraz fundusze pozyskane drogą grantów (UE, państwowe); liczba artykułów opublikowanych przez wykładowców uniwersytetu w poprzednim

roku zindeksowana w bazach międzynarodowych, w tym z nauk przyrodniczych i społecznych (Science Citation Index – Expanded and Social Sciences Citation Index, Scopus).

- R2U.** Istnieje potrzeba kształtowania rankingów o charakterze specjalistycznym, z oddzielną oceną wskaźników działania uczelni: działalność naukowa, kierunki studiów lub dziedziny. Takie rankingi będą miały charakter informacyjny i pozwolą zminimalizować niejednorodność uczelni w rankingach, a grupowanie ich w określonych obszarach zapewni ich obiektywną ocenę dokładnie w ramach określonych specjalności/kierunków.
- R3U.** Udział uczelni ukraińskich w rankingach międzynarodowych wiąże się z pewnymi subiektywnymi i obiektywnymi czynnikami, w tym z organizacją systemu edukacji i nauki oraz jej finansowaniem. Wyniki uczelni ukraińskich w rankingach są oczywiste, biorąc pod uwagę warunki i zasoby, jakie posiadają ukraińskie instytucje szkolnictwa wyższego.
Powinno to raczej być bodźcem dla władz publicznych do zwiększenia inwestycji w krajowy system szkolnictwa wyższego i nauki, aby wesprzeć rozwój uniwersytetów i zbudować potencjał dla konkurencji w przestrzeni edukacyjnej i naukowej.
- R4U.** Należy rozwijać rankingi krajowe jako narzędzie benchmarkingu przez uczelnie, organy państwa i środowisko ekspertów. Wyniki rankingów wszystkich uczelni powinny być wykorzystywane w celu ustalenia priorytetowego finansowania z budżetu państwa oraz dla motywowania uczelni do poprawy swojej pozycji w rankingach światowych.
- R5U.** Działalność każdej uczelni powinna opierać się na opracowanej strategii na rzecz jej rozwoju; strategia 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 osiągnięcia.
- R6U.** Minister powinien w trybie konkursowym przyznawać środki finansowe na wsparcie wdrażania ambitnych, wysoko ocenionych strategii rozwoju uczelni.

Przywołane niżej w wersji oryginalnej wnioski z badań zostały także przyjęte przez rektorów.

WNIOSKI Z BADAŃ

Wnioski z badań polskich

- W1P.** Rektorzy uczelni inaczej postrzegają funkcje rankingów krajowych i międzynarodowych. Rankingi krajowe to przede wszystkim informacja dla potencjalnych studentów i narzędzie dla władz uczelni – rodzaj informacji zwrotnej, dzięki której uczelnie mogą realizować lepiej swoje strategie rozwoju; tymczasem rankingi międzynarodowe mają najważniejsze znaczenie dla pozycjonowania uczelni i systemu szkolnictwa wyższego w skali międzynarodowej, są istotne ze względu na współpracę międzynarodową i stanowią podstawę prestiżu w skali zarówno krajowej, jak i międzynarodowej.
- W2P.** Kryteria, jakie powinny mieć wpływ, a jakie nie powinny mieć wpływu na pozycjonowanie uczelni w rankingu, wskazują jednoznacznie na to, że władze uczelni preferują ocenę ze względu na osiągnięcia badawcze, a nie współpracę z otoczeniem czy kształcenie studentów lub internacjonalizację. Wysokie znaczenie powinny mieć wskaźniki parametryczne, liczba publikacji w bazach danych takich jak Scopus, Science Citation Index itp. Jednocześnie jako nieistotne zostały ocenione wskaźniki związane ze studentami, takie jak: liczba studentów cudzoziemców oraz sukcesy ekonomiczne absolwentów.
- W3P.** Przedstawiciele uczelni zdecydowanie dostrzegają potrzebę tworzenia rankingów nie tylko całych uczelni, ale także rankingów dyscyplin naukowych, kierunków studiów i innych. Ponadto, przedstawiciele uczelni twierdzą, że wyniki danego rankingu powinny być przedstawiane nie tylko w ogólności, ale też w zakresie poszczególnych kryteriów branych pod uwagę przy sporządzaniu rankingu ogólnego.
- W4P.** Działania podejmowane przez uczelnie na rzecz poprawy swojej pozycji rankingowej to m.in. prowadzenie działań projakościowych, motywujących, premiujących aktywność pracowników naukowych, prowadzenie analiz danych dostarczanych przez rankingi w celu zidentyfikowania mocnych i słabych stron uczelni, tworzenie na uczelni zespołów specjalistów zajmujących się analizą wyników rankingów oraz nadzorujących proces składania aplikacji do rankingów, wzmacnianie tych obszarów działalności uczelni, w których uczelnie są świadome, iż rankingi wykażą braki, np. w zakresie umiędzynarodowienia.

- W5P.** W ciągu ostatnich 4 lat badane uczelnie najczęściej składały aplikacje do 3 rankingów – QS World University Rankings, Academic Ranking of World Universities (ARWU) (tzw. ranking szanghajski) oraz Times Higher Education.
- W6P.** Główny ciężar opracowania strategii oraz jej realizacji spoczywać powinien na rektorze, senat powinien odpowiadać za jej uchwalanie, ewaluację procesu wdrażania, a projekt strategii powinien być szeroko konsultowany z podmiotami związanymi z uczelnią – radą uczelni, samorządem studentów i doktorantów oraz związkami zawodowymi. Rola podmiotów zewnętrznych względem uczelni, takich jak minister i samorząd terytorialny, w pracach nad strategią nie powinna być znacząca.
- W7P.** Najważniejsze aspekty skutecznej realizacji strategii to powiązanie celów strategicznych ze wskaźnikami rezultatu, opracowanie działań jednostek organizacyjnych niezbędnych do realizacji przyjmowanej strategii oraz zaplanowanie niezbędnych środków (budżetowych) do osiągnięcia założeń i przyjętych wskaźników. Proces realizacji strategii może być dodatkowo wsparty poprzez podział celów strategicznych na osobne projekty i przedsięwzięcia składające się na realizację strategii uczelni.

Wnioski z badań ukraińskich

- W1U.** Rankingi są ważnym, ale nie uniwersalnym czynnikiem w zarządzaniu uniwersytetem, narzędziem zapewniającym realizację strategii rozwoju krajowych uniwersytetów. Rankingi odgrywają ważną rolę wizerunkową na poziomie państwowym i międzynarodowym. Ranking jest również jednym z narzędzi, które umożliwia uczelni ocenę jej mocnych i słabych stron oraz porównanie i monitorowanie (w tym audyt wewnętrzny) dynamiki pewnych obszarów jej działalności, w szczególności tych, które są podstawowe przy ocenianiu. W systemie szkolnictwa wyższego rankingi są jednym z narzędzi stratyfikacji instytucji szkolnictwa wyższego według kryteriów, które leżą u podstaw tych rankingów.
- W2U.** Oceniając poszczególne rankingi międzynarodowe, rektorzy wyrazili zaufanie do QS World University Rankings, Times Higher Education, czasem do rankingu shanghajskiego (Academic Ranking of World Universities, ARWU), Webometrics Ranking of World Universities ze względu na ich zdolność do zapewnienia wszechstronności

w ocenianiu instytucji o różnych profilach oraz uwzględnienia szerokiego zakresu kryteriów oceny potencjału uniwersytetu: zarówno edukacyjnego, jaki i naukowego. Jednocześnie rektorzy Ukrainy wykazali pewien (niewielki) brak zaufania do rankingu shanghajskiego, Webometrics Ranking of World Universities, Best Global Universities Ranking oraz CWTS Leiden Ranking w związku z nadmierną wagą wskaźników naukometrycznych i braku elastyczności w ocenianiu uczelni o różnych profilach. Jednocześnie respondenci wyrażali obawę, że międzynarodowe rankingi są niedostępne dla większości narodowych uczelni.

W3U. Z badań wynika, że kierownictwo uczelni wykorzystuje oceny zewnętrzne jako narzędzie opracowania i wdrażania strategii rozwoju uniwersytetu. Zdecydowana większość (92%) respondentów bierze pod uwagę wyniki wszystkich ważnych rankingów, a zatem uzyskane informacje wpływają na strategię rozwoju uczelni i jej realizację. Zaledwie 4% respondentów bierze pod uwagę wyniki tylko tych rankingów, w których uniwersytet ma najlepsze wyniki i właśnie te dane wpływają na postanowienia strategii i jej wdrożenie. Spośród ankietowanych 4% respondentów nie wykorzystuje wyników rankingów i nie bierze ich pod uwagę w procesie opracowywania i wdrażania strategii.

W4U. Według ankietowanych ukraińskich uczelni określono priorytety wyboru międzynarodowych rankingów. Dominowały: Times Higher Education – 36%, QS World University Rankings – 52%, U-Multirank Ranking – 44%, Webometrics Ranking of World Universities – 56%. Znacząco mniej uczelni składało wnioski do udziału w rankingu szanghajskim (ARWU) – 16%, CWUR World University Rankings – 16%, CWUR World University Rankings – 12%, CWTS Leiden Ranking – 12%. Zdaniem respondentów wybór ten wynika z syntetyzującego charakteru wszystkich składników tych rankingów, które odpowiadają wszystkim obszarom działalności uniwersytetu. Warto zauważyć, że 8% uczestników badania wskazało, że nie bierze udziału w żadnym rankingu.

W5U. Uczelnie Ukrainy zaczęły brać udział w międzynarodowych rankingach mając świadomość możliwości i perspektyw, jakie otwierają się dla uniwersytetów zajmujących pozycje w systemie rankingowym, rozumiejąc, że jest on skutecznym bodźcem dla opracowania i wdrożenia strategii rozwoju uniwersytetu. Jednak nadal jest bardzo

niewiele wyników pozytywnych. Świadczą o tym wyniki udziału uczestników badania w międzynarodowych rankingach.

W6U. Zdaniem większości respondentów głównym celem uczelni, osiągnięcie którego powinno być priorytetem w jej strategii, ma być zrównoważony rozwój uczelni w zakresie kształcenia studentów, badań naukowych i współpracy z otoczeniem, czyli zrównoważona realizacja trzech kierunków misji uczelni. Jest to zgodne z celem funkcjonowania uczelni – prowadzeniem działalności edukacyjnej i naukowej. Natomiast cele związane ze zwiększeniem finansowania lub inwestycjami nie są zadaniem strategicznym uczelni, zaś optymalizacja zarządzania zasobami i określenie priorytetów rozwoju zyskuje poparcie części badanych.

W7U. Strategię uczelni powinien przygotowywać rektor, ale dokument ten powinien być uzgodniony z różnymi podmiotami działającymi w uczelni. Samorząd studentów i doktoranci/rada młodych naukowców powinny odgrywać dużą rolę w ustalaniu strategii. Strategia powinna opierać się na informacjach z jednostek organizacyjnych na temat aktualnych kierunków ich działalności. Uczona rada (senat) uczelni jako organ kolegialny powinna mieć znaczący wpływ na sformułowanie i zatwierdzenie wszystkich postanowień strategii. Ministerstwo nie powinno ingerować w opracowywanie strategii rozwoju uczelni. Uczelnia musi samodzielnie określać kierunki swojego rozwoju. Zdaniem respondentów, jednostki samorządu terytorialnego / administracja państwowa mają niewielki wpływ na strategię rozwoju uczelni.

Strategia uczelni w Ukrainie ma być uchwalana przez wyższy organ kolegialny – Konferencję Kolektywu Pracowniczego uczelni lub uczoną radę (senat) przy poparciu rektora i rady nadzorczej uniwersytetu. Aktualizacji strategii powinna dokonywać uczona rada we współpracy z rektorem i organami jednostek organizacyjnych. Wdrażanie strategii należy do kompetencji rektora, który podejmuje decyzje poprzez zarządzenia. Inne podmioty także odpowiadają za wdrożenie strategii w określonym zakresie (...).

3.3. Rekomendacje systemowe dotyczące sfery *governance* w uczelniach

Rekomendacje dotyczące sfery *governance*, a zatem poświęcone kwestiom ustrojowym, zarządczym i elementom polityki publicznej ze względu na ich znaczenie przedstawiamy w osobnym punkcie monografii.

Przedstawione niżej w oryginalnym brzmieniu rekomendacje zostały zawarte w przyjętym dokumencie przez rektorów.

Stanowisko Wspólne nr 3 nt. rozwiązań statutowych w sferze *governance* Konferencji Rektorów Akademickich Szkół Polskich i Związku Rektorów Uczelni Ukrainy, czerwiec 2020 r.

- I. Opinie i rekomendacje dotyczące sfery *governance* adresowane do ministrów w Polsce (MNiSW) i w Ukrainie (MEiN) oraz konferencji rektorów w Polsce (KRASP) i w Ukrainie (ZRUU)

[REKTOR]

1. W uczelni o statusie uczelni badawczej kandydowanie do pełnienia funkcji rektora powinno być uprawnieniem dla osób zatrudnionych na stanowisku profesora lub profesora uczelni.
2. Kandydat do pełnienia funkcji rektora powinien mieć obowiązek przedstawienia wizji uczelni i założeń jej wieloletniego programu rozwojowego.
3. 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 dopuszczenia do udziału w procedurze powinien być stopień doktora.
4. Prawo do zgłaszania kandydatów do pełnienia funkcji rektora powinno przysługiwać ograniczonemu zbiorowi podmiotów, określonego w statucie.
5. Ustawa wymaga określenia w statucie innych podmiotów niż rada uczelni (co najmniej jednego) uprawnionych do wskazywania kandydatów na rektora. Wymaganie to stanowi istotne osłabienie pozycji rady uczelni, ustawodawca powinien odstąpić od tej regulacji wprowadzonej do ustawy w ostatniej chwili. Inne podmioty powinny przedstawiać kandydatów radzie uczelni. Oznacza to, że prawo wskazywania kandydatów do pełnienia funkcji rektora powinno przysługiwać wyłącznie radzie uczelni, która powinna dokonywać zgłoszenia kandydatów na rektora spośród kandydatur przedstawionych jej przez inne podmioty określone w statucie lub z grona osób zaproponowanych przez poszczególnych członków rady z własnej inicjatywy.

6. Istnieje potrzeba dokonania przeglądu i usunięcia z tekstów statutów regulacji ograniczających lub osłabiających siłę przywództwa rektora poprzez ingerowanie przez inne organy w jego kompetencje. Nie dotyczy to innych ustawowych organów uczelni.

[STRUKTURY]

7. W sytuacji przenoszenia ciężaru finansowania działalności naukowej w uczelniach z przedsięwzięć finansowanych z części subwencji na projekty finansowane z grantów przyznawanych przez właściwe agencje zasadne jest rozważenie wprowadzenia w ramach organizacji uczelni elementów o charakterze macierzowym, gdzie badania naukowe są realizowane przez elastycznie kształtowane zespoły, a zadania dydaktyczne przez jednostki organizacyjne, np. – ale niekoniecznie – przez wydziały. Szerzej, w działalności uczelni celowe jest powoływanie grup lub zespołów zadaniowych o charakterze *task force*, a także mniej konwencjonalnych jednostek organizacyjnych, także o charakterze wirtualnym lub quasi-wirtualnym, koordynujących działalność własnych lub zewnętrznych ekspertów oraz prowadzących badania w ramach przedsięwzięć i projektów finansowanych ze źródeł zewnętrznych.
8. Korzystne dla uczelni może okazać się pewne spłaszczenie hierarchii, ale nie całkowite odejście od niej. Mogą na to wpłynąć nowe zasady ewaluacji, które premiuja osiągnięcia, a nie uzyskane stopnie naukowe czy tytuł profesora.
9. Jednym z korzystnych rozwiązań może być tworzenie jednostek, np. szkół dydaktycznych, obejmujących I stopień studiów i skupiających w większości pracowników zatrudnionych na stanowiskach dydaktycznych oraz jednostek np. centrów badawczo-dydaktycznych, skupiających pracowników badawczo-dydaktycznych, prowadzących kształcenie w ramach II stopnia studiów.
10. Rekomenduje się wskazanie w uczelni rozwiązań ułatwiających prowadzenie badań interdyscyplinarnych w sytuacji funkcjonowania relatywnie sztywnych struktur opartych na dyscyplinach naukowych.

[POZYCJA SZKÓŁ DOKTORSKICH]

11. Rekomenduje się nadawanie priorytetu interdyscyplinarnym szkołom doktorskim obejmującym więcej niż dwie dyscypliny, a być może także więcej niż jedną dziedzinę nauki, zwłaszcza w przypadku tzw. dziedzin pokrewnych (np. nauk technicznych i społecznych).

12. Zaleca się możliwie ściśle powiązanie szkół doktorskich z prowadzonymi projektami badawczymi na uczelni.

[DOKUMENTY ZARZĄDCZE]

13. W ogólności, członkowie wspólnoty uczelni oczekują zmniejszenia poziomu szczegółowości regulacji w wewnętrznych dokumentach zarządczych.
14. Ze względu na szczegółową formę regulacji ustawowych w odniesieniu do dokumentów uczelni postanowienia statutów w tym zakresie nie wymagają uszczegółowienia.

[SPOSÓB PROWADZENIA PRAC NAD PROGRAMEM STUDIÓW I UDZIAŁ STUDENTÓW W TYM PROCESIE]

15. Rekomenduje się utrzymanie dotychczasowej praktyki w tym zakresie. Udział studentów w procesie opracowywania programów studiów powinien zostać zapewniony poprzez udział przedstawicieli samorządu studentów w pracach komisji programowych.
16. Programy studiów powinny w większym stopniu odwoływać się do metod edukacji zdalnej, w tym e-learningu.

II. Rekomendacje dla strony polskiej

[REKOMENDACJA OGÓLNA]

Analiza statutów wskazuje, że uczelnie zachowały pewien margines swobody do wprowadzania ewolucyjnie kolejnych zmian stwarzających większe możliwości wykorzystania regulacji ustawowych w celu swej transformacji organizacyjno-zarządczej. Rekomenduje się dokonanie w nowej kadencji przez ustawowe organy uczelni przeglądu treści uchwalonych statutów pod tym kątem. Dokonując ewentualnej nowelizacji statutów:

- nie należy nadmiernie przywiązywać się do dotychczasowych rozwiązań organizacyjno-zarządczych, jeśli wiązałoby się to z utrzymywaniem sztywnych struktur, ale raczej trzeba je zmieniać w kierunku większej elastyczności rozwiązań organizacyjnych,
- należy poszukiwać pewnej równowagi w rozwiązaniach statutowych gwarantujących autonomię instytucjonalną uczelni oraz autonomię społeczności akademickiej, a więc jej wspólnoty – obie te wartości zostały przywołane w ustawie,

- zasada autonomii uczelni musi być związana z zasadą odpowiedzialności, a w tym rozliczalności uczelni: ustawa nie powinna nadmiernie ograniczać autonomii uczelni, a statut nie powinien ograniczać zasady rozliczalności,
- pożądane zmniejszenie hierarchii akademickiej nie powinno być osiąganego poprzez znoszenie stopni i tytułów, ale poprzez upowszechnienie powoływania na stanowisko profesora uczelni osób z grona doktorów legitymujących się wyróżniającymi się osiągnięciami,
- zgodnie z intencją ustawodawcy chroniony powinien być przede wszystkim interes uczelni, a nie jej jednostek organizacyjnych: regulacje statutowe nie powinny naruszać lub osłabiać tej zasady,
- sposób określenia w ustawie rektora i senatu nie wymaga większych korekt, z wyjątkiem konieczności uwolnienia senatu od uchwalania programów studiów. Regulacje dotyczące rady uczelni powinny ulec modyfikacjom w kierunku rozszerzenia kompetencji rady oraz odstąpienia od ograniczeń wiekowych wobec jej członków z grona osób spoza uczelni.

[ORGANY]

1. Katalog organów uczelni określony w ustawie nie powinien być nadmiernie rozszerzany na podstawie treści statutu, ponieważ – bez względu na intencję – może to prowadzić do faktycznego osłabienia organów ustawowych uczelni oraz nadmiernego rozproszenia kompetencji i odpowiedzialności. W szczególności, nie powinno to stać się sposobem do zachowania struktury organów z okresu przed wejściem w życie ustawy, co pozostawałoby w sprzeczności z intencją ustawodawcy. Za w pełni uzasadnione należy uznać natomiast przypisanie statusu organu radom dyscyplin naukowych.

[RADA UCZELNI]

2. 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.
3. 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. Zwiększa to bowiem pozytywne dla uczelni skutki zewnętrznego wpływu na politykę rozwojową uczelni, odwołującego się do spojrzenia z jej otoczenia.

4. Zasadne byłoby wprowadzenie uprawnienia ustawowego do rozszerzenia w statutach zakresu kompetencji rad uczelni w sposób wykraczający poza aktualne delegacje ustawowe.

[SKŁAD I SPOSÓB WYBORU KOLEGIUM ELEKTORÓW]

5. Łączny udział profesorów, profesorów uczelni i doktorów habilitowanych w kolegiach elektorów nie powinien być większy niż 50%.
6. Członkowie kolegium elektorów, a także senatu powinni być wybierani i powinni działać jako przedstawiciele wspólnoty uczelni a nie swoich jednostek organizacyjnych.

[LISTA INNYCH ORGANÓW NIŻ USTAWOWE]

7. Nadawanie radom wydziałów statusu organu oznacza krok w kierunku utrzymania zjawiska nadkolegialności w zarządzaniu uczelnią, a tym samym nie jest to zgodne z intencją ustawodawcy. Rekomenduje się usunięcie ze statutow tego rodzaju regulacji.

[ORGANY NADAJĄCE STOPNIE NAUKOWE LUB INNE PODMIOTY ZAINTERESOWANE POLITYKĄ NAUKOWĄ UCZELNI (W TYM EWALUACJĄ)]

8. Rozwiązania w postaci ustanowienia rad dyscyplin jako organów nadających stopnie naukowe dominują w treści statutow uczelni. Rekomenduje się utrzymanie tego rozwiązania, ale z usunięciem ustawowego ograniczenia wiekowego dla członkostwa w tym organie.
9. Nadawanie stopni naukowych przez senat, jeżeli statut pozostawia senatowi tę kompetencję, nabiera charakteru formalnego wymagającego merytorycznej procedury poprzedzającej, prowadzonej przez właściwe komisje.

[FUNKCJE KIEROWNICZE W UCZELNI]

10. Część uczelni, podążając za regulacjami ustawowymi, zbyt dużą wagę przywiązuje do samego pojęcia i nadmiernie rozszerza liczbę funkcji kierowniczych, co na gruncie nauk o zarządzaniu ma drugorzędne znaczenie dla efektywności zarządzania uczelnią, stwarzając jednak zagrożenia o charakterze biurokratycznym. Jeśli uczelnia pragnie nadać swojej strukturze bardziej płaski charakter, z mniejszym rozproszeniem władzy i wzmocnieniem ustawowych organów uczelni, to powinna ona redukować liczbę funkcji kierowniczych.

[UMOCOWANIE KANCLERZA I KWESTORA]

11. Kanclerz i kwestor to przedstawiciele administracji uczelnianej, którzy często pełnią swoje funkcje niezależnie od kadencji rektorskich. Dlatego ich umocowanie i zadania powinny być opisane w ustawie lub co najmniej tam powinna znaleźć się odpowiednia delegacja do statutów uczelni. Nawet w przypadku braku takiej delegacji *explicitie*, ustawa nie stwarza przeszkód do uregulowania pozycji kanclerza i kwestora w statucie, z czego uczelnie w większości skorzystały. Praktykę tę uznaje się za właściwą.

III. Rekomendacje dla strony ukraińskiej

Zasada autonomii uczelni i założenia o deregulacji oznaczają odstępianie państwa od ingerowania w działalność instytucji szkolnictwa wyższego, uznanie takich zasad życia uniwersyteckiego, jak zaufanie, odpowiedzialność, wzajemne wymagania i uczciwość, a także przeniesienie odpowiedzialności za jakość kształcenia i badań naukowych wraz z zapewnieniem niezbędnych narzędzi organizacyjnych i finansowych na same uczelnie jako instytucje autonomiczne i samorządne. Zaleca się uwzględnienie rekomendacji Europejskiego Stowarzyszenia Uniwersytetów (EUA) opracowanych w ramach projektu ATHENA w tym zakresie.

[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 zatwierdzania statutu uczelni państwowej przez ministerstwo jako założyciela powinien zostać usunięty lub ograniczony. Jednocześnie 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. Decyzje rządu w sprawie systemu finansowania szkolnictwa wyższego przewidują możliwość zmiany statusu uczelni o państwowej lub komunalnej formie własności jako instytucji budżetowych, z zachowaniem przywilejów podatkowych, ulg taryfowych i celnych niezbędnych do ich pomyślnego i efektywnego

rozwoju. Uczelnia powinna mieć możliwość niezależnego zatwierdzania planu rzeczowo-finansowego i jego korekty, samodzielnego regulowania liczby nauczycieli akademickich, samodzielnego ustalania wysokości wynagrodzeń w ramach planu rzeczowo-finansowego. Uczelnia powinna zachowywać 100% czynszu za wynajęcie swoich nieruchomości. Zasadne jest anulowanie lub ograniczenie obowiązku uzyskiwania przez uczelnię zgody na wynajęcie swoich nieruchomości, a także uproszczenie procedury odpisu przestarzałych aktywów oraz wprowadzenie mechanizmu umożliwiającego sprzedaż nieruchomości zbędnych.

[ORGANY UCZELNI]

3. 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.
4. Należy precyzyjnie określić zakres odpowiedzialności każdego organu uczelni w sposób zapewniający podział zadań, unikając sytuacji odpowiedzialności wspólnej.
5. Należy ograniczyć nadkolegialność w zarządzaniu uczelnią, w tym m.in. zmienić status i zadania wyższego organu kolegialnego samorządu społecznego wspólnoty uczelni, przy uwzględnieniu, że zasadę samorządności akademickiej realizuje także senat, w którym zasiadają wybrani przez wspólnotę jej przedstawiciele oraz rektor wybierany w trybie wyborów powszechnych. Pozycja i odpowiedzialność organu jednoosobowego, którym jest rektor, powinna zostać zwiększona.

[REKTOR]

6. Stosunki między ministrem i ministerstwem a rektorem powinny być bardziej precyzyjnie uregulowane, z uwzględnieniem zasad autonomii instytucjonalnej, ale także zasad odpowiedzialności i rozliczalności uczelni.
7. Przy określaniu wskaźników KPI (ang. *key performance indicators*) w działaniu rektora, zawartych w kontrakcie, powinna być uwzględniona realna sytuacja wynikająca z polityki rządowej w sprawach finansowania uczelni oraz konieczności zapewnienia jej perspektyw rozwojowych w okresie kadencji.

8. 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.

[RADA AKADEMICKA / SENAT]

9. Regulacje statutowe dotyczące rad akademickich świadczą o intencji ograniczenia ich praw podmiotowych, co nie jest właściwe, biorąc pod uwagę ich rolę w respektowaniu autonomii uniwersytetów. Senat powinien być wiodącym i jedynym organem kolegialnym w systemie zarządzania uczelnią. Statuty powinny w sposób bardziej precyzyjny określać kompetencje rektora oraz zakres działania przewodniczącego senatu, o ile nie jest nim rektor.
10. Właściwe jest, że w skład rady akademickiej (senatu) wchodzi jedynie członkowie wspólnoty uczelni, bez zewnętrznych członków.
11. Statuty uczelni z reguły określają kompetencje rad akademickich w sposób identyczny w stosunku do przepisów i zadań określonych w ustawie. Ustawa powinna tworzyć warunki do pewnego rozszerzenia katalogu tych zadań.

[RADA NADZORCZA / RADA UCZELNI]

12. Warto na nowo przemyśleć i uporządkować zadania rady nadzorczej oraz wzmocnić jej rolę w zarządzaniu strategicznym. Rada nadzorcza, powołana przez radę akademicką (senat), mogłaby realizować bardziej precyzyjnie określone zadania, biorąc jednak pod uwagę, że działania jej członków są realizowane w formule *pro publico bono*.
13. Uwzględniając zadania rady nadzorczej, jej członkowie powinni być przedstawicielami interesariuszy różnych grup otoczenia uczelni, w szczególności biznesu, środowiska szkolnictwa wyższego i nauki spoza własnej uczelni, organów władzy państwowej, społeczeństwa obywatelskiego i przedstawicieli pracodawców (w szczególności interesariuszy właściwych dla uczelni danego typu).
14. 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). Także należy wprowadzić zakaz członkostwa w radzie nadzorczej uczelni dla ministra i wiceministrów (a być może dla wszystkich pracowników ministerstwa).

[INNE ORGANY I FUNKCJE KIEROWNICZE]

15. 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.

[ORGANY NADAJĄCE STOPNIE NAUKOWE]

16. Należy w najbliższym czasie doprowadzić do wdrożenia przepisów ustawowych dotyczących ostateczności decyzji specjalizowanej rady naukowej o przyznaniu stopnia naukowego z jednoczesnym wymogiem, że uczelnie są zobowiązane do zapewnienia odpowiedniego poziomu (jakości) swego działania w tym zakresie.
17. Należy wspólnie z Ministerstwem, Agencją na rzecz zapewniania jakości kształcenia w szkolnictwie wyższym oraz Komitetem Naukowym Narodowej Rady ds. Nauki i Technologii, a także ze Związkiem Rektorów Uczelni Ukrainy, przedyskutować zasady i tryb składania odwołania od decyzji rady naukowej o nadaniu stopnia, a także cofnięcia tej decyzji, jeśli została podjęta z naruszeniem prawa albo w przypadku stwierdzenia plagiatu lub innego oszustwa naukowego.

[UREGULOWANIE POZYCJI KANCLERZA (DYREKTORA FINANSOWEGO LUB IN.) I KWESTORA (GŁÓWNEGO KSIĘGOWEGO)]

18. Stanowiska kanclerza i kwestora nie są przewidziane w przepisach ukraińskich. W oparciu o przepisy określające status uniwersytetu jako instytucji budżetowej funkcje finansowe i administracyjne w uczelni sprawuje rektor i główny księgowy, a stopień autonomii finansowej uniwersytetu jest minimalny. Sytuacja ta wymaga zmiany.
19. W celu usprawnienia działania administracji i gospodarki finansowej uczelni należy rozważyć opcję powoływania kanclerza lub dyrektora finansowego/administracyjnego przez rektora, z przyznaniem mu statusu odrębnej funkcji kierowniczej, ściśle współpracującego z prorektorem ds. administracyjnych i gospodarczych, jednocześnie odciążającego rektora od angażowania się w bieżące działania administracji uczelni.

Jednak wprowadzenie stanowiska kanclerza i kwestora wymaga zmiany statusu uniwersytetów jako instytucji budżetowej oraz nowelizacji systemu gospodarki finansowej i zarządzania finansami w systemie szkolnictwa wyższego.

[STRUKTURA ORGANIZACYJNA]

20. 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. Uczelnie publiczne powinny mieć większą swobodę kształtowania własnej organizacji i określania jej w statucie, podobnie jak to czynią uczelnie niepubliczne. Uczelnie publiczne, działając w warunkach regulacyjnej nierówności w porównaniu z uczelniami niepublicznymi, znacznie tracą w tych kwestiach na skuteczności i efektywności działania.

[SZKOŁY DOKTORSKIE]

21. Statuty uczelni nie przewidują możliwości prowadzenia kształcenia doktorantów poprzez tworzenie szkół doktorskich we współpracy z innymi instytucjami badawczymi lub poprzez umiędzynarodowienie i tworzenie tą drogą środowiska badawczego. Należy stworzyć takie możliwości.
22. W celu podnoszenia jakości kształcenia doktorantów oraz poziomu prac habilitacyjnych w ustawie oraz statutach uczelni zasadne byłoby sformułowanie ogólnych zasad i celów doktoratu, z wymogiem profesjonalnej orientacji badań, z regułami zarządzania procesem badawczym, kształtowania środowiska badawczego i jego internacjonalizacji, z uwzględnieniem standardów europejskich.

[SPOSÓB PROWADZENIA PRAC NAD PROGRAMEM STUDIÓW I UDZIAŁ STUDENTÓW W TYM PROCESIE]

23. Skutecznym narzędziem zapewnienia akademickiej autonomii uczelni powinny pozostawać prowadzone przez uczelnie badania opinii zainteresowanych grup na temat opracowywania i aktualizacji programów, a także realizowania procesu kształcenia, w tym regularne ankiety wśród studentów na temat jakości programów i ogólnie – działalności edukacyjnej uniwersytetów. Ankietowanie studentów powinno być prowadzone w sposób profesjonalny, z uwzględnieniem wymagań dobrych praktyk w tym zakresie w szkolnictwie wyższym.

ROZDZIAŁ 4



Analiza efektów realizacji PP-U we współdziałaniu MNiSW-PW przy wsparciu FRP w latach 2022–2024: Aneks nr 2, wnioski i rekomendacje o charakterze systemowym (Cykl II MNiSW-PW, Cykl 4 FRP)

4.1. Wykaz działań i ich efekty w latach 2022–2024 (Cykl II MNiSW-PW, Cykl 4 FRP)

Projekt w latach 2022–2024 musiał zostać dostosowany do dramatycznie zmieniających się warunków – rosyjska inwazja na Ukrainę wymusiła zmianę priorytetów i rozszerzenie działań na rzecz środowiska akademickiego w Ukrainie. Pomimo tych wyzwań udało się zrealizować szereg istotnych działań, które miały zarówno charakter analityczny, ekspercki, jak i praktyczny.

Projekt realizowany w latach 2022–2024 kolejny raz można uznać za przykład skutecznej dyplomacji akademickiej prowadzonej w trudnych czasach. Mimo ogromnych wyzwań udało się nie tylko utrzymać współpracę, ale także wypracować konkretne rozwiązania, które mogą mieć realny wpływ na przyszłość szkolnictwa wyższego w Polsce i Ukrainie.

Etapy Projektu Cyklu I MNiSW-PW	Najważniejsze działania	Efekty
Rok 2022 Dostosowanie projektu do nowej rzeczywistości w obliczu wojny.	• Analiza systemów szkolnictwa wyższego w Polsce i Ukrainie – porównawcze badania nad modelami narodowych konferencji rektorów. • Tłumaczenie kluczowych dokumentów – ułatwienie współpracy poprzez dostępność statutów KRASP i ZRUU oraz Kodeksu Dobrych Praktyk w obu językach. • Wspólne Posiedzenie Prezydiów KRASP i ZRUU (24 marca 2022) – podjęcie decyzji o kierunkach wsparcia dla uczelni ukraińskich. • Wizyty studyjne i międzynarodowe spotkania – m.in. udział delegacji ukraińskiej w 25-leciu KRASP i Szkole Zarządzania Strategicznego FRP. • Wsparcie dla ZRUU w procesie dołączenia do członkostwa w European University Association (EUA) – Ukraina została członkiem zbiorowym EUA na specjalnych warunkach. • Raport nt. współpracy polsko-ukraińskiej – analiza barier i możliwości współpracy akademickiej w warunkach wojennych i powojennych.	Dostosowanie projektu do nowych realiów i wypracowanie mechanizmów wspierających ukraińskie uczelnie w obliczu wojny.
Rok 2023 Rozwój współpracy i działania strategiczne.	• Analiza funkcjonowania narodowych konferencji rektorów – przygotowanie rekomendacji dla ZRUU w oparciu o doświadczenia KRASP. • Przetłumaczenie monografii KRASP na język ukraiński – udostępnienie doświadczeń polskiego środowiska akademickiego dla Ukrainy. • Badania nad konsolidacją uczelni – analiza modeli federacji uczelni w Polsce i Ukrainie oraz międzynarodowe studia przypadków. • Badania nad działalnością kampusów zagranicznych – analiza możliwości otwierania filii uczelni zagranicznych w Polsce i Ukrainie. • Polsko-Ukraiński Dzień Wspólny Rektorów w Białymstoku – przyjęcie wspólnego stanowiska dotyczącego działań w okresie wojennym i powojennym. • Dwa międzynarodowe webinaria – tematyka konsolidacji uczelni oraz funkcjonowania uczelni ukraińskich poza granicami Ukrainy.	Opracowanie kompleksowych analiz dotyczących systemów szkolnictwa wyższego w obu krajach, z naciskiem na przyszłą odbudowę Ukrainy.
Rok 2024 Planowanie przyszłości.	• Prognoza rozwoju szkolnictwa wyższego w Polsce i Ukrainie – analiza długoterminowych scenariuszy i priorytetów strategicznych. • Polsko-Ukraińska Szkoła Zarządzania Strategicznego – rozwój kompetencji liderów uczelni z obu krajów. • Podsumowanie projektu w monografii – przygotowanie kompleksowej publikacji obejmującej wyniki badań i rekomendacje dla uczelni i ministerstw. • Konferencja podsumowująca Projekt – podjęcie decyzji o dalszych działaniach w ramach III Cyklu PP-U (2025–2027).	Wypracowanie silnych podstaw do kontynuowania współpracy oraz stworzenie raportu końcowego, który posłuży jako fundament dla dalszych działań.

Konkluzje ogólne o charakterze ideowym po realizacji Cyklu II MNiSW-PW

- **Konieczność kontynuacji współpracy** – rozwinięcie działań w III Cyklu PP-U (2025–2027).
- **Rozbudowa programów wsparcia dla uczelni ukraińskich** – pomoc w odbudowie infrastruktury akademickiej.
- **Wdrożenie rekomendacji z raportów** – współpraca z ministerstwami obu krajów.
- **Zwiększenie udziału uczelni ukraińskich w międzynarodowych sieciach akademickich** – wzmocnienie pozycji Ukrainy w globalnym środowisku naukowym.

Uszczegółowienie informacji o kluczowym znaczeniu

Zadania opracowane i zaakceptowane przez ministerstwo stanowią efekt posiedzenia konsultacyjnego Prezydiów KRASP i ZRUU, zorganizowanego w ramach PP-U w dniu 24 marca 2022 r., z intencją realizacji działań pomocowych w PP-U na poziomie przede wszystkim międzyinstytucjonalnym KRASP-ZRUU, we współdziałaniu uczelni członkowskich, po uzgodnieniu działań z ZRUU jako stroną, na rzecz której realizowane mają być działania pomocowe.

Działania wspierające dołączenie ZRUU do EUA jako członka zbiorowego były realizowane w okresie marzec-maj 2022 r. i dotyczyły:

- udzielenia konsultacji dla kierownictwa ZRUU na temat znaczenia członkostwa w EUA i dalszych działań (w trybie komunikacji roboczej, na bieżąco),
- odnotowania tej inicjatywy podczas wspólnego posiedzenia członków Prezydiów Konferencji Rektorów Akademickich Szkół Polskich i Związku Rektorów Uczelni Ukrainy w dniu 24 marca 2022 r. oraz uchwały Prezydium KRASP w jego następstwie. Notatka z posiedzenia, także w tłumaczeniu na język ukraiński, odegrała kluczową rolę w planowaniu dalszych działań pomocowych na rzecz środowiska akademickiego Ukrainy, w tym w dołączeniu ZRUU do EUA,
- przygotowania wkładu merytorycznego do prezentacji prof. J. Lisa, rektora AGH, jako reprezentanta KRASP na dorocznej konferencji EUA w Budapeszcie; następnie została ogłoszona deklaracja wsparcia o takim charakterze Rady EUA (specjalne warunki dot. zwolnienia z opłat członkowskich ZRUU oraz uczelni ukraińskich).

Zorganizowano w UW pod przewodnictwem lidera Projektu spotkanie delegacji KRASP, FRP i ZRUU z Przewodniczącym KRASP w dniu 9 czerwca 2022 r. w celu przedyskutowania procesu i warunków przyjęcia ZRUU jako członka zbiorowego do EUA. Opracowano notatkę o poszerzonej treści z tego posiedzenia wspólnego oraz z konsultacji przedstawionych przez Prezydenta EUA na posiedzeniu Prezydium KRASP, z nawiązaniem do udziału delegacji ZRUU w posiedzeniu Jubileuszowym KRASP na Zamku Królewskim. Notatka ta została przekazana KRASP, partnerom ukraińskim oraz Prezydentowi EUA. Zgodnie z sugestią Prezydenta EUA wniosek formalny został złożony przez ZRUU i zaakceptowany przez EUA. W czerwcu 2022 r. ZRUU został przyjęty do składu EUA jako członek zbiorowy z przyznaniem szczególnych warunków członkostwa.

Eksperci przeprowadzili analizę i opracowali raport pt. „Możliwości i uwarunkowania podejmowania współpracy na podstawie zawieranych umów przez uczelnie polskie z uczelniami ukraińskimi w zakresie kształcenia w warunkach ograniczeń wojennych i powojennych w Ukrainie”, w którym m.in. przedstawiono informacje nt. obecnego stanu w polskim i ukraińskim systemie szkolnictwa wyższego, w tym porównanie poziomów wg krajowych ram kwalifikacji, zidentyfikowano i przeanalizowano różne możliwe formy działań wspólnych w zakresie kształcenia studentów, które mogą być realizowane na podstawie umów międzyuczelnianych, a także zidentyfikowano bariery w ich efektywnej realizacji. Wnioski i rekomendacje zawarte w raporcie zostały zaprezentowane w ramach sesji ekspertów Wspólnego Polsko-Ukraińskiego Dnia Rektorów w dniu 16 listopada 2022 r. w Katolickim Uniwersytecie Lubelskim Jana Pawła II.

Eksperci opracowali raport zawierający materiały źródłowe nt. ram prawnych regulujących ścieżki awansu naukowego w Polsce i w Ukrainie dotyczące stopnia naukowego doktora, doktora habilitowanego oraz tytułu profesora, w dwóch językach, a także właściwą ekspertyzę, która m.in. wskazuje na niezgodności regulacyjne prowadzące do niekompatybilności, wraz z wnioskami i rekomendacjami dla obu krajów a w tym, co należałoby zmienić, by ułatwić zatrudnianie nauczycieli akademickich z Ukrainy w Polsce, ale także naukowców z Polski w uczelniach ukraińskich. Rekomendacje zawarte w raporcie będą przydatne przede wszystkim organom zarządzającym szkolnictwem wyższym i nauką w obu krajach.

Zorganizowano wizytę delegacji ZRUU na czele z Przewodniczącym prof. Petro Kulikovym w Warszawie w dniach 8–11 czerwca 2022 r. oraz jej udział w uroczystościach jubileuszowych 25-lecia KRASP. Wizyta delegacji ZRUU miała na celu rozwój kontaktów międzynarodowych na poziomie konferencji rektorów, dzielenie się dobrymi praktykami, ale przede wszystkim umożliwienie udziału rektorów ukraińskich w debacie panelowej, spotkaniach roboczych z Prezydentem

European University Association prof. Michaeliem Murphym, a także w spotkaniach z delegacjami narodowych konferencji rektorów Francji, Niemiec oraz licznymi przedstawicielami polskiego środowiska akademickiego, z zamiarem przedyskutowania działań wspierających uczelnie ukraińskie działające w warunkach wojny.

W ramach Projektu zorganizowano udział delegacji ZRUU w XXVI Szkole Fundacji Rektorów Polskich Zarządzania Strategicznego w szkolnictwie wyższym dla rektorów i prorektorów uczelni akademickich, która odbyła się w dniach 10–13 lipca 2022 r. w Kaliszu. Udział ze strony ukraińskiej wzięli rektorzy i prorektorzy swobodnie władający językiem polskim (3 osoby) oraz ekspert, partner ZRUU. W programie Szkoły została zaplanowana sesja poświęcona Ukrainie, w tym odbyła się debata panelowa pt. „Potrzeby i perspektywy związane z odbudową systemu szkolnictwa wyższego w Ukrainie z udziałem rektorów ukraińskich i rektorów polskich”. Doświadczenia ze Szkoły, merytoryczne oraz organizacyjne, zostały wykorzystane przy organizacji Szkoły dla rektorów ukraińskich, która została zorganizowana w roku 2023 w kolejnym etapie Projektu.

Cele i wyniki Projektu były przedstawiane przez koordynator programową na webinarium „Rozmowy przy drugiej kawie” w SGH w dniu 24 marca 2022 r. oraz w wystąpieniu na III Forum Młodych Naukowców Ukrainy w dniu 27 października 2022 r. podczas konferencji „Newkraine: przebudowa Ukrainy w zmieniającej się Europie” w Uniwersytecie Łódzkim w dniach 24–25 listopada 2022 r., a ponadto także w ramach sesji poświęconych Ukrainie na konferencji międzynarodowej ESOF (Leiden-Katowice, 14–15 lipca 2022 r., sesja „Can science save Ukraine” w Uniwersytecie Śląskim w Katowicach) oraz konferencji EUA-CDE (Council for Doctoral Education Annual Meeting, Manchester, 22–24 czerwca 2022 r.) w ramach sesji „Doctoral education and the war in Ukraine”.

W celu przygotowania wystąpienia na konferencji EUA-CDE koordynator programowa przeprowadziła dodatkowe badanie nt. sytuacji doktorantów ukraińskich oraz ich wsparcia w uczelniach polskich w pierwszym okresie po wybuchu wojny. Badanie jest komplementarne z analizą możliwości współpracy polsko-ukraińskiej w zakresie kształcenia studentów (M. Dokowicz, L. Koliśnyk) oraz wymiany kadry naukowej (T. Jędrzejewski, O. Bykowska), co razem może posłużyć wypracowaniu kompleksowego rozwiązania na rzecz współpracy polsko-ukraińskiej w okresie wojennym i powojennym. Koordynator programowa przeprowadziła wywiady pogłębione w uczelniach polskich i ukraińskich (12 wywiadów łącznie) i opracowała raport z badań będący także jedną z publikacji elektronicznych w Projekcie. Wyniki analizy zostały przedstawione w ramach sesji ekspertów Polsko-Ukraińskiego Dnia Wspólnego Rektorów w Lublinie w dniu 16 listopada 2022 r.

Lider Projektu przeprowadził analizę instytucjonalno-prawną dokumentów konstytutywnych KRASP i FRP, w szczególności statutów obu narodowych konferencji rektorów, i przedstawił wnioski i rekomendacje dla ZRUU w zakresie udoskonalenia działania.

Przetłumaczono na język ukraiński i wydano drukiem i przekazano rektorom-członkom ZRUU monografię podsumowującą 25 lat działalności KRASP pt. „Misja, społeczna rola i kultura instytucjonalna KRASP. Sztuka rektorstwa, kontekst systemowy i dokonania KRASP”, wydaną przez Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego. Monografia w języku ukraińskim stanowi wydanie II, zmienione.

Na zlecenie realizatorów Projektu ekspert ukraiński dokonał analizy modelu działania Związku Rektorów Uczelni Ukrainy, w szczególności formy prawnej, organizacyjnej, merytorycznej z intencją wzmocnienia pozycji ZRUU w kraju i w kontekście integracji europejskiej Ukrainy. Ponadto, ekspert ukraiński opracował propozycje do Kodeksu Dobrych Praktyk dla ZRUU, na podstawie m.in. Kodeksu KRASP.

Przeprowadzono badania porównawcze regulacji i doświadczeń Polski i Ukrainy w zakresie tworzenia w każdym z tych krajów międzyuczelnianych struktur poziomych, w tym w Polsce, federacji a wcześniej związków uczelni. Dokonano przeglądu i analizy regulacji oraz konkretnych rozwiązań i inicjatyw obserwowanych w różnych ośrodkach akademickich.

Ekspertyza obejmowała przegląd konkretnych przedsięwzięć oraz przykłady (*case studies*) w obu krajach, Europie i na całym świecie. Na podstawie analizy eksperci z Polski i Ukrainy przedstawili wnioski i rekomendacje skierowane do obu krajów.

Nastąpiła wymiana ekspertyz o charakterze *state of the art* zamówionych w ramach prac PP-U na temat przepisów obowiązujących w Polsce i w Ukrainie w zakresie możliwości i ograniczeń otwierania w Polsce i w Ukrainie odpowiednio kampusów uczelni zagranicznych albo podejmowania przez nie działalności na terytorium każdego z naszych krajów: ramy prawne, ograniczenie instrumentalne, uwarunkowania ekonomiczne – wnioski z badań porównawczych.

Efekty Projektu (zwłaszcza efekty prac badawczych, rekomendacje z raportów) były referowane w ramach prezentacji i wystąpień w kraju i za granicą, m.in.: na seminarium w Malmö University (Szwecja, 13.02.2023, „Needs and support for Ukrainian higher education in times of war: the Polish perspective”); II konsultatorium krakowskim nt. współpracy międzynarodowej w AGH w dniach 16–17.03.2023; na konferencji „Public Administration Challenges in European Countries – Administration and New Technologies” na Wydziale Administracji

i Nauk Społecznych Politechniki Warszawskiej w dn. 9.05.2023; podczas XXVII Szkoły Fundacji Rektorów Polskich Zarządzania Strategicznego w szkolnictwie wyższym dla kanclerzy i kwestorów w dn. 28–31.05.2023; w wystąpieniu na webinarium „Rozmowy przy drugiej kawie” w SGH w dn. 15.06.2023; podczas spotkania programowego – narady konsultacyjnej „Study in Poland” (Perspektywy) w dn. 12.07.2023; w ramach Dorocznego Zgromadzenia Fundatorów Fundacji Rektorów Polskich i Instytutu Społeczeństwa Wiedzy w dn. 21.09.2023; w Użgodzkim Narodowym Uniwersytecie we wrześniu 2023.

W roku 2023 były prowadzone działania upowszechniające osiągnięcia Projektu, także z lat poprzednich, przez członków Zespołu Ekspertów. Dr Marcin Dokowicz (UAM) przedstawił wyniki badania i raport z PP-U 2022 w Uniwersytecie im. Adama Mickiewicza w ramach Projektu dla uczelni ukraińskich pn. „Educational Management and Creating New Study Offer” w dniach 22–28.10.2023, realizowanego przez UAM w ramach programu NAWA „Solidarni z Ukrainą – Uniwersytety Europejskie” (tytuł prezentacji: „Formal and legal aspects of cooperation between Polish and Ukrainian universities in the field of student education”).

W październiku-listopadzie 2023 r. na prośbę Wiceprzewodniczącego ZRUU, prof. Stanisława Nikolaienko, opracowano zestawienie regulacji prawnych Polski w zakresie finansowania szkolnictwa wyższego, w tym programów doskonałości.

Realizacja Projektu w roku 2024 stanowiła właściwą formę utrzymywania relacji i współpracy pomiędzy uczelniami Polski i Ukrainy, z wykorzystaniem dotychczasowych doświadczeń, przewidzianych do realizacji szczególnie w warunkach trwającej wojny i konieczności podejmowania działań na rzecz odbudowy Ukrainy.

Przygotowano skróconą wersję wybranych ustaleń i wniosków raportu końcowego Projektu FRP-KRASP pn. „Prognoza rozwoju szkolnictwa wyższego w Polsce do roku 2030”, realizowanego w kadencji 2020–2024, i przetłumaczono je, a także wydano drukiem w języku ukraińskim jako *Prognoza rozwoju szkolnictwa wyższego w Polsce i w Ukrainie*. Ponadto, zaproszono dwóch ekspertów z Ukrainy i Polski do opracowania założeń i form przyszłego współdziałania przedstawicieli obu stron w celu przygotowania ekspertyzy nt. „Programu prognozy rozwoju szkolnictwa wyższego Ukrainy”.

Zadaniem o kluczowym znaczeniu dla działań w ramach PP-U w referowanym Cyklu stało się zorganizowanie czterodniowej Polsko-Ukraińskiej Szkoły Zarządzania Strategicznego w Szkolnictwie Wyższym dla Rektorów i Prorektorów Uczelni Polski i Ukrainy. Szkoła odbyła się na bazie doświadczeń *Programu Stałych Przedsięwzięć w systemie doskonalenia kadr kierowniczych szkół wyższych*, realizowanego w ramach partnerstwa strategicznego KRASP

**LISTA RAPORTÓW I EKSPERTYZ OPUBLIKOWANYCH W LATACH 2022–2024
W RAMACH CYKLU II MNiSW-PW, CYKLU 4 FRP PROJEKTU**

Rok wydania	Autorzy	Tytuł	Miejsce wydania
2022	M. Dokowicz, L. Kolisnyk	<i>Możliwości i uwarunkowania podejmowania współpracy na podstawie zawieranych umów przez uczelnie polskie z uczelniami ukraińskimi w zakresie kształcenia w warunkach ograniczeń wojennych i powojennych w Ukrainie</i>	Warszawa
	O. Bykovska, T. Jędrzejewski	<i>Identyfikacja niezgodności regulacyjnych w systemie szkolnictwa wyższego i nauki w Polsce i w Ukrainie, prowadzących do niekompatybilności w ramach ścieżek awansu naukowego i związanych z tym wymagań kwalifikacyjnych oraz innych ograniczeń utrudniających wymianę kadr naukowych między uczelniami</i>	Warszawa
	I. Degtyarova	<i>Sytuacja doktorantów uczelni ukraińskich podczas agresji Federacji Rosyjskiej na Ukrainę a wsparcie w uczelniach polskich</i>	Warszawa
2023	M. Hulicka, T. Kalisz	<i>Konsolidacja i międzyuczelniane struktury poziome w Polsce i krajach europejskich – regulacje, rozwiązania i inicjatywy</i>	Warszawa
	L. Fomina, B. Veselovskyi	<i>Konsolidacja w systemie szkolnictwa wyższego Ukrainy – regulacje i doświadczenia, z uwzględnieniem dobrych praktyk międzynarodowych</i>	Warszawa
	Ye. Gerasymenko, L. Chovnyuk	<i>Stan prawny, możliwości i ograniczenia otwierania filii uczelni zagranicznych w Ukrainie oraz formy działania i reprezentacji uczelni ukraińskich za granicą</i>	Warszawa
	T. Jędrzejewski, A. Mrozowska-Wyszyńska	<i>Aktualny stan normatywny i praktyki w zakresie uwarunkowań prawnych i ograniczeń otwierania w Polsce uczelni zagranicznych i ich filii oraz polskich do prowadzenia kształcenia poza granicami Polski</i>	Warszawa
	G. Berchenko	<i>Analiza prawno-instytucjonalna modelu działania narodowej konferencji rektorów Ukrainy</i>	Warszawa
	J. Woźnicki	<i>Wybrane regulacje Statutu ZRUU i Statutu KRASP: uwagi o charakterze porównawczym z komentarzem</i>	Warszawa
	Є. Возницький	<i>Місія, соціальна роль та інституційна культура Конференції ректорів академічних шкіл Польщі. Мистецтво ректорства, системний контекст та досягнення KRASP</i>	Warszawa
2024	J. Woźnicki, I. Degtyarova (red.)	<i>Polsko-ukraińska współpraca instytucji przedstawicielskich reprezentujących rektorów, na rzecz doskonalenia działania uczelni. Raport z II Cyklu realizacji Projektu 2022–2024</i>	Warszawa
	Є. Возницький, І. Дегтярьова (red.)	<i>Польсько-українська співпраця представницьких організацій ректорів для вдосконалення діяльності закладів вищої освіти</i>	Warszawa
	Єжи Возницький (наук. ред.)	<i>Прогноз розвитку вищої освіти в Польщі до 2030 року</i>	Warszawa

i Fundacji Rektorów Polskich, i prowadzonych w jego ramach Szkół Zarządzania Strategicznego FRP dla rektorów i prorektorów oraz kanclerzy i kwestorów od ponad 15 lat. Inicjatywa ta, zrealizowana z udziałem Podsekretarza Stanu w MNiSW oraz ok. 40 rektorów, obejmująca wcześniej prawie 30 podobnych Szkół, została uznana za modelowy przykład ścieżki rozwoju liderów i ich kompetencji przywódczych dla szkół wyższych przez European University Association w projekcie NEWLEAD⁶.

W latach 2022–2024 zorganizowano 5 wizyt i stacjonarnych spotkań delegacji narodowych konferencji rektorów Ukrainy i Polski w Warszawie, Lublinie, Białymstoku, Kaliszu i Łodzi.

4.2. Wybrane wnioski i rekomendacje wynikające ze Stanowisk Wspólnych i opracowanych ekspertyz

PP-U: (CYKL II MNiSW-PW, CYKL 4 FRP) 2021–2024

Podstawowe dokumenty to:

- Stanowisko Wspólne delegacji Konferencji Rektorów Akademickich Szkół Polskich i Związku Rektorów Uczelni Ukrainy przyjęte w dniu 8 listopada 2023 r. w Politechnice Białostockiej.
- Stanowisko Wspólne delegacji narodowych konferencji rektorów Polski i Ukrainy nt. polsko-ukraińskiej współpracy instytucji szkolnictwa wyższego w okresie wojennym i powojennym przyjęte w dniu 16 listopada 2024 r. w Lublinie.

Stanowisko Wspólne delegacji Konferencji Rektorów Akademickich Szkół Polskich i Związku Rektorów Uczelni Ukrainy przyjęte w dniu 8 listopada 2023 r. w Politechnice Białostockiej
(tekst w wersji oryginalnej – wybrane fragmenty)

Preambuła

Wspólnoty akademickie w Polsce i Ukrainie od przynajmniej trzech dekad łączy owocna współpraca. Ważnym obszarem tych relacji jest funkcjonowanie systemu

⁶ Zob. raport NEWLEAD: <https://eua.eu/resources/publications/985:institutional-transformation-and-leadership-development-at-universities-a-mapping-exercise.html>.

szkolnictwa wyższego i nauki w obu krajach. Prace analityczne i debaty rektorów wskazują na wspólnotę naszych wartości i wizji w nauce i kształceniu oraz na zgodne wskazywanie uwarunkowań rozwoju i bezpieczeństwa społeczeństw.

Rektorzy opowiadają się za rozwojem współpracy nie tylko w zakresie szkolnictwa wyższego i nauki, ale także za rozszerzeniem współpracy między Polską i Ukrainą w zakresie kultury, zaangażowaniem do takich kontaktów studentów i doktorantów.

Przyjęte Stanowisko Wspólne stanowi kolejny dokument uchwalony przez delegację narodowych konferencji rektorów KRASP i ZRUU.

Stanowisko

Rektorzy-członkowie delegacji Konferencji Rektorów Akademickich Szkół Polskich (KRASP) i delegacji Związku Rektorów Uczelni Ukrainy (ZRUU) po zapoznaniu się z:

- raportami poświęconymi konsolidacji i raportami poświęconymi kampusom zagranicznym, opracowanymi w ramach Polsko-Ukraińskiego Projektu MEiN-PW, realizowanego we współdziałaniu z Fundacją Rektorów Polskich w kolejnym 2023 r., a także z treścią:
- monografii autorstwa lidera Projektu pt. *Misja, społeczna rola i kultura instytucjonalna Konferencji Rektorów Akademickich Szkół Polskich. Sztuka rektorstwa, kontekst systemowy i dokonania KRASP* (wydanie II rozszerzone w języku ukraińskim, październik 2023 r.), zawierającej m.in. analizę porównawczą regulacji statutowych narodowych konferencji rektorów Polski i Ukrainy, a także po zapoznaniu się z treścią:
- raportu z badań pt. *Analiza prawno-instytucjonalna modelu działania narodowej konferencji rektorów Ukrainy*, po przeprowadzeniu debaty rektorów zorganizowanej w Politechnice Białostockiej w ramach Polsko-Ukraińskiego Dnia Wspólnego, przedstawiają dokument uchwalony w dniu 8 listopada 2023 r. pn. *Stanowisko Wspólne Delegacji KRASP i ZRUU*, odwołujące się do wniosków zawartych w przywołanych niżej opracowaniach.

- I. **W nawiązaniu do problematyki konsolidacji uczelni**, odwołując się do propozycji przedstawionych w raportach ekspertów polskich i ekspertów ukraińskich poświęconych tym zagadnieniom, za najważniejsze rektorzy uznają następujące stwierdzenia zawarte w opracowanych raportach tematycznych:

– Z RAPORTU EKSPERTÓW POLSKICH:

(...) Doświadczenia praktyczne skłaniają także do sformułowania dyrektywy w postaci „względnej swobody form prawnych konsolidacji”. Wybór modelu fuzji powinien wynikać z rzeczywistych potrzeb, oczekiwań i poziomu kultury organizacji konsolidowanych podmiotów. Pluralizm rozwiązań w zakresie metod wdrażania konsolidacji sprzyja jej sukcesowi. Techniczne aspekty konsolidacji muszą także brać pod uwagę kontekst logistyczny, trudności w konsolidacji bardzo rozproszonych i odległych kampusów. (...)

– Z RAPORTU EKSPERTÓW UKRAIŃSKICH:

(...) Aby konsolidacja zakończyła się sukcesem, konieczne jest określenie optymalnego modelu konsolidacji, biorąc pod uwagę specyfikę branży/kierunku studiów, dostępne zasoby, preferencje studentów i ramy regulacyjne. Należy również wziąć pod uwagę długoterminową stabilność i rentowność skonsolidowanej instytucji. Ocena skutków finansowych, potencjalnego ryzyka i popytu rynkowego dla połączonej instytucji. Istotne jest opracowanie strategii mających na celu utrzymanie i wzmocnienie reputacji, konkurencyjności i znaczenia skonsolidowanej instytucji w zmieniającym się środowisku szkolnictwa wyższego. (...)

(...) Nie należy zapominać o znaczeniu integracji kulturowej między uczestniczącymi uniwersytetami. Promowanie kultury współpracy i integracji, która zachęca do dzielenia się wiedzą, interdyscyplinarnych badań i wspólnych inicjatyw. Można to osiągnąć poprzez wspólne mianowanie wykładowców, wspólne struktury zarządzania i wspólne projekty badawcze studentów z instytucji zaangażowanych w konsolidację.

II. W nawiązaniu do uwarunkowań i możliwości tworzenia zagranicznych jednostek zamiejscowych oraz kampusów zagranicznych przez uczelnie polskie w Ukrainie oraz uczelnie ukraińskie w Polsce, odwołując się do propozycji przedstawionych w raportach ekspertów polskich oraz ekspertów ukraińskich, poświęconych tym zagadnieniom, rektorzy uznają za najważniejsze następujące stwierdzenia zawarte w opracowanych raportach tematycznych:

– Z RAPORTU EKSPERTÓW POLSKICH:

(...) Wszystkie objęte analizą instytucje prawne wynikające z przepisów polskiego prawa, a dotyczące współpracy zagranicznej, nie zawierają żadnych wyjątków, które wyłączałyby możliwość korzystania z nich przez uczelnie ukraińskie. Jedynie od strategii działania tych uczelni zależy, czy w ogóle będą korzystać

z analizowanych rozwiązań prawnych. Bez wątpienia wpływ na ich decyzje może mieć obecnie trwająca agresja rosyjska, która w znacznym stopniu utrudnia normalne funkcjonowanie uczelni ukraińskich. Wydaje się, że wynikające z przepisów ustawy „Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce” rozwiązania mogą stanowić, choćby okresową, formę wsparcia działalności uczelni w Ukrainie. (...)

– Z RAPORTU EKSPERTÓW UKRAIŃSKICH:

(...) Programy podwójnego dyplomu stały się jedną z form kształcenia dla ukraińskich studentów na zagranicznych uczelniach. W związku z tym, nawet jeśli ta forma współpracy będzie kontynuowana przy mniejszym zaangażowaniu ukraińskich studentów niż w latach 2022–2023, ma ona strategiczne znaczenie dla uczelni ukraińskich. Dlatego warto zwrócić uwagę na problemy, które pojawiają się przede wszystkim w związku z akredytacją takich programów. Aby zainteresować partnerów zagranicznych taką formą współpracy, rekomendowane jest podjęcie wspólnych działań nad wspólnym opracowaniem zupełnie nowych programów studiów, w których ukraińskie uczelnie mogą dodać swoją unikalną ekspertyzę. Takie wspólne programy powinny skutkować wspólnymi, a nie podwójnymi dyplomami. (...)

III. W nawiązaniu do analizy porównawczej regulacji statutowych KRASP i ZRUU oraz analizy modelu działania narodowych konferencji rektorów obu krajów, przedstawionych odpowiednio przez eksperta polskiego oraz eksperta ukraińskiego, a także uwzględniając treści Kodeksu KRASP Dobre Praktyki w szkołach wyższych z rozszerzeniami, uchwalonego w 2022 r., oraz projektu Kodeksu Dobrych Praktyk uczelni ukraińskich opracowanego przez eksperta ukraińskiego w ramach PP-U w 2023 r., rektorzy przedstawiają następujące uwagi:

- 1) Dokumenty regulujące odpowiednio działania KRASP i ZRUU w wielu sprawach w odrębny sposób określają zasady i tryb działania każdej z tych organizacji, co wynika z odmienności formy ich formalno-prawnego umocowania wynikającego z aktów wyższego rzędu o różnym charakterze. W przypadku KRASP, inaczej niż w przypadku ZRUU działającego na podstawie ukraińskiej ustawy o stowarzyszeniach, mamy do czynienia z umocowaniem ustawowym konferencji rektorów jako jednej z tzw. instytucji przedstawicielskich środowiska szkolnictwa wyższego i nauki oraz z pomocniczym wykorzystaniem jedynie niektórych regulacji polskiej ustawy

o stowarzyszeniach. W świetle doświadczeń taka forma umocowania KRASP sprzyja nadaniu pożądanego charakteru podmiotowości instytucjonalnej konferencji rektorów.

- 2) Obie narodowe konferencje rektorów osiągnęły już zaawansowany stan swego rozwoju, ale dalsza ich współpraca, zintensyfikowana m.in. dzięki Projektowi Polsko-Ukraińskiemu MEiN-PW realizowanemu przy wsparciu Fundacji Rektorów Polskich, dzięki wymianie doświadczeń sprzyja także doskonaleniu form ich funkcjonowania.
- 3) Doskonałym tego przykładem stała się inicjatywa ZRUU opracowania projektu Kodeksu Dobrych Praktyk uczelni ukraińskich na wzór Kodeksu z Polski (z 2007 r. z rozszerzeniem z 2022 r.) oraz Holandii (z 2022 r.). Rektorzy polscy i ukraińscy deklarują intencję wymiany doświadczeń w tym zakresie w odniesieniu do wdrażania reguł zawartych w obu tych dokumentach.

IV. Rektorzy przyjmują z satysfakcją informacje na temat aktywnych i efektywnych działań o charakterze pomocowym, prowadzonych przez uczelnie członkowskie KRASP na rzecz obywateli Ukrainy poszkodowanych w wyniku bezprecedensowej agresji Rosji na ten kraj.

Rektorzy podkreślają imponujący wymiar i zakres realizowanych inicjatyw adresowanych do uchodźców, w tym zwłaszcza do studentów i doktorantów ukraińskich, przedstawiony w prezentacji Przewodniczącego Komisji ds. Współpracy Międzynarodowej KRASP.

Jednocześnie rektorzy odnotowują, że pojawiają się wnioski o potrzebie wprowadzania nowych regulacji prawnych ułatwiających kontynuowanie studiów na terytorium Ukrainy przez studentów polskich uczelni, nie tylko w ramach ich filii, ale także w zagranicznych jednostkach zamiejscowych tworzonych w Ukrainie. (...)

Stanowisko Wspólne delegacji narodowych konferencji rektorów Polski i Ukrainy nt. polsko-ukraińskiej współpracy instytucji szkolnictwa wyższego w okresie wojennym i powojennym (Lublin, 16 listopada 2022 r.)
(tekst w wersji oryginalnej – bez skrótów)

Rektorzy polskich i ukraińskich uczelni akademickich zrzeszeni w Konferencji Rektorów Akademickich Szkół Polskich i Związku Rektorów Uczelni Ukrainy, kierując się intencją zacieśniania więzi pomiędzy bratnimi narodami Polski i Ukrainy, działając w szczególnie trudnym okresie agresji imperialnej Rosji

na demokratyczną Ukrainę, postanawiają kontynuować dotychczasową współpracę, a nawet ją intensyfikować w sferze akademickiej.

Rektorzy czynią to z nadzieją na rozpoczęcie w możliwie nieodległym czasie procesu odbudowy Ukrainy ze zniszczeń spowodowanych przez rosyjskie zbrodnicze ataki na infrastrukturę, a w tym na kampusy akademickie.

Rektorzy podejmują wspólnie realizację w latach 2022–2024 kolejnego Cyklu w ramach Projektu Polsko-Ukraińskiego pn. „Polsko-ukraińska współpraca instytucji przedstawicielskich reprezentujących rektorów, na rzecz doskonalenia działania uczelni” ustanowionego na podstawie Umowy Trójstronnej KRASP-FRP-ZRUU z dnia 14 listopada 2017 r. i treści Aneksu nr 2 do tej Umowy.

Rektorzy obu krajów przedstawiają kolejne swoje Stanowisko Wspólne, adresowane do Ministrów i Rektorów obu krajów, uchwalone w następstwie debaty przez delegacje narodowych konferencji rektorów KRASP i ZRUU, obradujące w ramach Polsko-Ukraińskiego Dnia Wspólnego zorganizowanego w Katolickim Uniwersytecie Lubelskim Jana Pawła II w dniu 16 listopada 2022 r.

Rektorzy składają podziękowanie Ministrowi Edukacji i Nauki w Polsce za udzielanie wsparcia finansowego oraz Ministrowi Edukacji i Nauki w Ukrainie za udzielanie patronatu dla realizacji Projektu Polsko-Ukraińskiego, a także rektorom i wspólnotom polskich i ukraińskich uczelni zaangażowanych w pomoc uchodźcom i przedstawicielom środowiska akademickiego Ukrainy.

4.3. Uwarunkowania prawne funkcjonowania narodowych konferencji rektorów w Polsce i w Ukrainie⁷

EKSPERTYZA POLSKA

Statut KRASP otwiera Preambuła, której pozbawiony jest statut ZRUU. Sama zawartość i kolejność poszczególnych punktów/paragrafów obu dokumentów także wykazuje pewne różnice. Inna jest kolejność spraw poddanych regulacjom, co nie ma jednak istotnego znaczenia. Różnią się też oba statuty samym zakresem regulacji. Statut KRASP nie zawiera przepisów poświęconych prawom i obowiązkom członków. Zupełnie inaczej, w znacznie szerszym zakresie regulowane są w statucie ZRUU obowiązki sprawozdawcze władz Związku, także wobec członków. Związane z tym są uregulowania dotyczące możliwości dochodzenia swoich praw i przedstawiania roszczeń w tym zakresie. Wskazany

⁷ Opracowania autorskie lidera PP-U dostępne także: J. Woźnicki, *Wybrane regulacje Statutu ZRUU i Statutu KRASP: uwagi o charakterze porównawczym z komentarzem*, zob. https://zvo.knu.ua/uploads/p_39_90878218.pdf.

jest np. tryb zaskarżania decyzji władz, reagowania na zachowania organów kierowniczych oraz rozpatrywania skarg.

W statucie KRASP znajdują się szczegółowe regulacje określające zasady i tryb składania aplikacji i przeprowadzania procedury uzyskania przez uprawnione podmioty członkostwa, włączając w to nieznane na gruncie statutu ZRUU członkostwo stowarzyszone.

Procedury przyjmowania nowych członków zostały w statucie ZRUU potraktowane marginalnie. Odnotowane różnice nie są zaskoczeniem i nie budzą wątpliwości, jeśli uwzględni się odrębną podstawę działania obu podmiotów, a więc pierwotne akty, do których odwołują się omawiane statuty. W przypadku ZRUU jest to Ukraińska ustawa o stowarzyszeniach. Źródłem tożsamości KRASP jest umocowanie ustawowe w Prawie o szkolnictwie wyższym i nauce, z przywołaniem jedynie niewielu wybranych regulacji z polskiej ustawy o stowarzyszeniach. Gdyby jednak naszą analizę ograniczyć do ogólnej konfrontacji postanowień statutów ze wskazaniem jedynie zakresu zagadnień poddanych regulacji, to okazałoby się, że w obu dokumentach znacznie więcej jest podobieństw niż różnic. Wynika to z ogólnych, podobnych wymogów regulacyjnych w naszych krajach, które dotyczą podmiotów o statusie i charakterze obu narodowych konferencji rektorów.

STATUS INSTYTUCJONALNY ZRUU I KRASP ORAZ STRONA FORMALNA ICH DOKUMENTÓW KONSTITUTYWNYCH

Statuty ZRUU i KRASP zawierają na wstępie postanowienia formalne określające organ, w przypadku ZRUU – Walne Zgromadzenie, a w przypadku KRASP – Zgromadzenie Plenarne, które uchwaliły właściwy statut wraz ze wskazaniem daty tych uchwał.

Należy odnotować także stwierdzenia określające tożsamość każdej z narodowych konferencji rektorów. Związek Rektorów Uczelni Ukrainy, zwany dalej organizacją, ma status prawny organizacji społecznej. Jest dobrowolnym stowarzyszeniem publicznym typu non profit działającym na podstawie Ustawy Ukrainy O stowarzyszeniach publicznych, z odwołaniem się także do zasad Konstytucji Ukrainy oraz innych mających zastosowanie aktów prawnych. Założycielami i członkami organizacji są osoby fizyczne. Organizacja posiada osobowość prawną zgodnie z zasadami Ustawy Ukrainy O państwowej rejestracji osób prawnych, osob fizycznych – przedsiębiorstw oraz formacji społecznych. Konferencja Rektorów Akademickich Szkół Polskich, zwana dalej KRASP albo Instytucją, formalnie działa na podstawie Ustawy Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce jako instytucja przedstawicielska środowiska szkolnictwa wyższego. Do KRASP stosowane są

jedynie wybrane, wskazane w ustawie przepisy ustawy Prawo o stowarzyszeniach. Założycielami i członkami KRASP na podstawie tej Ustawy, działającymi dobrowolnie, są uczelnie akademickie, tj. szkoły wyższe z uprawnieniami do doktoryzowania. KRASP posiada osobowość prawną w następstwie swego ustawowego umocowania. (...)

CELE I ZADANIA ORAZ SPOSÓB ICH REALIZACJI

W statucie ZRUU wprowadzono trzy rozróżnione, osobne pojęcia: cele, podstawowe zadania i kierunki działalności organizacji. Za cel pierwszy uznaje się zapewnienie i obronę praw oraz interesów członków organizacji, którymi są – przypomnijmy to – osoby fizyczne. Ponadto do celów zalicza się sprzyjanie poprawie jakości kształcenia fachowców, zapewnianie autonomii szkół wyższych, a także koordynację działań uczelni Ukrainy w różnych obszarach.

W statucie KRASP przywołane są cele i zadania wynikające z ustawy, mające charakter opiniodawczy w sprawach m.in. zasad działania i kierunków rozwoju systemu szkolnictwa wyższego i nauki, zarządzania uczelniami, projektu budżetu państwa oraz projektów aktów prawnych dotyczących podobnego zakresu regulacji. Ponadto wskazane zostały m.in. takie cele, jak współdziałanie z ministrami nadzorującymi uczelnie (różnych typów), innymi instytucjami przedstawicielskimi szkolnictwa wyższego i nauki oraz agencjami akredytującymi uczelnie.

W statucie ZRUU wskazano analogiczne cele nazywając je jednak podstawowymi zadaniami, wśród których wymienia się m.in. udział w partnerstwie publiczno-prywatnym, czego nie znajdujemy w statucie KRASP. Oba dokumenty zawierają szczegółowe i merytorycznie analogiczne w znacznym zakresie katalogi (niezamknięte) realizowanych działań, określonych w różnej formie. Organizacja wyodrębnia część z nich nazywając je kierunkami, instytucja wymienia je jako czynności realizowane przez KRASP. Porównanie treści obu statutów w referowanym tu zakresie nie wskazuje na istnienie różnic o znaczeniu merytorycznie istotnym. Oba dokumenty podkreślają nie tylko rolę opiniodawczą obu podmiotów wobec organów państwa, ale także swoje zadania o charakterze opiniotwórczym.

Oznacza to zagwarantowanie sobie prawa do inicjatyw własnych, do działania nie tylko na zamówienie ze strony partnerów, w tym rządowych, oraz możliwość przedstawienia stanowiska w pełnym zakresie spraw mających znaczenie dla uczelni i członków społeczności akademickiej.

Statut ZRUU formułuje explicite i w sposób bardziej wyrazisty działania organizacji w obronie i dla zapewnienia praw członków organizacji, członków

wspólnoty akademickiej, uczelni, ale także ustawowych interesów samych rektorów, czego nie znajdujemy w statucie KRASP. Można z tego wywieść domysł o intencjach założycieli ZRUU nadania organizacji także charakteru podmiotu o funkcjach obronnych, nieco na wzór instytucji związkowych.

CZŁONKOSTWO, ORGANY ORAZ WYMOGI DOTYCZĄCE UCHWAŁ I WYBORÓW

Zakres spraw członkowskich komentowanych w tym punkcie ograniczamy jedynie do zasad, nie odnosząc się do szczegółowych procedur pozyskiwania albo rezygnowania z członkostwa w organizacji albo instytucji, odpowiednio. W statucie ZRUU podkreśla się, że członkostwo jest nie tylko dobrowolne, ale także indywidualne. Z wcześniejszych rozważań wynika, że członkami są osoby fizyczne, a nie osoby prawne. Ale członkami organizacji mogą być osoby fizyczne reprezentujące osoby prawne, a w tym oczywiście rektorzy, niezależnie od przyporządkowania oraz formy własności ich uczelni.

Należy odnotować, że członkami ZRUU mogą być także reprezentanci instytucji innych niż uczelnie, a w tym m.in. związków pracodawców, instytucji naukowych, związków zawodowych i organizacji pozarządowych, przy czym katalog tych podmiotów innych niż uczelnie nie został zamknięty. Statut ZRUU nie precyzuje procedur postępowania w sprawach członkowskich, ograniczając się do stwierdzenia wskazującego przewodniczącego organizacji jako organ podejmujący decyzję na podstawie złożonego wniosku o przyjęcie do organizacji. Członkowie organizacji są jedynie w następstwie jego decyzji o niej powiadamiani. Statut przewiduje możliwość, po zakończeniu misji rektorskiej, przyznania byłemu rektorowi statusu członka honorowego.

Zgodnie z ustawą zawierającą umocowanie formalne KRASP, członkami instytucji są uczelnie i tylko one, przy czym członkami mogą zostać decyzją prezydium jedynie uczelnie akademickie, spełniające warunek posiadania co najmniej dwóch uprawnień do doktoryzowania. Statut przewiduje też możliwość przyznania uczelni kształcącej magistrów statusu uczelni stowarzyszonej ze ścieżką umożliwiającą uzyskanie takiej pozycji zbiorowo, decyzją Zgromadzenia Plenarnego, przez uczelnie zrzeszone według określonych kryteriów.

Uczelnie członkowskie KRASP są reprezentowane w instytucji przez swoich rektorów. Stąd KRASP jako konferencja rektorów posługuje się swoją nazwą własną i pozycją w EUA w ścisłym sensie zgodnie z brzmieniem jej tak sformułowanych regulacji statutowych. Analogiczna uwaga dotyczy także ZRUU jako związku rektorów. Statut KRASP zawiera sformułowane w rozwiniętej formie szczegółowe procedury postępowania oraz wymagania z tym związane, zarówno

na ścieżce nabywania, jak i utraty uprawnień członkowskich. Ze względu na brak analogicznych regulacji w statucie ZRUU, autor nie uznaje za celowe przywoływanie tych przepisów. (...)

JEDNOSTKI ODREBNE ORAZ WYDZIELONE (KONFERENCJE REKTORÓW POSZCZEGÓLNYCH TYPÓW UCZELNI, KOMISJE I ZESPOŁY ZADANIOWE)

Statut ZRUU wprowadza pojęcie odrębnych jednostek organizacji, działających odpowiednio w Autonomicznej Republice Krymu, obwodach oraz w Kijowie. Autor w swym komentarzu nie odnosi się do regulacji dotyczących tych jednostek, albowiem w strukturze KRASP nie znajdują one swych odpowiedników. Mogłyby stać się nimi tzw. lokalne konferencje rektorów powoływane nieformalnie w ośrodkach akademickich, zwłaszcza, ale nie tylko, takich jak Warszawa, Kraków, Poznań itd.

Jednak podmioty te, tworzone z własnej inicjatywy przez zainteresowanych rektorów, działając w pełni autonomicznie poza strukturami KRASP, kontynuują przede wszystkim tradycję i kulturę lokalnej współpracy rektorów i uczelni, w szczególności także z władzami lokalnymi.

Należy natomiast odnotować funkcjonowanie formalnie dookreślonych w statucie KRASP struktur w postaci konferencji rektorów poszczególnych typów uczelni akademickich. Dziesięć takich „branżowych” konferencji rektorów działa w KRASP w warunkach ich autonomii programowej i organizacyjnej. W KRASP powoływane są umocowane w statucie, w liczbie dziesięciu, tzw. komisje stałe zajmujące się sprawami wskazanymi w ich nazwach własnych. Ponadto, w KRASP umocowanie statutowe mają także Zespół Boloński i Komitet Dobrych Praktyk.

Zadaniem Zespołu Bolońskiego składającego się z ekspertów jest okresowe dokonywanie oceny przebiegu Procesu Bolońskiego w kraju i w Europie.

Zadaniem Komitetu Dobrych Praktyk KRASP są działania na rzecz przestrzegania zasad etyki zawodowej środowiska akademickiego, a w tym Kodeksu Dobrych Praktyk w szkołach wyższych, uchwalonego przez Zgromadzenie Plenarne KRASP w 2007 r., rozszerzonego następnie w 2022 r. o dwa dodatki: nr 1 pt. „Propozycje do kodeksu etyki zawodowej nauczyciela akademickiego w procesie kształcenia oraz w przekazie publicznym” i nr 2 pt. „Dobre praktyki w działaniach rady uczelni”. Pomysł i projekt Kodeksu zawdzięczamy Fundacji Rektorów Polskich, która zaproponowała także jego rozszerzenie, o wymienione dodatki opracowane we współdziałaniu z Komisją ds. Strategicznych Problemów Szkolnictwa Wyższego KRASP.

MAJĄTEK I FINANSE

Sprawy majątkowe i finansowe są uregulowane w obu statutach w sposób wynikający z ogólnych reguł ustaw o stowarzyszeniach w obu krajach. W statucie ZRUU eksponowany jest status organizacji jako organizacji typu non profit, co wiąże się z prawodawstwem Ukrainy regulującym działanie takich podmiotów. Rodzi to skutki dla ZRUU przedstawione w p. 7.1. statutu.

Organizacja jest finansowana z opłat wstępnych i składek członkowskich, których wysokość określa Walne Zgromadzenie wraz z trybem ich wpłaty, ale może być finansowana także z innych dobrowolnych wpłat pieniężnych oraz darowizn od szerokiego grona podmiotów krajowych lub zagranicznych będących osobami fizycznymi albo prawnymi.

W statucie KRASP umieszczono mniej uregulowań w sprawach majątkowych i finansowych. Z przepisów statutowych wynika, że podstawą działania KRASP w obszarze pokrywania kosztów są składki członkowskie, których wysokość oraz plan rzeczowo-finansowy instytucji ustala prezydium.

Zasady dysponowania środkami finansowymi uregulowane w obu statutach, włączając w to kompetencje przewodniczącego, można uznać za analogiczne, podobnie jak obowiązki sprawozdawcze w zakresie działalności finansowo-gospodarczej, wobec Walnego Zgromadzenia albo Zgromadzenia Plenarnego odpowiednio, z uwzględnieniem zadań Komisji Rewizyjnej.

Warto odnotować jednak, że w statucie ZRUU mówi się o obowiązku przedłożenia do zatwierdzenia przez prezydium rocznego sprawozdania z audytu. W statucie KRASP nie ma obowiązku audytowania sprawozdania finansowego, a regulacje ograniczają się do przywołania obowiązku działania zgodnie z przepisami o rachunkowości w zakresie zatwierdzania przez Zgromadzenie Plenarne tego sprawozdania. Warto także odnotować, że zasady rachunkowości obowiązujące w KRASP ustala przewodniczący.

W podsumowaniu uwag do przepisów statutowych w zakresie finansów można odnotować:

- w odniesieniu do treści statutu ZRUU szerszy zakres regulacji z uwzględnieniem działalności gospodarczej oraz ich bardziej szczegółowy charakter z przywołaniem obowiązujących standardów określonych ustawowo, dotyczących organizacji non profit;
- w odniesieniu do treści statutu KRASP zwięzły charakter i ograniczony zakres regulacji z pominięciem działalności gospodarczej jako źródła dochodów, albowiem KRASP jej nie prowadzi.

Analiza prawno-instytucjonalna modelu działania narodowej konferencji rektorów Ukrainy (Hryhorij Berczenko)⁸

EKSPERTYZA UKRAIŃSKA – WYBRANE FRAGMENTY

Związek Rektorów funkcjonuje w Ukrainie od 1993 roku i posiada status prawny organizacji pozarządowej, która zrzesza rektorów uczelni ukraińskich jako osoby fizyczne. Członkami Związku są rektorzy wiodących uczelni w kraju, więc Związek jest narodową konferencją rektorów, a od 2022 roku jest członkiem Europejskiego Stowarzyszenia Uniwersytetów (EUA). W czasie swojej działalności ZRUU wypracował pewien autorytet, odgrywa znaczącą rolę w relacjach z władzami publicznymi, wyraża swoje stanowisko w określonych kwestiach, starając się wpływać na kształtowanie polityki państwa w zakresie szkolnictwa wyższego. W przeszłości możliwości Związku są związane z bardziej aktywnym wykorzystaniem jego mocnych stron (współpraca z organami władzy publicznej, które kształtują i wdrażają politykę w dziedzinie szkolnictwa wyższego, współpraca międzynarodowa), obiecującym kierunkiem jest tworzenie oddziałów regionalnych, opracowywanie rekomendacji dla ukraińskich instytucji szkolnictwa wyższego (w szczególności projektu Kodeksu Dobrych Praktyk), a także doskonalenie aktów wewnętrznych (statut i inne dokumenty).

Problematyczne aspekty w działalności ZRUU to przede wszystkim kwestie finansowe (niewystarczający budżet na prowadzenie działalności, budżet powstaje głównie ze składek członkowskich rektorów; brak finansowania państwowego; ZRUU jest wspierany przez prywatne składki rektorów uczelni jako osób fizycznych), a także niektóre wewnętrzne kwestie organizacyjne (liczba zastępców przewodniczącego Związku i liczba członków prezydium – dość duża); liczba pracowników sekretariatu (niewystarczająca); oddziały regionalne nie we wszystkich obwodach.

Istniejące regulacje prawne dotyczące działalności Związku stanowią barierę dla jego rozwoju. W celu przezwyciężenia tej bariery i dalszego usprawnienia pracy Związku proponuje się przyjęcie specjalnej ustawy lub nowelizacji ustawy o szkolnictwie wyższym. Ustawa taka (dział ustawy o szkolnictwie wyższym) powinna określać status Związku i jego zadania/uprawnienia, regulować kwestie finansowania, struktury wewnętrznej (podział na komisje/izby branżowe), kontroli nad jego działalnością, członkostwa w Związku itp. Jednocześnie należałoby zmienić

⁸ Opracowanie autorskie eksperta ukraińskiego: Raport Nr 1, *Analiza prawno-instytucjonalna modelu działania narodowej konferencji rektorów Ukrainy*.

status Związku z organizacji pozarządowej (jaką jest obecnie) na organ przedstawicielski uczelni (organ samorządu zawodowego na wzór KRASP i innych konferencji rektorów w Europie). Po wdrożeniu proponowanego wariantu konieczna może być również nowelizacja statutu Związku.

W przypadku pozycjonowania Związku jako organu samorządu zawodowego dla ukraińskich instytucji szkolnictwa wyższego (co faktycznie proponujemy) istotna jest nie tylko kwestia formalizacji zaangażowania Związku w rozwój polityki państwa w dziedzinie szkolnictwa wyższego, co wiąże się z interakcją z władzami, zajmowaniem się kwestią finansowania Związku, ale także kwestia samoregulacji w dziedzinie szkolnictwa wyższego. Wiaże się to z tworzeniem wytycznych dla szkolnictwa wyższego, które miałyby charakter samoregulacji i kontroli nad ich wdrażaniem. Jednym z obiecujących obszarów działalności Związku może być rozwój dobrych praktyk w krajowych instytucjach szkolnictwa wyższego. ZRUU mógłby rozpocząć prace nad utworzeniem Kodeksu w celu aktualizacji tej problematyki na poziomie krajowym.

ROZDZIAŁ 5



Podsumowanie i wnioski końcowe

5.1. Koncepcja i przebieg Wizyt Studyjnych i Dni Wspólnych Delegacji KRASP i ZRUU organizowanych w ramach PP-U

Dyplomacja akademicka i współpraca środowisk rektorskich

Dyplomacja akademicka to strategiczne działanie uczelni i środowisk naukowych, mające na celu rozwijanie współpracy międzynarodowej, wymianę doświadczeń oraz wspólne reagowanie na globalne wyzwania. Jest ona jednym z filarów dyplomacji publicznej, ponieważ odgrywa istotną rolę w kształtowaniu relacji między państwami odwołując się do misji edukacji i nauki. Właściwie rozumiana dyplomacja akademicka opiera się na kilku kluczowych elementach: otwartości na dialog, mobilności naukowej, kształtowaniu warunków do realizacji wspólnych projektów badawczych, wsparciu dla wymiany studentów i naukowców oraz silnym partnerstwie o charakterze instytucjonalnym. Wszystkie te procesy powinny składać się na realizację polityki publicznej w sferze akademickiej.

W sytuacjach kryzysowych, takich jak wojna, dyplomacja akademicka odgrywa kluczową rolę w ochronie wartości akademickich, zapewnieniu ciągłości procesu edukacji oraz wspieraniu społeczności akademickiej w trudnej sytuacji. Jednym z najlepszych przykładów skutecznej dyplomacji akademickiej stało się zacieśnienie współpracy między polskimi i ukraińskimi instytucjami reprezentującymi rektorów szkół wyższych.

Wizyty Studyjne i Spotkania Delegacji KRASP i ZRUU

Miejsce i termin wizyty	Najważniejsze wydarzenia podczas wizyty	Efekty
Wizyta ZRUU w Polsce 12–16 listopada 2017 r.	Konferencja dla liderów zarządzania uczelnią LUMEN 2017 – ukraińscy rektorzy wzięli udział w panelu nt. „Przywództwo w uczelni i sztuka rektorstwa”, wymieniając doświadczenia z polskimi partnerami. Spotkanie delegacji z Sekretarzem Stanu prof. Aleksandrem Bobko. Podpisanie Umowy Trójstronnej (KRASP-ZRUU-FRP) – przełomowe porozumienie określające plan współpracy na kolejne trzy lata. Spotkania na szczeblu rektorskim – wizyty w ośrodkach akademickich w Warszawie i Krakowie. Perspektywa nawiązania współpracy akademickiej pomiędzy polskimi i ukraińskimi uczelniami.	Wydarzenie to było nie tylko symbolicznym gestem akademickiej solidarności, ale również praktycznym krokiem ku budowaniu trwałych relacji między uczelniami Polski i Ukrainy.
Wizyta delegacji KRASP w Odessie 27–29 września 2021 r.	Polsko-Ukraińskie Seminarium Rektorów – ponad 70 ukraińskich uczestników i 10 z Polski i Europy debatowało o przyszłości kształcenia doktorantów, doświadczeniach Polski i Ukrainy w polityce kadrowej uczelni oraz europejskich trendach w szkolnictwie wyższym.	Postanowienie kontynuacji badań nad systemem kariery doktorantów i ścieżkami kariery młodych naukowców.
Wizyta delegacji ZRUU w Warszawie 9–10 czerwca 2022 r.	Uroczystość Jubileuszowa 25-lecia KRASP – udział w obchodach dziewięćcioosobowej delegacji ZRUU. Spotkanie delegacji ZRUU, KRASP i FRP z przewodniczącym European University Association (EUA) – rozmowy na temat włączenia ZRUU do EUA jako członka zbiorowego na specjalnych warunkach. Spotkania z delegacjami narodowych konferencji rektorów Francji i Niemiec – nawiązanie kontaktów międzynarodowych. Sesja międzynarodowa KRASP – uczczenie minutą ciszy pamięci studentów, doktorantów i naukowców ukraińskich, którzy zginęli w wyniku wojny.	Przyspieszenie procesu dołączenia ZRUU do EUA. Zaproszenie rektorów ukraińskich do uczestniczenia w Szkołach Zarządzania Strategicznego w szkolnictwie wyższym dla rektorów i prorektorów.
Udział delegacji ZRUU w XXVI Szkole FRP 10 lipca 2022 r.	Debata panelowa z udziałem rektorów ukraińskich i rektorów polskich pt. <i>Potrzeby i perspektywy związane z odbudową systemu szkolnictwa wyższego w Ukrainie.</i>	Potrzeba zorganizowania dedykowanej Polsko-Ukraińskiej Szkoły dla rektorów i prorektorów.
Wizyta delegacji ZRUU w Lublinie 14–17 listopada 2022 r.	Wizyty i spotkania w Uniwersytecie Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie. Polsko-Ukraiński Dzień Wspólny Rektorów zorganizowany w Katolickim Uniwersytecie Lubelskim Jana Pawła II. Wręczenie prof. dr. hab. Jerzemu Woźnickiemu tytułu doktora honoris causa Kijowskiego Narodowego Uniwersytetu Budownictwa i Architektury. Uchwalenie Stanowiska Wspólnego w wyniku debaty rektorów polskich i ukraińskich.	Zapoznanie się z infrastrukturą badawczą, potrzeba zacieśnienia współpracy na poziomie rektorskim.
Wizyta delegacji ZRUU w Białymstoku 6–8 listopada 2023 r.	Wizyta studyjna delegacji rektorów ukraińskich na Uniwersytecie Medycznym i w Politechnice Białostockiej. Polsko-Ukraiński Dzień Wspólny Rektorów zorganizowany w Politechnice Białostockiej. Uchwalenie Stanowiska Wspólnego w wyniku debaty rektorów polskich i ukraińskich.	Inicjatywa opracowania Kodeksu Dobrych Praktyk uczelni ukraińskich na wzór analogicznych kodeksów w Polsce (z 2007 r. z rozszerzeniem z 2022 r.) oraz Kodeksu Konferencji Rektorów z Holandii (z 2022 r.)

Wizyty Studyjne i Spotkania Delegacji KRASP i ZRUU

Miejsce i termin wizyty	Najważniejsze wydarzenia podczas wizyty	Efekty
Wizyta delegacji ZRUU w Pabianicach 7–10 lipca 2024 r.	• I Polsko-Ukraińska Szkoła Zarządzania Strategicznego. • Polsko-Ukraińska Debata Rektorów, podczas której podkreślono konieczność intensyfikacji współpracy akademickiej. • Wizyta studyjna rektorów ukraińskich w Politechnice Łódzkiej. • Spotkanie delegacji ZRUU z Wiceministrem Nauki i Szkolnictwa Wyższego, prof. dr. hab. Andrzejem Szeptyckim, i omówienie dalszej możliwości współpracy. • Podpisanie Aneksu nr 3 do Umowy Trójkonnej (KRASP FRP-ZRUU) określającego priorytety na lata 2025–2027.	Polsko-Ukraińska Szkoła Zarządzania Strategicznego stała się kluczowym elementem współpracy akademickiej między Polską a Ukrainą, stanowiąc modelową platformę wymiany doświadczeń i budowy wspólnej wizji dla przyszłości szkolnictwa wyższego w obu krajach.

Organizowane w ramach PP-U wizyty delegacji rektorów, zarówno w trybie stacjonarnym jak i online, pozwoliły na wymianę doświadczeń oraz wskazanie kierunków i określenie priorytetów współpracy akademickiej na nadchodzące lata. Wizyty studyjne delegacji narodowych konferencji rektorów m.in. w Warszawie, Białymstoku, Lublinie i w Łodzi umożliwiły przedstawienie i przedyskutowanie kluczowych kwestii dotyczących kierunków zmian w systemie szkolnictwa wyższego i nauki oraz integracji uczelni z europejską przestrzenią akademicką. W ramach współpracy zorganizowano również webinaria i debaty, których celem było wypracowanie założeń strategii rozwoju wspierających szkolnictwo wyższe, zwłaszcza w trudnych warunkach wojennych w Ukrainie.

Dzięki temu dyplomacja akademicka nie tylko wzmacnia relacje między krajami, ale także przyczynia się do kształtowania bardziej zintegrowanego międzynarodowego środowiska naukowego. Dyplomacja akademicka odgrywa zatem ważną rolę dla przyszłości nauki i szkolnictwa wyższego. Doświadczenia wyniesione z polsko-ukraińskiej współpracy realizowanej w ramach PP-U mogą stać się przykładem dla innych międzynarodowych inicjatyw o analogicznym charakterze.

PRZEBIEG WIZYT DELEGACJI ZWIĄZKU REKTORÓW UCZELNI UKRAINY ORAZ KONFERENCJI REKTORÓW AKADEMICKICH SZKÓŁ POLSKICH W POLSCE I W UKRAINIE W LATACH 2017–2024

W dniach 12–16 listopada 2017 roku odbyła się 5-dniowa wizyta delegacji Związku Rektorów Uczelni Ukrainy w Polsce na czele z Przewodniczącym Związku prof. Leonidem Huberskim, Rektorem Kijowskiego Narodowego Uniwersytetu im. Tarasa Szewczenki. Wizyta została zorganizowana we współdziałaniu autora jako ówczesnego Przewodniczącego Rady Głównej Nauki i Szkolnictwa Wyższego i Prezesa

Fundacji Rektorów Polskich we współpracy z Konferencją Rektorów Akademickich Szkół Polskich i przy wsparciu Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego.

Program wizyty obejmował udział w obradach III Konferencji dla liderów zarządzania uczelnią LUMEN 2017, organizowanej przez PCG Academia w partnerstwie z FRP, oraz udział w panelu nr 1 konferencji nt. „Przywództwo w uczelni i sztuka rektorstwa” w gronie rektorów polskich i ukraińskich. Rektorzy ukraińscy zostali zaproszeni także jako goście specjalni na uroczystą Galę wręczenia nagród LUMEN 2017. Organizacja spotkania delegacji z przedstawicielami środowisk rektorskich – Rady Głównej Nauki i Szkolnictwa Wyższego, KRASP i FRP w Ministerstwie Nauki i Szkolnictwa Wyższego w dniu 14 listopada 2017 r. z udziałem Sekretarza Stanu prof. Aleksandra Bobko, była głównym punktem programu wizyty. W trakcie tego spotkania została podpisana Umowa Trójstronna o partnerstwie i współpracy KRASP-URHEIU-FRP wraz z Aneksen nr 1, w którym zostały zaplanowane działania na najbliższe 3 lata.

W spotkaniu w MNiSW udział wzięli także Ambasador Nadzwyczajny i Pełnomocny Ukrainy, Jego Ekscelencja Andrij Deszczycia, oraz Radca Ministra Edukacji i Nauki Ukrainy dr Nataliia Łukova-Czujko. Umowa Trójstronna została podpisana w celu podniesienia rangi polsko-ukraińskiego partnerstwa akademickiego na poziom systemowy, właściwy dla środowisk rektorskich, oraz poszerzenia dotychczasowej współpracy, realizowanej przez uczelnie reprezentowane przez partnerów w ramach ich relacji bilateralnych.

Odbyły się także spotkania na poziomie rektorskim w wybranych uczelniach członkowskich KRASP w Warszawie i Krakowie. Delegacja złożyła wizyty w Uniwersytecie Kardynała Stefana Wyszyńskiego w Warszawie (na zaproszenie i z udziałem JM Ks. Rektora Stanisława Dziekońskiego), w Uniwersytecie Jagiellońskim (na zaproszenie i z udziałem JM Rektora Wojciecha Nowaka) i w Akademii Górniczo-Hutniczej im. S. Staszica w Krakowie (na zaproszenie i z udziałem JM Rektora Tadeusza Słomki). W trakcie tych spotkań zostały nawiązane kontakty na szczeblu rektorskim, a także omówiono perspektywy przyszłej współpracy. W dniu 15 listopada br. członek delegacji Związku Rektorów, Rektor Politechniki Lwowskiej prof. Jurij Bobało wziął udział w obchodach Święta Nauki na Politechnice Wrocławskiej i złożył kwiaty pod Pomnikiem Martyrologii Profesorów Lwowskich na skwerze prof. Idaszewskiego razem z Beatą Kempą, szefem Kancelarii Prezesa Rady Ministrów, przedstawicielami władz miasta z prezydentem Rafałem Dutkiewiczem na czele. Takie spotkania na najwyższym szczeblu akademickim dowodziły, że Ukraina i Polska jako najbliżsi sąsiedzi dysponują ciągle nie w pełni wykorzystanym potencjałem dla rozwoju współdziałania w sprawach zmian systemowych w szkolnictwie wyższym.

Wyniki badań w obu krajach nad percepcją naukowej współpracy polsko-ukraińskiej w obszarze szkolnictwa wyższego i nauki, przeprowadzonych w latach 2014–2015 przez FRP, wykazały, że przeszłość historyczna nie ma wpływu na rozwój aktualnie prowadzonej, dwustronnej współpracy naukowej i nie stanowi dla niej istotnej bariery. Przeciwnie, zarówno ukraińskie, jak i polskie uczelnie podkreślały bliski i wyjątkowo pozytywny charakter akademickich relacji polsko-ukraińskich.

W dniach 27–29 września 2021 r. odbyła się wizyta delegacji KRASP i ekspertów PP-U w Odessie w Ukrainie. Głównymi punktami programu wizyty było spotkanie delegacji KRASP i Związku Rektorów Uczelni Ukrainy w formie hybrydowej oraz organizacja w dniu 28 września 2021 r. seminarium polsko-ukraińskiego rektorów nt. „Kształcenie doktorantów i rozwój młodych naukowców w kontekście polityki kadrowej w uczelniach polskich i ukraińskich” w Odeskim Narodowym Uniwersytecie im. I. Miecznikowa w formie bezpośredniej obecności uczestników, z udziałem ok. 70 osób z Ukrainy i 10 uczestników z Polski i Europy.

W sesji otwierającej seminarium, oprócz przewodniczących narodowych konferencji rektorów i lidera Projektu, uczestników powitali przedstawiciele Ministerstw Edukacji i Nauki Polski i Ukrainy, prof. Oleksii Shkuratov, Wiceminister Edukacji i Nauki Ukrainy ds. integracji europejskiej oraz dr Monika Poboży, Dyrektor Departamentu Współpracy Międzynarodowej Ministerstwa Edukacji i Nauki Polski (online), a także Katarzyna Sołek, Konsul Generalny RP w Odessie.

Tematem seminarium był nowy model szkół doktorskich w Polsce w kontekście trendów i dobrych praktyk europejskich reprezentowanych przez EUA-CDE. Badanie przeprowadzone w ramach Projektu w Polsce w 2021 r. obejmowało analizę pierwszych doświadczeń – organizacyjnych i zarządczych – funkcjonowania szkół doktorskich w 25 uczelniach polskich, także w celu upowszechniania rozwiązań polskich wśród partnerów ukraińskich. W spotkaniu uczestniczył gość z Europy – Dr Alexander Hasgall, przewodniczący EUA-CDE – który wygłosił referat pt. *Doctoral training in Europe: trends and challenges*. Podsumowanie seminarium przez autora jako lidera projektu:

Program seminarium był bardzo bogaty, co pozwoliło na skonfrontowanie różnych spojrzeń: z perspektywy europejskiej, rektorów uczelni polskich i ukraińskich oraz samych doktorantów i młodych naukowców.

Wnioski dla Projektu – Cyklu II:

- kontynuowanie badania i charakter badawczy Projektu,
- harmonizowanie prezentacji dobrych praktyk uczelni/rektorów „na dole” ze współdziałaniem narodowych konferencji rektorów „na górze” z ekspozycją na regulacje i formy działania i współdziałania samych konferencji rektorów ZRUU i KRASP,

- zapewnienie kontaktów osobistych, takich jak: wymiana wizyt studyjnych i debaty rektorów w różnych ośrodkach akademickich w Polsce i w Ukrainie, a także Szkoły Rektorów dla przedstawicieli ZRUU,
- organizowanie seminariów dedykowanych tematycznie i środowiskowo,
- kontynuacja programów działań w kolejnych latach w uzgodnieniu z ministrami z MEiN w Polsce i w Ukrainie oraz raportowanie osiągnięć szeroko w środowiskach akademickich.

Na zakończenie seminarium lider Projektu odnotował ponadto, że dotychczasowe doświadczenia pokazały, że badania prowadzone w ramach Projektu w Polsce i w Ukrainie mają wielką wartość dla uczelni z obu krajów, w szczególności w zakresie kreowania dobrych praktyk i wymiany doświadczeń, i powinny być kontynuowane. Pierwsze po rozpoczęciu pandemii seminarium i wizyta rektorów przy obecności fizycznej potwierdziły znaczenie mobilności i komunikacji osobistej wśród rektorów dla rozwoju współpracy międzynarodowej i budowaniu relacji polsko-ukraińskich w szkolnictwie wyższym i nauce.

W dniu drugim, 29 września 2021 r., delegacja polska odwiedziła Odeski Narodowy Uniwersytet Ekonomiczny oraz miejsca w Odessie związane z Polską i polską kulturą.

W dniach 9–10 czerwca 2022 r. delegacja Związku Rektorów Uczelni Ukrainy wzięła udział w uroczystościach jubileuszowych 25-lecia KRASP. Do Warszawy przyjechała 9-osobowa delegacja ZRUU. W ramach wydarzeń jubileuszowych delegacja rektorów ukraińskich spotkała się z delegacjami narodowych konferencji rektorów Francji, Niemiec, a także z przedstawicielami polskiego środowiska akademickiego.

W dniach 14–17 listopada 2022 r. została zorganizowana wizyta delegacji Związku Rektorów Uczelni Ukrainy (ZRUU) w lubelskim ośrodku akademickim, w tym w Katolickim Uniwersytecie Lubelskim Jana Pawła II.

W ramach Polsko-Ukraińskiego Dnia Wspólnego Rektorów odbyła się uroczystość wręczenia prof. dr. hab. Jerzemu Woźnickiemu tytułu doktora honoris causa Kijowskiego Narodowego Uniwersytetu Budownictwa i Architektury⁹.

Rektorzy ukraińscy podkreślili wagę współpracy z Polską i rolę Projektu jako platformy współdziałania na poziomie narodowych konferencji rektorów, szczególnie w takich trudnych czasach. Strony uzgodniły kierunkowe propozycje

⁹ Kilka lat wcześniej, w dniu 5 marca 2018 r., prof. Jerzy Woźnicki, Prezes FRP, otrzymał tytuł doktora honoris causa Kijowskiego Narodowego Uniwersytetu im. T. Szewczenki za istotny wkład w rozwój współpracy środowisk akademickich uczelni ukraińskich i polskich, wspieranie i inicjowanie współpracy pomiędzy narodowymi konferencjami rektorów, wzmacnianie przyjaźni i wzajemnego porozumienia pomiędzy Polską i Ukrainą, a także za wieloletnią twórczą współpracę z Uniwersytetem Kijowskim.

działań przewidzianych do realizacji w ramach PP-U w 2023 roku. Wizyta delegacji rektorów ukraińskich została odnotowana przez lokalne media

W 2023 roku zorganizowana została kolejna wizyta studyjna delegacji rektorów uczelni ukraińskich w jednym z polskich ośrodków akademickich. Rektorzy odnotowali, że obie narodowe konferencje rektorów osiągnęły zaawansowany stan rozwoju, ale dalsza ich współpraca, zintensyfikowana m.in. dzięki Projektowi Polsko-Ukraińskiemu MEiN-PW realizowanemu przy wsparciu Fundacji Rektorów Polskich, sprzyja doskonaleniu form ich działalności dzięki wymianie doświadczeń. Dobrym tego przykładem stała się inicjatywa ZRUU opracowania projektu Kodeksu Dobrych Praktyk uczelni ukraińskich na wzór analogicznych kodeksów z Polski (z 2007 r. z rozszerzeniem z 2022 r.) oraz Kodeksu Konferencji Rektorów z Holandii (z 2022 r.). Rektorzy polscy i ukraińscy zadeklarowali intencję wymiany doświadczeń w tym zakresie w odniesieniu do wdrażania reguł zawartych w obu tych dokumentach.

W dniach 7–10 lipca 2024 r. została zorganizowana Polsko-Ukraińska Szkoła Zarządzania Strategicznego w szkolnictwie wyższym dla rektorów i prorektorów, w formule 29. Szkoły FRP, zgodnie z przyjętymi standardami i zasadami tych przedsięwzięć. Szkoła odbyła się z udziałem 20 uczestników z Ukrainy i analogicznej reprezentacji strony polskiej oraz liczного grona wybitnych wykładowców z obu krajów. Wśród uczestników znalazła się Prezeska Ukraińskiej Diaspory Naukowej w Polsce. Pilotaż udziału uczestników z Ukrainy został zorganizowany wcześniej w ramach 27. Szkoły rektorów w 2022 r.

Wyjątkowym punktem programu była Polsko-Ukraińska Debata Rektorów oraz spotkanie delegacji ukraińskiej z wiceministrem Nauki i Szkolnictwa Wyższego prof. dr. hab. Andrzejem Szeptyckim, podsekretarzem stanu odpowiedzialnym w MNiSW za współpracę międzynarodową.

W ramach wizyty studyjnej delegacja rektorów ukraińskich odwiedziła Politechnikę Łódzką. Jednym z celów Projektu jest prezentowanie rektorom ukraińskim różnych ośrodków akademickich w Polsce (przed wojną symetrycznie pokazywane były ukraińskie ośrodki akademickie rektorom polskim).

Kluczowe wnioski opracowane przez lidera i koordynator programową PP-U (przedstawiono jedynie wybrane konkluzje z wizyty delegacji ZRUU)

- W kontekście integracji europejskiej Ukraina dostrzega wyzwania związane z procesem odbudowania kraju, który jeszcze nie jest

członkiem Unii Europejskiej, uczelnie powinny być tym zainteresowane i zaangażowane w ten proces. Integracja europejska to zadanie dla uczelni, z których musi płynąć komunikat i muszą pojawić się propozycje rozwiązań do wdrożenia m.in., w jaki sposób przeciwdziałać destabilizacji państwa i prowadzić walkę z korupcją. Wobec Ukrainy będą stosowane inne wymagania EU, których nie było w innych krajach.

- Kształcenie kadr dla przyszłej integracji europejskiej Ukrainy jest ważnym kierunkiem działań Ukrainy i partnerów międzynarodowych¹⁰.
- W sprawnie działającym systemie szkolnictwa wyższego każda instytucja musi pełnić swoją rolę – zadaniem ministerstwa jest nadzór i funkcje kontrolne; Polska Komisja Akredytacyjna działa jako instytucja ekspercka, której rolą jest merytoryczna ocena uczelni w procesie prowadzenia studiów – akredytacja, a nie kontrola. Zapewnianie jakości kształcenia to język dokumentów European Standards and Guidelines (ESG), bo dzięki temu jesteśmy w stanie działać razem, nie jako pojedynczy kraj, a jako część EHEA. Zmieniając ESG, musimy zmieniać także strategię, określając, czego chcemy i dlaczego¹¹.
- Możliwe kierunki działań uczelni polskich: wsparcie dla „internacjonalizacji w domu” – wsparcie mobilności akademickiej wykładowców w Ukrainie (nie zabraniać, a wspierać wyjazdy wykładowców); rozwój i promocja dla studiów centralnoeuropejskich (polskich, ukraińskich), by przełamać trend dominacji *Russian studies* w świecie (warto zacząć od specjalistów); nauczanie języków; wspólne badania w obszarach nauk o bezpieczeństwie, medycyny, psychologii (aspektów psychologicznych osób cywilnych i wojskowych); uczyć się można także uwzględniając doświadczenia ukraińskie¹².
- Polsko-ukraińska współpraca badawcza może się rozwijać w nowych obszarach badań związanych z wpływem wojny¹³. Na przykład, projekt badawczy dot. wpływu wojny, w tym bombardowań, na gleby, wspólne kształcenie kadr na okres po wojnie w budownictwie i innych kluczowych obszarach – tu ważne jest zdefiniowanie branż, gdzie to będzie potrzebne.

¹⁰ Andrzej Szeptycki.

¹¹ Jakub Brdulak.

¹² Andrzej Szeptycki.

¹³ Stanislav Nikolaienko.

- Jednym z kierunków współpracy może być przyjmowanie ekspertów ukraińskich do dokonywania oceny kierunków studiów w Polsce, a także do oceny kompleksowej – poszukiwanie ekspertów w językach polskim i angielskim¹⁴.

Tezy wystąpień podczas podpisywania Aneksu nr 3:

- [Stanislav Nikolaienko]: szkolnictwo wyższe Ukrainy podąża ścieżką europejską, mając za cel integrację kraju z UE i z NATO. Poczynając od 1999 r. nasz system szkolnictwa wyższego jest w procesie transformacji zgodnie z Procesem Bolońskim. Dziękujemy FRP za tę Szkołę, jej problematykę, debaty; wystąpienia eksperckie były bardzo ciekawe i ważne, ponieważ wszystkie zagadnienia mają zastosowanie także w uczelniach ukraińskich, bez względu na wojnę. Dziękujemy Panu Ministrowi, FRP i KRASP, że w tak trudnym czasie jesteście z nami i wspieracie nas.
- [Arkadiusz Mężyk]: Cieszę się, że możemy spotkać się i podyskutować nad problemami, ale też nad przyszłością. W 2017 r., gdy podpisywaliśmy Umowę Trójstronną, rzeczywistość wyglądała inaczej: Polska przygotowywała nową ustawę Prawo o szkolnictwie wyższym, wprowadzaliśmy nowe rozwiązania, dyskutowaliśmy, jak można te rozwiązania implementować również w szkolnictwie wyższym Ukrainy. W tej chwili, po 6 latach, pracujemy nad korektą i z zainteresowaniem obserwujemy propozycje, które powstają w szkolnictwie wyższym Ukrainy. Ważne, żebyśmy razem zbliżali się do modelu europejskiego szkolnictwa wyższego i w taki sposób mogli pomagać uczelniom akademickim Ukrainy. Ubolewamy nad stratami ludzkimi i materialnymi w uczelniach ukraińskich. KRASP nie ustaje w działaniach pomocowych. Życzymy, żeby Ukraina zwyciężyła i swobodnie się rozwijała w swoich granicach.
- [Jerzy Woźnicki]: Na ręce Rektora Politechniki Warszawskiej i Ministra kierujemy podziękowania za wsparcie udzielane realizacji Projektu Polsko-Ukraińskiego i wkład wnoszony tą drogą w działania na rzecz Ukrainy. KRASP i FRP wspierają i popierają te działania z całego serca i nie przestaną tego czynić.

¹⁴ Janusz Urijasz.

5.2. Kontynuacja PP-U w latach 2025–2027. Treść Aneksu nr 3 do Umowy Trójstronnej oraz założenia realizacji kolejnego Cyklu PP-U (Cykl III MNiSW-PW, Cykl 5 FRP)

ANEKS NR 3 Z DNIA 9 LIPCA 2024 R. OKREŚLAJĄCY CELE I DZIAŁANIA SYGNATARIUSZY UMOWY TRÓJSTRONNEJ Z DNIA 14 LISTOPADA 2017 R. NA OKRES 2025–2027

Kierując się intencją kontynuacji wykonywania postanowień Umowy Trójstronnej z dnia 14 listopada 2017 r., jej Sygnatariusze, zgodnie z jej postanowieniami, wyrażając satysfakcję z efektów osiągniętych w latach 2018–2021 w ramach I Cyklu oraz Cyklu II w latach 2022–2024 w Projekcie Polsko-Ukraińskim, wspólnie deklarują w niniejszym Aneksie nr 3 intencję osiągania następujących celów i podejmowania wymienionych działań w okresie kolejnych lat 2025–2027 w ramach III Cyklu Projektu:

1. Cele:

- wspólne działania KRASP i ZRUU na rzecz udoskonalenia systemu szkolnictwa wyższego w Ukrainie, z niezbędnymi zmianami, aktualizującymi system do nowych warunków w sytuacji trwającej wojny z perspektywą jej zakończenia, ze szczególnym uwzględnieniem doświadczeń wspólnych w zakresie funkcjonowania organów uczelni,
- wymiana informacji nt. dokonań w zakresie usuwania lub ograniczania skutków deficytów w zakresie dostępu do zasobów w szkolnictwie wyższym w obu krajach (kapitał finansowy, kapitał ludzki, infrastruktura badawcza, instrumentarium wspierające współpracę międzynarodową itp.),
- aktualizacja dokumentów planistycznych dotyczących rozwoju szkolnictwa wyższego w obu krajach z uwzględnieniem perspektywy europejskiej.

2. Przewidywane działania:

- analiza komparatywna dokumentów prognostycznych i strategicznych w szkolnictwie wyższym (bilans otwarcia dla wspólnej debaty),
- opracowanie założeń metodologicznych prac nad aktualizacją dokumentów strategicznych rozwoju szkolnictwa wyższego,
- identyfikacja obszarów współpracy polsko-ukraińskiej w działaniach wspierających odbudowę Ukrainy,
- polsko-ukraiński program doskonalenia kadr kierowniczych uczelni akademickich realizowany w ramach PP-U,
- opracowanie raportów, ekspertyz, ogłaszanie i popularyzacja ich treści w gronie kadr kierowniczych uczelni w obu krajach.

3. Tworzenie warunków do realizacji wymienionych działań:

- koordynacja realizacji Projektu,
- działania informacyjne i promocyjne, prowadzone przez obie strony w Polsce, Ukrainie i Europie.

Deklaracja intencji kontynuowania realizacji projektu polsko-ukraińskiego MNiSW-PW (Jerzy Woźnicki)

Realizowany w latach 2022–2024, w ramach kolejnego, trzyletniego III Cyklu Projekt MEiN/MNiSW-PW pn. „Polsko-ukraińska współpraca instytucji przedstawicielskich reprezentujących rektorów, na rzecz doskonalenia działania uczelni (PP-U)” został poddany presji wydarzeń i uwarunkowań będących następstwem agresji Rosji na Ukrainę w dniu 24 lutego 2022 roku, kontynuowanej następnie przy zaangażowaniu ogromnego potencjału wojskowego w ramach wojny o pełnej skali i ogromnych niszczycielskich skutkach. Dotknęły one w znacznym stopniu także system szkolnictwa wyższego i nauki w Ukrainie. Zniszczeniu uległ potencjał materialny wielu uczelni, niektóre z nich zmuszone zostały do działania w charakterze instytucji przeniesionych, wszystkie podlegają presji niedofinansowania oraz ograniczeniom w zakresie kapitału ludzkiego w następstwie emigracji kadr do bezpiecznych krajów. Ale, niezależnie od chwilowego przebiegu wojny na jej frontach, sukcesy armii ukraińskiej i postawa społeczeństwa przesądziły, że rosyjski agresor nie osiągnie założonych celów, a Ukraina obroni swoją niezależność, utrwali swój system demokratyczny i ugruntuje swoje związki z Zachodem. Stwierdzenia te stały się przesłanką wszczynania działań na rzecz odbudowy Ukrainy pomimo ciągle prowadzonych, a nawet nasilających się niszczycielskich ataków agresora. Inicjatywy międzynarodowe państw sojuszników Ukrainy w tym zakresie obejmują zwłaszcza działania rządów, instytucji międzynarodowych oraz podmiotów gospodarczych na rzecz realizacji projektów mających na celu odbudowę zniszczonej infrastruktury w zaatakowanym kraju, włączając w to potencjał materialny, w tym kampusy ukraińskich uczelni. Ale obok tego nurtu przedsięwzięć w zakresie planowanych procesów odbudowy Ukrainy sytuują się także zróżnicowane działania w świecie akademickim podejmowane na rzecz przywracania pełnej funkcjonalności systemu szkolnictwa wyższego i nauki. I to w tym właśnie zakresie należy postrzegać zrealizowane i planowane w ramach kolejnego Cyklu PP-U (Cyklu III MNiSW-PW, Cyklu 5 FRP) działania wspólne instytucji przedstawicielskich reprezentujących rektorów Polski i Ukrainy. Naszym wspólnym celem jest nie tylko przywrócenie uczelni ukraińskich do działania w pełnej skali, ale także odtworzenie systemu w jego postaci odnowionej

i zinternacjonalizowanej, zreformowanej zgodnie z europejskimi trendami. Potrzeby takie odnotowywane są w obu naszych krajach, co potwierdza celowość kontynuowania współpracy narodowych konferencji rektorów, KRASP i ZRUU, w tym zakresie, przy kontynuacji zaangażowania MNiSW oraz gotowości udziału Politechniki Warszawskiej i wsparciu Fundacji Rektorów Polskich. Zagadnienia te stanowiły przedmiot obrad w ramach Polsko-Ukraińskiej Szkoły FRP zarządzania strategicznego w szkolnictwie wyższym, zorganizowanej w lipcu 2024 roku, której planowanym następstwem stało się podpisanie Aneksu nr 3 do Umowy Trójstronnej KRASP-FRP-ZRUU, określającego kierunkowo cele i działania wspólne na rzecz rekonstrukcji systemu w Ukrainie i wykorzystania doświadczeń naszych partnerów w procesie wprowadzania dalszych zmian w szkolnictwie wyższym w Polsce. Działania te od lat stanowią i stanowić będą istotny wkład narodowych konferencji rektorów w politykę publiczną na rzecz rozwoju sektora wiedzy w obu naszych krajach. Potwierdzeniem tego są dokumenty wspólne delegacji KRASP-ZRUU, a w tym ostatnie dwa przyjęte tzw. stanowiska wspólne ogłoszone także w treści raportu z realizacji ostatniego Cyklu PP-U. Podsumowując, realizatorzy PP-U deklarują intencję kontynuowania realizacji Projektu w formule dotychczasowego partnerstwa w ramach kolejnego Cyklu, w latach 2025–2027, zgodnie z treścią Umowy Trójstronnej KRASP-FRP-ZRUU z 2017 roku.

5.3. Wartości kreowane przez realizatorów prac w ramach PP-U

W okresie trwania prac i realizacji działań referowanych w niniejszej monografii, obejmujących już ponad 10 lat wspólnej aktywności rektorów, zrealizowane zostały cztery Cykle PP-U, a ich rezultatem stały się badania nad szkolnictwem wyższym, prace organizacyjne, analizy, ekspertyzy, prezentacje, debaty dotyczące funkcjonowania systemu, a także wizyty studyjne delegacji konferencji rektorów i spotkania na szczeblu ministerialnym. Opublikowane zostały cztery obszerne, dwujęzyczne, szczegółowe raporty tematyczne z badań i obroniona została powiązana tematycznie rozprawa doktorska obywatelki Ukrainy. Osobną monografię autorską nt. działalności polskiej konferencji i fundacji rektorów wydano drukiem i udostępniono rektorom, także w obu naszych językach. Podczas seminariów, konferencji i webinarów przedstawiono liczne prezentacje opracowane przez zaproszonych ekspertów z Polski, z Ukrainy i innych krajów europejskich.

Stwierdzenia te, stanowiące jedynie możliwie najkrótszy bilans działań i osiągnięć realizatorów PP-U, pozwalają na syntetyczną ocenę efektów prac badawczych zrealizowanych w Projekcie. Ale do dokonania, które zaistniały w PP-U, zaliczyć należy także doprowadzenie z inicjatywy kierownictwa Projektu do:

- podpisania umowy o współpracy między PKA w Polsce i NAQA w Ukrainie, a także podobnej umowy pomiędzy KEN i NAQA,
- sporządzenia sprawozdań i informacji dotyczących efektów wspólnych działań MNiSW-PW oraz FRP, KRASP i ZRUU w ramach PP-U przedstawionych na forum europejskim, przyjęcie przez European University Association (EUA) ZRUU jako członka zbiorowego ze zwolnieniem z opłaty członkowskiej.

Można zatem podsumować działalność podmiotów zaangażowanych w realizację PP-U wysoce pozytywnie. Tę ocenę potwierdza treść korespondencji kierowanej w imieniu rektorów ukraińskich przez Przewodniczącego ZRUU i stwierdzenia Przewodniczącego KRASP. Świadectwem wysokiej pozycji PP-U w opinii ministrów jest decyzja MNiSW o kontynuowaniu finansowania Projektu w ramach jego kolejnego trzyletniego Cyklu (III MNiSW-PW, 5 FRP) pod patronatem MEiN w Kijowie.

Jako grono osób odpowiedzialnych za realizację PP-U ze szczególną satysfakcją przyjęliśmy informację, że w czasie wizyty w Polsce Prezydenta Ukrainy w 2019 r. MNiSW przy poparciu MSZ zaprezentowało efekty PP-U W. Zełenskiemu¹⁵.

Informacje nt. PP-U z pozytywną jego oceną umieszczono też w raporcie z projektu EUA pn. NEWLEAD¹⁶. Nasz Projekt był także wielokrotnie przedstawiany na konferencjach, seminariach i posiedzeniach różnych zainteresowanych gremiów w odpowiedzi na zaproszenie organizatorów.

Znaczenie PP-U nie tylko nie zmniejszyło się, ale nawet znacznie wzrosło w okresie po agresji wojsk rosyjskich na terytorium Ukrainy. Ten kontekst realizacji Projektu, kontynuowanego po pewnych zmianach programowych nieprzerwanie bez względu na skalę agresji rosyjskiej, wyznacza nowe zadania, ale zarazem podkreśla wagę i znaczenie PP-U dla naszych ukraińskich partnerów. Przyjmują oni utrzymywanie realizacji Projektu finansowanego przez podmioty reprezentujące polskich partnerów: MNiSW, PW, FRP, uczelnie uczestniczące, będące gospodarzami Dni Wspólnych Polsko-Ukraińskich i wizyt studyjnych, jako istotny znak braterstwa polsko-ukraińskiego, którego istnienie i wagę potwierdziły badania po obu stronach granicy przeprowadzone w ramach pierwszego Cyklu (1 FRP) PP-U.

¹⁵ Informację tę przekazał Podsekretarz Stanu w MNiSW odpowiedzialny za współpracę międzynarodową.

¹⁶ Innovative Leadership and Change Management in Higher Education - NEWLEAD project key findings and recommendations: <https://eua.eu/resources/publications/1076:innovative-leadership-and-change-management-in-higher-education-newlead-project-key-findings-and-recommendations.html>.

W naszych działaniach podejmowanych w okresie czterech już zrealizowanych Cykli PP-U uczestniczyły liczne instytucje oraz znaczne grono osób fizycznych. Ich listę przedstawiamy w osobnym Dodatku nr VII. Jako lider PP-U w całym okresie realizacji Projektu składam im wszystkim wielkie podziękowanie.

✱ ✱ ✱

SZCZEGÓLNE PODZIĘKOWANIE

Autor monografii kieruje słowa swej szczególnej wdzięczności do dr Natalii Kraśniewskiej, adiunkt naukowo-badawczej FRP, za wkład w prace związane z selekcją wstępną wykorzystanych dokumentów.



Bibliografia

- Degtyarova I., Woźnicki J. (red. nauk.), *Polsko-ukraińska współpraca instytucji przedstawicielskich reprezentujących rektorów, na rzecz doskonalenia działania uczelni. Raport końcowy realizacji Projektu MEIN–PW*, Oficyna Wydawnicza PW, Warszawa 2021, https://frp.org.pl/images/publikacje/publication/raport%20kocowy%20%20meinpw_pl%201.pdf.
- Woźnicki J., Degtyarova I., Kraśniewska N., *Projekt Polsko-Ukraiński (PP-U) 2013–2023: cele, założenia metodologiczne, realizacja, efekty* [w:] Zalcewicz A., Kędziora R. (red. nauk.), *Nowe technologie wartości, prawa, zasady*, Oficyna Wydawnicza PW, Warszawa 2023.
- Woźnicki J., Degtyarova I. (red.), *Polsko-ukraińska współpraca instytucji przedstawicielskich reprezentujących rektorów, na rzecz doskonalenia działania uczelni. Raport z II Cyklu realizacji Projektu 2022–2024*, Wydawnictwo Akademickie SEDNO, Warszawa 2024, https://frp.org.pl/images/publikacje/publication/raport_ebook_pl.pdf.
- Woźnicki J. (red.), *Analiza współpracy uczelni polskich i ukraińskich na tle porównania systemów szkolnictwa wyższego. Wnioski i rekomendacje*, Fundacja Rektorów Polskich, Warszawa 2015, https://frp.org.pl/images/publikacje/publication/rpu__woznicki_wersja_polska_tekst_2015_1.pdf.
- Strona Projektu, Wydział Administracji i Nauk Społecznych Politechniki Warszawskiej: <https://www.ans.pw.edu.pl/Nauka/Projekty-naukowe/Projekt-MNiSW-PW>



DODATKI

**I. Opracowanie Przewodniczącego Komisji ds. Współpracy Międzynarodowej KRASP w kadencji 2020–2024,
prof. Jerzego Lisa, pn. „Działania KRASP i uczelni polskich w zakresie pomocy i współpracy z uczelniami ukraińskimi w okresie wojny”**

Na podstawie wystąpienia na Konferencji Polsko-Ukraiński Dzień Wspólny Rektorów w Politechnice Białostockiej, 8.11.2023 r.

Działania polskich uczelni zrzeszonych w KRASP w zakresie pomocy i współpracy z uczelniami ukraińskimi w obliczu pełnoskalowej agresji Rosji na Ukrainę

Jerzy Lis

Przewodniczący Komisji ds. Współpracy Międzynarodowej KRASP
Koordynator Sieci KRASP ds. Pomocy Ukrainie w kadencji 2020–2024

1. POWSTANIE SIECI KOORDYNATORÓW KRASP DS. POMOCY UKRAINIE

W obliczu dramatycznych wydarzeń związanych z konfliktem zbrojnym w Ukrainie polskie uczelnie podjęły szeroko zakrojone działania wspierające ukraińskich studentów, doktorantów i pracowników naukowych. W ramach Konferencji Rektorów Akademickich Szkół Polskich (KRASP) powołano Sieć Koordynatorów ds. Pomocy Ukrainie, która odegrała ważną rolę w organizacji wsparcia materialnego, akademickiego i humanitarnego polskiego środowiska akademickiego dla Ukrainy.

Sieć Koordynatorów KRASP ds. Pomocy Ukrainie została powołana 4 marca 2022 roku z inicjatywy Ministerstwa Edukacji i Nauki oraz KRASP. W jej skład weszli rektorzy, prorektorzy, kanclerze, przedstawiciele instytutów naukowo-badawczych Polskiej Akademii Nauk, a także reprezentanci organów rządowych, organizacji akademickich oraz fundacji, takich jak Fundacja Rektorów Polskich. Główne formy działalności Sieci obejmowały cykliczne spotkania koordynatorów (odbywające się raz lub dwa razy w miesiącu), sporządzanie raportów i analiz (tab. 1.) na potrzeby Ministerstwa Edukacji i Nauki oraz KRASP, a także koordynowanie działań pomocowych podejmowanych przez polskie uczelnie.

Tab. 1. Dane dotyczące studentów i doktorantów z Ukrainy w polskich uczelniach od 19.10.2022 r. do 18.10.2023 r.

	Liczba studentów z Ukrainy na pełnych studiach w uczelni i ich status: [są na uczelni w Polsce]	Liczba studentów z Ukrainy na pełnych studiach w uczelni i ich status: (wyjechali na Ukrainę i nie wrócili]	Liczba studentów z Ukrainy na uczelniach w innej formie (Erasmus+, wymiana itp.)	Liczba doktorantów z Ukrainy na uczelni (ich status) [są na uczelni w Polsce]	Liczba doktorantów z Ukrainy na uczelni (ich status) wyjechali na Ukrainę (i nie wrócili]
19.10.22	22529	640	445	181	216
16.11.22	20983	398	685	253	21
15.12.22	21125	514	581	188	29
02.02.23	23232	316	471	206	18
02.03.23	25411	488	614	224	20
30.03.23	21496	312	398	210	16
20.04.23	21120	569	380	199	321
25.05.23	18268	509	632	192	321
29.06.23	14902	464	404	163	22
18.10.23	24199	238	471	225	5

2. WSPARCIE DLA UCHODźCÓW

Działania polskich uczelni koncentrowały się na kilku kluczowych obszarach. Pierwszym z nich była pomoc humanitarna i socjalna dla uchodźców akademickich. Uczelnie zapewniły zakwaterowanie w akademikach ponad 10 000 osobom, wśród których dominowały matki z dziećmi. Organizowano pomoc materialną obejmującą odzież, leki, transport, wyżywienie oraz dopłaty do żłobków i przedszkoli. Ponadto umożliwiono obywatelom Ukrainy zwolnienie z opłat za studia oraz uproszczone procedury zatrudnienia dla nauczycieli akademickich.

Kolejnym kluczowym aspektem było wsparcie akademickie. Uczelnie polskie otworzyły swoje drzwi dla studentów i doktorantów z Ukrainy, umożliwiając im kontynuację edukacji w Polsce stacjonarnie lub w trybie zdalnym. Programy wymiany naukowej pozwoliły ukraińskim naukowcom na tymczasowe zatrudnienie w polskich instytucjach badawczych, co umożliwiło im dalszy rozwój zawodowy pomimo trudnej sytuacji w ich ojczyźnie. Dodatkowo, Sieć KRASP zainicjowała programy wspólnych dyplomów i wsparcia dla doktorantów, umożliwiając im dalszą działalność naukową w międzynarodowym środowisku.

W ramach współpracy z Ministerstwem Oświaty i Nauki Ukrainy, polskie uczelnie zaangażowały się w organizację egzaminów wstępnych na studia

dla ukraińskich obywateli przebywających w Polsce. Egzaminy te odbywały się w ośmiu ośrodkach akademickich, m.in. w Akademii Górniczo-Hutniczej w Krakowie, Uniwersytecie Jagiellońskim oraz Politechnice Gdańskiej. Umożliwiło to młodym Ukraińcom kontynuację kształcenia bez konieczności powrotu do kraju ogarniętego wojną.

3. SZACUNKOWE KOSZTY PONIESIONE PRZEZ POLSKIE UCZELNIE

Wsparcie dla ukraińskiej społeczności akademickiej wiązało się z istotnymi nakładami finansowymi. Szacunkowe koszty poniesione przez polskie uczelnie i instytuty naukowe wyniosły około **326,5 mln zł**. Największe wydatki obejmowały:

- Zwolnienia z opłat za studia: **18,2 mln zł**
- Zwolnienia z opłat za akademiki: **215 mln zł**
- Koszty wynagrodzeń zatrudnionych naukowców z Ukrainy: **12,6 mln zł**
- Wsparcie rzeczowe i finansowe dla uczelni ukraińskich: **ok. 11,6 mln zł**

Dodatkowo, w ramach pomocy przekazano sprzęt naukowo-badawczy, generatory prądu, materiały biblioteczne oraz wsparcie w zakresie dostępu do baz danych i laboratoriów.

4. WYZWANIA I PRZYSZŁOŚĆ WSPÓŁPRACY AKADEMICKIEJ

Pomimo ogromnych wysiłków współpraca akademicka między Polską a Ukrainą napotykała liczne wyzwania. Jednym z głównych problemów była trudność w przyjeździe studentów, zwłaszcza mężczyzn, ze względu na obowiązek obrony ojczyzny. W związku z tym podjęto działania na rzecz większej elastyczności w formach kształcenia, takich jak zajęcia online oraz wspólne programy realizowane przez polskie uczelnie w Ukrainie. Dodatkowym wyzwaniem okazały się ograniczenia formalne wynikające z przepisów prawa polskiego, które utrudniają otwieranie filii polskich uczelni za granicą.

5. PODSUMOWANIE

Działania polskich uczelni w zakresie pomocy i współpracy z uczelniami ukraińskimi stanowią przykład solidarności akademickiej i międzynarodowej współpracy

w sytuacjach kryzysowych. Dzięki zaangażowaniu polskiego środowiska naukowego możliwe było zapewnienie wsparcia zarówno studentom, jak i pracownikom naukowym z Ukrainy, a także utrzymanie silnych relacji między polskimi i ukraińskimi uczelniami.

W przyszłości kluczowe będzie dalsze rozwijanie wspólnych programów akademickich, dostosowanie regulacji prawnych do zmieniającej się sytuacji oraz aktywna rola polskich uczelni w odbudowie systemu szkolnictwa wyższego w Ukrainie.

II. Ekspertyza współautorska prof. dr n. Svitlany Tsymbaliuk i dr Iryny Degtyarovej przedstawiona w dniu 4 grudnia 2024 r. podczas webinarium „Perspektywy rozwoju szkolnictwa wyższego w Polsce i w Ukrainie”

**SZKOLNICTWO WYŻSZE W UKRAINIE
W CZASACH STANU WOJENNEGO**

Svitlana Tsymbalyuk, Iryna Degtyarova

**FUNKCJONOWANIE UCZELNI UKRAIŃSKICH W WARUNKACH
PEŁNOSKALOWEJ INWAZJI ROSYJSKIEJ**

Pełnoskalowa inwazja Federacji Rosyjskiej na terytorium Ukrainy 24 lutego 2022 r. doprowadziła do czasowego zawieszenia procesu kształcenia i funkcjonowania uczelni.

Na początku marca 2022 r. Ministerstwo Edukacji i Nauki Ukrainy (MEiNU) zobowiązało rektorów szkół wyższych do podjęcia działań mających na celu zapewnienie ochrony uczestnikom procesu kształcenia i w razie potrzeby ewakuacji ich w bezpieczne miejsca. Rektorzy uczelni, którzy nie przebywali w strefach aktywnych działań wojennych lub w ich bezpośrednim sąsiedztwie, zostali zobowiązani do przygotowania informacji o możliwościach wznowienia procesu kształcenia w formie hybrydowej (stacjonarno-zdalny tryb) lub na odległość, a także dokonania zmian w harmonogramie procesu kształcenia¹⁷. Już w kwietniu 2022 r. znaczna część uczelni wznowiła proces kształcenia. Ministerstwo Edukacji i Nauki zaleciło przedterminowe zakończenie roku akademickiego 2021/2022 dla studentów kierunków niekończących oraz zapewnienie realizacji programu kształcenia dla studentów kończących studia, w razie potrzeby w celu zdalnej atestacji studentów¹⁸. Jak wynika z badania instytucji edukacyjnych przeprowadzonego przez Ministerstwo Edukacji i Nauki Ukrainy w okresie od 25 czerwca do 4 sierpnia 2022 r., ponad połowa (57%)

¹⁷ O niektórych kwestiach organizacji pracy zawodowych szkół przedwyższych oraz szkół wyższych w czasie stanu wojennego. Rozporządzenie Ministerstwa Edukacji i Nauki Ukrainy z dnia 07.03.2022 r., nr 235. <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0235729-22#Text>. Dostęp: 25.11.2024.

¹⁸ O zakończeniu roku akademickiego. Pismo Ministerstwa Edukacji i Nauki z dnia 10.03.22 r., nr 1/3417-22: https://osvita.ua/legislation/Vishya_osvita/85933/. Dostęp: 25.11.2024.

szkół wyższych i zawodowych szkół wyższych nadal świadczyła swoje usługi online, a 41% wybrało format hybrydowy (stacjonarny i online)¹⁹.

Do największych przeszkód w kontynuacji kształcenia należały brak połączenia z internetem (79%), pogorszenie sytuacji w zakresie bezpieczeństwa w miejscach kształcenia (46%), brak środków technicznych do nauczania i uczenia się online (39%)²⁰.

Znaczna liczba uczelni informowała, że kandydaci nie mogą kontynuować studiów ze względu na konieczność zarabiania pieniędzy na utrzymanie (28%). Ponad 100 uczelni wskazało pogorszenie samopoczucia psychicznego jako jedną z przyczyn przerywania studiów przez studentów (15%)²¹.

W roku akademickim 2022/2023 przeważały tryby nauczania online i hybrydowy. Tym samym na dzień 01.07.2023 r. spośród 375 uczelni:

- 38 uczelni (10,1%) całkowicie przeszło na kształcenie stacjonarne,
- 200 uczelni (53,4%) kontynuowało pracę zdalną,
- 132 uczelnie (35,2%) wybrały tryb hybrydowy w realizacji procesu kształcenia,
- 5 uczelni (1,3%) nie wznowiło działalności²².

Warto zauważyć, że o ile pod koniec roku akademickiego 2021/2022 głównym problemem było stworzenie warunków bezpieczeństwa, to na początku roku akademickiego 2022/2023 doszły do tego przerwy w dostawie prądu, ogrzewania oraz groźba blackoutu. Stało się to poważną przeszkodą w prowadzeniu zajęć online, dostępie do zajęć zdalnych (online) oraz prawidłowej komunikacji pomiędzy uczestnikami procesu kształcenia.

Przed rozpoczęciem roku akademickiego 2023/2024 Ministerstwo Edukacji i Nauki zaleciło, aby uczelnia przeszła na stacjonarną (offline) formę procesu kształcenia z uwzględnieniem dostępności i pojemności schronów bombowych. Jednocześnie podstawowym priorytetem uczelni pozostało zapewnienie bezpieczeństwa uczestnikom procesu kształcenia podczas trwania alarmów bombowych²³.

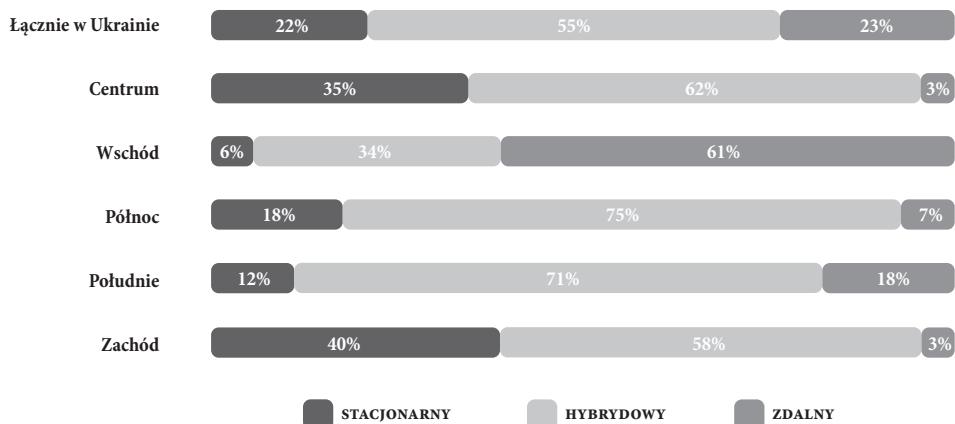
¹⁹ Ocena potrzeb szkolnictwa wyższego w Ukrainie. Wstępna analiza 25 czerwca – 04 sierpnia 2022 r., s. 2. https://osvita.ua/doc/files/news/870/87068/ukraine_higher_education_initial_report_.pdf. Dostęp: 25.11.2024.

²⁰ Tamże.

²¹ Tamże.

²² Edukacja i nauka Ukrainy w stanie wojennym: wyzwania, rozwój, perspektywy powojenne. Zbiór informacji i analiz, s. 41. Adres internetowy: <https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/zagalna%20serednya/serpneva-konferencia/2023/22.08.2023/Inform-analytic.zbirn-Osvita.v.umovah.voyennogo.stanu-vykl.rozv.povoyen.perspekt.22.08.2023.pdf>. Dostęp: 25.11.2024.

²³ O realizacji procesu edukacyjnego. Pismo Ministerstwa Edukacji i Nauki z dnia 11.07.23 r., nr 1/10142-23: https://osvita.ua/legislation/Vishya_osvita/89545/ Dostęp: 25.11.2024.



Rysunek 1. Tryb kształcenia w uczelniach w drugiej połowie roku akademickiego 2023/2024 wg makroregionów²⁴

Według badania monitorującego podstawowe aspekty organizacji procesu kształcenia przeprowadzonego przez Państwową Służbę ds. Jakości Edukacji Ukrainy w drugiej połowie roku akademickiego 2023/2024 21,6% szkół wyższych zorganizowało kształcenie stacjonarnie, 55,3% – w formie hybrydowej, a 23,1% – w formie zdalnej (online)²⁵. Na wybór formy kształcenia wpływały przede wszystkim bliskość uczelni do strefy działań wojennych, a zatem sytuacja bezpieczeństwa w regionach ma bezpośrednie przełożenie na wybór przez uczelnie formy kształcenia (rys. 1). Należy zauważyć, że uczelnie są zmuszone do ciągłej zmiany formatu kształcenia w związku ze zmianą sytuacji w regionie. Powodem wyboru/zmiany trybu kształcenia w szkołach wyższych²⁶ była trwałość i częstotliwość alarmów bombowych, poziom bezpieczeństwa i zaopatrzenia uczelni (np. dostawa prądu), miejsce pobytu studentów i ich gotowość przebywania na kampusie w sytuacji zagrożenia, specyfika kształcenia i doświadczenia z czasów pandemii.

Zdaniem ekspertów Państwowej Służby ds. Jakości Kształcenia z ankiety wśród studentów realizowanej w ramach dwuletniego badania monitorującego wynika, że większość respondentów jest zadowolona z każdej z wybranych przez

²⁴ Tamże, s. 17.

²⁵ Wyniki badania monitorującego podstawowe aspekty organizacji procesu kształcenia (jakość, bezpieczeństwo i zasoby) w instytucjach szkolnictwa zawodowego przedwyższego i wyższego w stanie wojennym w 2024 r. (Etap I). Państwowa Służba ds. Jakości Edukacji Ukrainy, 2024, s. 16. Adres internetowy: https://sqe.gov.ua/wp-content/uploads/2024/09/Zvit_2024_I_etap_VO_FPO.pdf. Dostęp: 25.11.2024.

²⁶ Tamże, s. 22.

ich uczelnie formy organizacji procesu kształcenia. Jednocześnie w przypadku formy hybrydowej, choć uzyskała wysoki odsetek pozytywnych odpowiedzi i pozostaje najbardziej rozpowszechniona, studenci odnotowywali, że nie jest ona wystarczająco zadowalająca, o czym świadczy ich niepewność w wyborze odpowiedzi

INFRASTRUKTURA AKADEMICKA I FINANSE

Według Państwowej Służby Statystyki Ukrainy w latach 2010–2024 liczba szkół wyższych stale się malała. W roku akademickim 2023/2024 liczba uczelni zmniejszyła się 2,6-krotnie i stanowiła 314 (217 publicznych, 97 prywatnych) w porównaniu z rokiem akademickim 2010/2011 (813 uczelni łącznie, w tym 637 publicznych i 176 prywatnych). Zmniejszenie liczby uczelni związane było przede wszystkim z ich zamknięciem i połączeniem. Ale głównym powodem zmniejszenia liczby szkół wyższych jest spadek liczby kandydatów, a co za tym idzie, liczby studentów. Według Państwowej Służby Statystycznej Ukrainy liczba osób ubiegających się o przyjęcie na studia wyższe w roku akademickim 2023/2024 spadła 2,1-krotnie w porównaniu z rokiem akademickim 2010/2011²⁷.

Wzrost liczby osób rozpoczynających naukę w ciągu pierwszych dwóch lat wojny jest konsekwencją wzrostu liczby urodzeń w Ukrainie, który trwał od 2003 do 2013 r. Jeżeli by nie doszło do pełnoskalowej inwazji Federacji Rosyjskiej na Ukrainę, można było spodziewać się wzrostu liczby osób rozpoczynających naukę do około 2030 r., jednak według różnych danych w 2024 r. liczba kandydatów na studia licencjackie na Ukrainie zmniejszyła się o jedną trzecią²⁸.

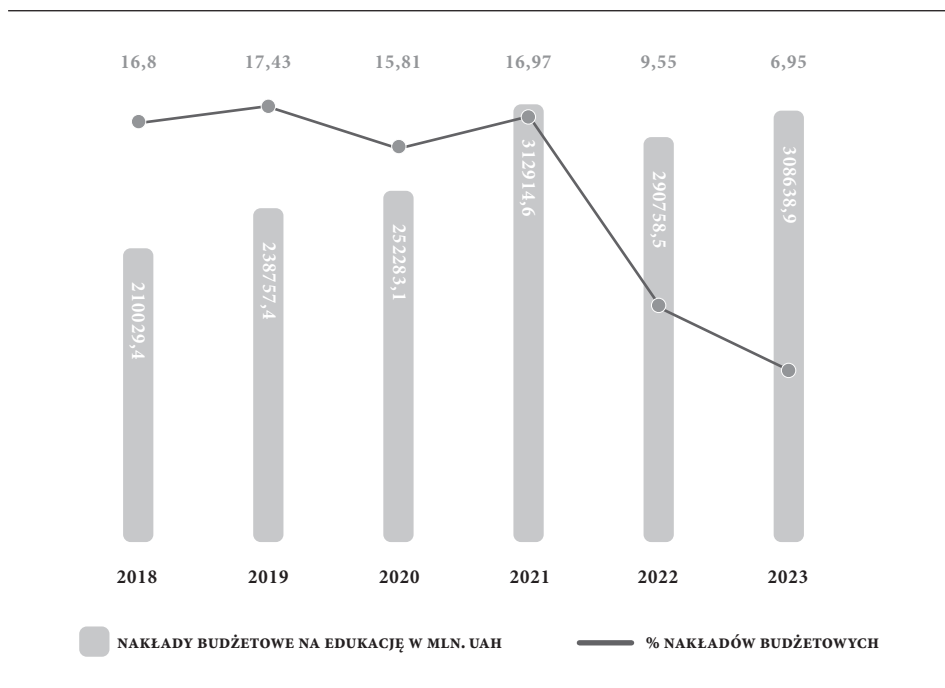
W celu ochrony życia i zdrowia członków wspólnoty akademickiej oraz stworzenia bezpiecznego środowiska edukacyjnego część uczelni została przeniesiona z tymczasowo okupowanych terytoriów i terytoriów aktywnych działań wojennych do bardziej bezpiecznych miejsc w kraju. Zgodnie z danymi MEiN, według stanu na 1 lipca 2023 r., przeniesiono 29 uczelni (z uwzględnieniem pierwszej fali relokacji, począwszy od połowy 2014 r.) oraz wyodrębniono 64 jednostki organizacyjne uczelni państwowych, komunalnych i prywatnych²⁹.

Na dzień 24.11.2024 r. uszkodzonych zostało 117 szkół wyższych, 4 uczelnie zostały całkowicie zniszczone. Dotyczy to instytucji znajdujących się w 19 regio-

²⁷ Uwaga: dane z 2014 r. z wyłączeniem czasowo okupowanego terytorium Autonomicznej Republiki Krymu, miasta Sewastopol oraz części tymczasowo okupowanych terytoriów w obwodach donieckim i ługańskim.

²⁸ Liczba kandydatów na studia licencjackie na uczelni zmniejszyła się o jedną trzecią, https://24tv.ua/education/vstupna-kampaniya-2024-killist-abituriyentiv-vishi-ukrayini-zmenishalasya_n2616336 Dostęp: 25.11.2024.

²⁹ Edukacja i nauka Ukrainy w stanie wojennym: wyzwania, rozwój, perspektywy powojenne. Zbiór informacji i analiz, <https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/zagalna%20serednya/serpneva-konferencia/2023/22.08.2023/Inform-analytic.zbirn-Osvita.v.umovah.voyennogo.stanu-vykl.rozv.povoyen.perspekt.22.08.2023.pdf> Dostęp: 25.11.2024.



Rysunek 2. Skonsolidowane wydatki budżetowe na edukację w latach 2018–2023³⁰

nach Ukrainy. Największe zniszczenia poniosły instytucje zlokalizowane w obwodach charkowskim (32), chersońskim (14), odeskim (14) oraz w mieście Kijów (10)³¹.

Wojna wymusiła zwiększenie wydatków z budżetu państwa na rzecz obronności i bezpieczeństwa i doprowadziła do zmniejszenia wydatków budżetowych na edukację (w tym szkolnictwo wyższe) i naukę. Miało to duży wpływ na funkcjonowanie tych sektorów. Ponadto w pierwszych miesiącach pełnoskalowej inwazji niektóre uczelnie miały trudności finansowe z wypłatą wynagrodzeń pracownikom, stypendiów dla studentów oraz z uzyskiwaniem wpływów z czesnego od studentów kontraktowych.

Według danych MEiN z 2022 r. około 20% (144) uczelni wyższych i przedwyższych miało przerwy w wypłacaniu wynagrodzeń swoim pracownikom, a 23% (174) miało przerwy w wypłacaniu studentom stypendiów. Ponadto 30% (232) uczelni stwierdziło znaczne lub częściowe straty w dochodach z tytułu czesnego od studentów kontraktowych.

³⁰ Ministerstwo Finansów Ukrainy, <https://index.minfin.com.ua/ua/finance/>.

³¹ *Saveschools.in.ua*. Adres internetowy: <https://saveschools.in.ua>. Dostęp: 25.11.2024.

Według Ministerstwa Finansów Ukrainy skonsolidowane wydatki budżetowe na edukację w latach 2022 i 2023 zmniejszyły się w porównaniu z 2021 r., choć nie znacząco (rysunek 3). Natomiast udział skonsolidowanych wydatków budżetowych na edukację w wydatkach ogółem w 2023 r. w porównaniu z 2021 r. zmniejszył się 2,4-krotnie.

W związku ze spadkiem finansowania edukacji, w szczególności systemu szkolnictwa wyższego, niezwykle cenne dla Ukrainy stało się wsparcie partnerów międzynarodowych, w szczególności państw Unii Europejskiej. Tym samym zaktualizowany program prac Erasmus+ przewiduje 100 mln euro z budżetu planowanego do 2027 r. na wsparcie projektów na rzecz rozwoju szkolnictwa wyższego i ułatwiających integrację osób uciekających przed wojną w Ukrainie, a także na wsparcie organizacji, studentów i pracowników w Ukrainie. Środki wzmocnią działania mające na celu pomoc Ukraińcom uciekającym przed wojną poprzez dodatkowe wsparcie dla organizacji beneficjentów programu Erasmus+. Działania te mogą obejmować kursy językowe i integrację kulturową, stypendia lub ogólne wsparcie finansowe we wszystkich obszarach programu Erasmus+³².

Migracja i straty kadrowe

Według Raportu Banku Światowego na dzień 10.05.2022 r. za granicę wyjechało ponad 6 mln Ukraińców. Wśród nich jest prawie 665 tys. studentów i uczniów szkół (16% ogółu) oraz 25 tys. pracowników systemu edukacji (6% ogółu)³³. Według danych Biura Wysokiego Komisarza Narodów Zjednoczonych ds. Uchodźców na dzień 18.11.2022 r. status uchodźczy za granicą posiadało 6 785 900 Ukraińców³⁴.

Według informacji Narodowej Agencji Wymiany Akademickiej³⁵ w 2024 roku w polskich uczelniach studiowało 48 056 Ukraińców. To 45,6% ogólnej liczby studentów zagranicznych w Polsce. Co więcej, w ciągu dwóch lat pełnoskalowej inwazji (w 2024 r. w porównaniu z 2022 r.) liczba takich studentów wzrosła o prawie 25%.

Jedną z konsekwencji wojny jest wewnętrzne przesiedlenie ludności z terytoriów czasowo okupowanych i terytoriów położonych w pobliżu strefy działań

³² European Commission. The European Commission allocates EUR 100 million for Ukrainians under the Erasmus+ programme. 2023. URL: <https://eu4ukraine.eu/en/media-en/publications-en/100-million-euros-for-ukrainians-as-part-of-the-erasmus-program-en.html>. Dostęp: 27.11.2024.

³³ World Bank. Education: Impact of the War in Ukraine. 2022. URL: https://reliefweb.int/report/ukraine/education-impact-war-ukraine-may-2022?gad_source=1&gclid=Cj0KCQjwY64BhCaARIsAIfc7Yax8l1NLEkog7HXCEo2jRrc0eU-mGxW9J4qdiQqohfQjfkWwQqHLSgsaAgaSEALw_wcB. Dostęp: 25.11.2024.

³⁴ United Nations High Commissioner for Refugees. Ukraine Refugee Situation. URL: <https://data.unhcr.org/en/situations/ukraine>. Dostęp: 25.11.2024.

³⁵ Institute of International Education. Project Atlas. Poland. URL: <https://www.iie.org/research-initiatives/project-atlas/explore-data/poland-2/>. Dostęp: 27.11.2024.

wojennych. Według Banku Światowego na dzień 10.05.2022 r. 8 mln Ukraińców było osobami wewnątrznie przesiedlonymi. Ponad 74% osób wewnątrznie przesiedlonych ma dzieci w swoich gospodarstwach domowych³⁶. Według Ministerstwa Edukacji i Nauki w sierpniu 2022 r. w Ukrainie przebywało ponad 80 tys. studentów spośród osób wewnątrznie przesiedlonych³⁷.

Jeśli chodzi o straty kadrowe uczelni akademickich w konsekwencji inwazji Federacji Rosyjskiej, dane opublikowane przez Ministerstwo Edukacji i Nauki Ukrainy na dzień 15.11.2023 r.³⁸ stanowią, że zginęło:

- 434 pracowników naukowo-pedagogicznych w Siłach Zbrojnych Ukrainy i innych strukturach sektora bezpieczeństwa i obrony,
- 9 pracowników naukowo-pedagogicznych w Siłach Zbrojnych Ukrainy i innych strukturach sektora bezpieczeństwa i obrony,
- 27 pracowników naukowo-pedagogicznych w wyniku działań wojennych jako cywile,
- 270 pracowników naukowo-pedagogicznych znajdujących się na terytorium czasowo okupowanym.

Ponadto należy zwrócić uwagę na problem związany z wyjazdem za granicę pracowników naukowych i pedagogicznych

Według danych MEiN Ukrainy liczba pracowników, którzy wyjechali z terytorium Ukrainy do innych krajów w 2022 r., stanowiła 3840 osób, a w 2023 – 2768. Natomiast wewnątrznie przeniesionych zostało 5050 pracowników, w 2022 r. i 4008 osób w 2023 r.³⁹

Na początku roku akademickiego 2024/2025 w dostępie otwartym nie znaleziono informacji o liczbie nauczycieli przebywających za granicą, w tym tych, którzy zrezygnowali z pracy z powodu pozostania poza krajem.

³⁶ World Bank. Education: Impact of the War in Ukraine. 2022. URL: https://reliefweb.int/report/ukraine/education-impact-war-ukraine-may-2022?_source=1&gclid=Cj0KCQjwY64BhCaARIsAIfc7Yax8l1NLEkog7HXCEo2jRrc0eUmGxW9J4q-diQqohfQjfkmmwQqHLSgsaAgaSEALw_wcB. Dostęp: 27.11.2024.

³⁷ <https://www.helsinki.org.ua/wp-content/uploads/2023/03/Pravo-na-vyshchu-osvitu-VPO.pdf>. Zapewnienie prawa do szkolnictwa wyższego osobom wewnątrznie przesiedlonym: Sprawozdanie. Ukraiński Helsiński Związek Praw Człowieka. 2023. Dostęp: 27.11.2024.

³⁸ Ministerstwo Edukacji i Nauki Ukrainy. Informacja na temat utraty naukowych zasobów ludzkich instytucji szkolnictwa wyższego/instytucji naukowych w związku z agresją Federacji Rosyjskiej (uczelni wyższych). Adres internetowy: <https://mon.gov.ua/nauka/nauka-2/informatsiyno-analitichni-materiali>. Dostęp: 25.11.2024.

³⁹ Ministerstwo Oświaty i Nauki Ukrainy. Informacje i odniesienia analityczne o możliwościach prowadzenia działalności zawodowej przez podmioty naukowe i naukowo-techniczne uczelni wyższych i instytucji naukowych w stanie wojennym, w tym działalności naukowej młodych naukowców. Informacje o stanie organizacji pracy kadry naukowej/naukowo-pedagogicznej uczelni/placówek naukowych w stanie wojennym (uczelnie), <https://mon.gov.ua/nauka/nauka-2/informatsiyno-analitichni-materiali>. Dostęp: 25.11.2024.

Kierunki rozwoju szkolnictwa wyższego Ukrainy

Priorytetowe obszary rozwoju ukraińskiego systemu szkolnictwa wyższego oraz wizję niezbędnych reform określają rządowe i ministerialne dokumenty strategiczne oraz kluczowe raporty międzynarodowe. Do priorytetów strategicznych należy poprawa poziomu transparentności w sektorze szkolnictwa wyższego w Ukrainie poprzez modernizację Zautomatyzowanego Systemu Zarządzania Szkolnictwem Wyższym, wprowadzenie krajowego badania studentów oraz Jednolitego Systemu informacji o finansowaniu działalności naukowej uczelni na zasadach konkursowych (*performance-based funding*), a także optymalizacja liczby uczelni. Planowane wyniki zakładają również, że instytucje szkolnictwa wyższego powinny opracować własne plany zarządzania zmianami w celu poprawy zarządzania uczelniami, nauczania i uczenia się.

Przyjęta przez Gabinet Ministrów Ukrainy w przededniu pełnoskalowej inwazji (23 lutego 2022 r.) Strategia rozwoju szkolnictwa wyższego w Ukrainie na lata 2022–2032⁴⁰ (zwana dalej Strategią) określa kilka kluczowych priorytetów i trendów. Zgodnie ze Strategią obszarami priorytetowymi rozwoju szkolnictwa wyższego są:

- *Integracja z Europejskim Obszarem Szkolnictwa Wyższego*: poprawa systemu szkolnictwa wyższego zgodnie z zasadami Procesu Bolońskiego; harmonizacja standardów z międzynarodowymi ramami kwalifikacji oraz rozwój mobilności studentów i kadry.
- *Poprawa jakości kształcenia*: wprowadzenie podejścia skoncentrowanego na studentach; rozwój wewnętrznych systemów zapewniania jakości, włączenie badań naukowych do procesu kształcenia.
- *Cyfryzacja*: rozszerzenie dostępu do nowoczesnych cyfrowych narzędzi edukacyjnych; stworzenie infrastruktury do kształcenia na odległość.
- *Umiędzynarodowienie*: przyciąganie studentów zagranicznych i włączanie instytucji ukraińskich do międzynarodowego systemu edukacji; doskonalenie znajomości języków obcych wśród studentów i nauczycieli.
- *Autonomia finansowa i efektywność*: optymalizacja zarządzania zasobami i rozszerzenie autonomii finansowej instytucji; przyciąganie alternatywnych źródeł finansowania.
- *Włączenie społeczne i dostępność edukacji*: wsparcie dla słabszych kategorii uczniów; dostosowanie infrastruktury dla osób o specjalnych potrzebach.

⁴⁰ Strategia rozwoju szkolnictwa wyższego w Ukrainie na lata 2022–2032, zatwierdzona przez Gabinet Ministrów Ukrainy z dnia 23 lutego 2022 r. nr 286-r., <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/286-2022-%D1%80#Text>, Dostęp: 30.11.2024.

Głównymi czynnikami, które będą miały wpływ na obszar szkolnictwa wyższego i nauki, są zarówno czynniki wewnętrzne w sektorze, jak i zewnętrzne. Do czynników zewnętrznych zalicza się globalizację i konkurencję, rosnące zapotrzebowanie na edukację ponadnarodową i dostosowanie się do zmian na rynku pracy, wymagania dotyczące innowacji, co oznacza konieczność nauczania krytycznego myślenia, umiejętności przedsiębiorczych i przywódczych. Wśród czynników zewnętrznych do najważniejszych należą: tendencja do starzenia się społeczeństwa, która przeorientowuje szkolnictwo wyższe na uczenie się przez całe życie, zwiększając możliwości przekwalifikowania; transformacja cyfrowa, która znacząco zmienia rolę technologii informacyjnych w edukacji; urbanizacja, która stawia wyzwania dla koncentracji możliwości studiowania w dużych miastach, a co za tym idzie ich dekoncentracji w mniejszych.

Strategia przewiduje realizację tych priorytetów poprzez systematyczne monitorowanie, reformę ram prawnych i zapewnienie środków finansowych na realizację celów.

Warto podkreślić, że pomimo wojny i strat wojennych, istotne są priorytety i kierunki zmian wskazane w Strategii. Zamiast tego należy zaktualizować Plan Operacyjny, co we wrześniu 2024 r. odnotowali zarówno przedstawiciele Ministerstwa Edukacji i Nauki Ukrainy, jak i eksperci i naukowcy zajmujący się szkolnictwem wyższym⁴¹. Wiceminister Mychajło Wynnycki podkreślił, że głównym priorytetem dla systemu szkolnictwa wyższego Ukrainy w czasie wojny, oprócz odbudowy infrastruktury, jest kontynuacja integracji europejskiej. Wszystkie inne aspekty są pochodną tego priorytetu globalnego.

Do głównych problemów należą: nieefektywne zarządzanie finansami (brak dywersyfikacji dochodów uczelni), nieskuteczność szkolnictwa wyższego (luka między systemem szkolnictwa wyższego a rynkiem pracy i starzenie się bazy materialnej), niewystarczająca uwaga poświęcana funkcji formacyjnej szkolnictwa wyższego oraz niski poziom zorientowania na studenta, a nawet jego imitacja⁴².

Do głównych czynników zewnętrznych rozwoju szkolnictwa wyższego Ukrainy, biorąc pod uwagę obecny stan i perspektywy strategiczne, które będą miały wpływ na kształtowanie się scenariuszy rozwoju, należą: stopień aktywności działań

⁴¹ Materiały okrągłego stołu „Strategia rozwoju szkolnictwa wyższego w Ukrainie w sytuacjach nadzwyczajnych i kryzysach stanu wojennego. Budowa sieci szkół wyższych w Ukrainie”, <https://erasmusplus.org.ua/news/kruglyj-stil-strategiya-rozvytku-vyshhoyi-osvity-ukrainy-v-umovah-nadzvychajnyh-sytuacij-ta-kryz-voyennogo-stanu-rozbudova-merezhi-zakladi-v-vyshhoyi-osvity-ukrainy-23-09-2024-r-onla/> Dostęp: 30.11.2024.

⁴² M. Vynnytskyi, Priorytety strategiczne reformy szkolnictwa wyższego na lata 2024-25. Materiały Okrągłego Stołu „Strategia rozwoju szkolnictwa wyższego w Ukrainie w sytuacjach nadzwyczajnych i kryzysach stanu wojennego. Budowa sieci szkół wyższych w Ukrainie” (23.09.2024). Kijów, https://erasmusplus.org.ua/wp-content/uploads/2023/05/1_vynnytskyj_23_09_2024_ost.pdf, Dostęp: 30.11.2024.

wojennych oraz czas trwania wojny w Ukrainie, a także możliwa eskalacja innych konfliktów międzynarodowych na poziomie globalnym, sytuacja demograficzna, w szczególności wielkość migracji, aktywność w realizacji zadań integracji europejskiej, skala wsparcia międzynarodowego, sytuacja gospodarcza w kraju.

Wśród czynników wewnętrznych najważniejsze są jakość administracji publicznej w sektorze (w tym przejrzystość i przewidywalność zmian) oraz stabilność w realizacji reform, skuteczność dialogu publicznego i komunikacji pomiędzy kluczowymi interesariuszami na temat zmian strategicznych. Kluczową perspektywą rozwoju ukraińskich uczelni wyższych jest rozszerzenie udziału w programach unijnych finansujących odbudowę infrastruktury badawczej, a także zaangażowanie sektora prywatnego w działalność badawczą. Priorytetem będzie odbudowa infrastruktury, w szczególności w wymiarze regionalnym: przede wszystkim odbudowa zniszczonych uczelni, instytutów badawczych i laboratoriów w stosunkowo bezpiecznych regionach (Zachód Ukrainy i część Centralna) oraz ich klasteryzacja (huby innowacji), w szczególności w zakresie IT, biotechnologii i zielonej energii. Niewątpliwie będą się rozwijać wirtualne przestrzenie edukacyjne i narzędzia online, które zapewnią ciągłą naukę.

Niewątpliwie, podstawowym i najważniejszym czynnikiem jest zakończenie wojny i osiągnięcie sprawiedliwego i długotrwałego pokoju.

III. Umowa Trójstronna KRASP–URHEIU–FRP wraz z 3 Aneksami

UMOWA TRÓJSTRONNA O PARTNERSTWIE I WSPÓŁPRACY KRASP–URHEIU–FRP ZAWARTA W WARSZAWIE W DNIU 14 LISTOPADA 2017 R.

Preambuła

Strony:

Konferencja Rektorów Akademickich Szkół Polskich (KRASP), reprezentowana przez Przewodniczącego – prof. Jana Szmidta,
Związek Rektorów Uczelni Ukrainy (URHEIU), reprezentowany przez Przewodniczącego – prof. Leonida Huberskiego,
Fundacja Rektorów Polskich (FRP), reprezentowana przez Prezesa – prof. Jerzego Woźnickiego,

zwane dalej Partnerami,

doceniając i popierając prowadzone dotychczas przez różne podmioty działania w ramach polsko-ukraińskiej współpracy akademickiej i naukowej, a w szczególności inicjatywy podejmowane przez konferencje rektorów poszczególnych typów uczelni,

nawiązując do wcześniejszych doświadczeń we współpracy między

- KRASP i URHEIU na podstawie Porozumienia / Umowy o partnerstwie między KRASP i Związkiem Rektorów Uczelni Ukrainy z dnia 19 grudnia 2014 r.,
- URHEIU i FRP w ramach prac nad Raportem Polsko-Ukraińskim w latach 2014–2015, a także innych wspólnych inicjatyw,
- KRASP i FRP na podstawie Umowy o partnerstwie strategicznym z dnia 24 marca 2006 r.,

wysoko oceniając dotychczasowe relacje i działania wzajemne,

zawierają niniejszą Umowę, podnosząc rangę dotychczasowego partnerstwa i nadając mu charakter trójstronny.

Postanowienia Umowy

§ 1

Partnerzy postanawiają nadać swym dalszym, wspólnie podejmowanym inicjatywom i działaniom, charakter planowy z trzyletnim okresem, obejmującym konkretne, uzgadniane zamierzenia i postanowienia przedstawiane w kolejnych aneksach do niniejszej Umowy.

§ 2

Aneksy, podpisywane przez Partnerów, określają zakres, charakter i okresy realizacji podejmowanych przedsięwzięć, wskazują partnerów odpowiedzialnych za poszczególne projekty, a także sposoby ich finansowania, z podziałem rodzaju i wymiaru kosztów między partnerów.

§ 3

Partnerzy deklarują swe intencje współdziałania w realizacji podejmowanych przedsięwzięć i inicjatyw z ministrami ds. szkolnictwa wyższego i nauki w Polsce i w Ukrainie, co obejmować będzie:

- informowanie o zakresie uzgadnianych działań i przedsięwzięć, planowanych i aktualnie realizowanych,
- przedstawianie raportów o ich realizacji i wynikach,
- uzgadnianie udziału przedstawicieli ministrów w wybranych działaniach w odpowiedzi na zaproszenie Partnerów, a także zakresu i form ewentualnego wsparcia na ich wnioski, w tym finansowego, ze strony ministrów,
- współdziałanie z ministrami na ich zaproszenie w realizacji postanowień międzyrządowych lub resortowych umów o współpracy w obszarze szkolnictwa wyższego i nauki,
- podejmowanie przez Partnerów wspólnych działań z innymi podmiotami, w tym pochodzącymi z innych krajów, jeśli wspierać to będzie prowadzoną w Polsce i w Ukrainie politykę rozwoju szkolnictwa wyższego i nauki,
- wspieranie działań doskonalących formułę współpracy środowisk akademickich, z uwzględnieniem rankingów szkół wyższych oraz wspólnych międzynarodowych projektów wydawniczych, w tym monografii naukowych,
- wspieranie działań typu „*networking*” dla uczelni polskich i ukraińskich.

§ 4

W celu zapewnienia efektywnej realizacji niniejszej Umowy, Partnerzy ustanawiają Sekretariat Wspólny ds. Koordynacji, zwany dalej Sekretariatem, w następującym składzie:

Przedstawiciel KRASP
Przedstawiciel URHEIU
Przedstawiciel FRP

Koszty działania w Sekretariacie swych przedstawicieli ponoszą poszczególni Partnerzy.

§ 5

Umowa wchodzi w życie z dniem jej podpisania. Aneks nr 1 zostaje podpisany wraz z Umową i wchodzi w życie z dniem 1 stycznia 2018 r.

§ 6

Umowa jest zawierana w języku polskim i ukraińskim w sześciu egzemplarzach, po trzy egzemplarze w każdym z tych języków. Każdy z Partnerów Umowy otrzymuje jej egzemplarz w obu językach. Ustalenie to stosuje się także w odniesieniu do aneksów do tej Umowy.

.....
w imieniu KRASP
Przewodniczący
prof. Jan Szmidt

.....
w imieniu URHEIU
Przewodniczący
prof. Leonid Huberski

.....
w imieniu FRP
Prezes
prof. Jerzy Woźnicki

ANEKS NR 1
DO UMOWY TRÓJSTRONNEJ O PARTNERSTWIE I WSPÓŁPRACY
KRASP-URHEIU-FRP ZAWARTEJ W WARSZAWIE
W DNIU 14 LISTOPADA 2017 R.

1. Partnerzy uznają za właściwe kontynuowanie wymiany wizyt między delegacjami reprezentującymi KRASP i FRP z jednej strony oraz URHEIU z drugiej strony, w celu podtrzymywania i rozwoju osobistych kontaktów między przedstawicielami Partnerów oraz uzgadniania i oceny realizowanych projektów.
2. W związku z przeprowadzonymi w Polsce i na Ukrainie działaniami na rzecz wprowadzania reform w szkolnictwie wyższym i nauce na poziomie systemowym i instytucjonalnym, Partnerzy ustanawiają wspólny Polsko-Ukraiński Rektorski Zespół Konsultacyjny (zwany dalej Zespołem Konsultacyjnym), działający w sprawach wymiany informacji i dyskusji na temat projektowanych i wdrażanych zmian w tych obszarach. W składzie Zespołu Konsultacyjnego działać będą przedstawiciele Partnerów oraz, w razie potrzeby, mogą działać eksperci.
Zespół Konsultacyjny będzie obradował naprzemiennie w Polsce i na Ukrainie na posiedzeniach zwoływanych nie rzadziej niż raz w roku. Obradom przewodniczyć będzie przedstawiciel reprezentujący kraj będący gospodarzem spotkania.
3. Partnerzy mogą zapraszać przedstawicieli właściwych ministrów w Polsce i na Ukrainie do udziału w posiedzeniach Zespołu Konsultacyjnego. Powiadamiając ministrów o podjętej inicjatywie, Partnerzy zwrócą się do nich o udzielenie wsparcia informacyjnego i finansowego dla jej realizacji. Wnioski i rekomendacje z obrad Zespołu Konsultacyjnego będą przekazywane ministrom w Polsce i na Ukrainie. Do czasu uzyskania takiego wsparcia, Partnerzy będą pokrywać koszty działania własnych przedstawicieli w Zespole Konsultacyjnym.
Organizatorem kolejnych posiedzeń Zespołu Konsultacyjnego będzie Sekretariat, który przedstawi propozycje dotyczące pierwszego posiedzenia Zespołu w okresie do dnia 1 kwietnia 2018 r.
4. Partnerzy wyrażają intencję uruchomienia projektu dotyczącego demokratyzacji i doskonalenia zarządzania uczelnią, w którym mogliby wziąć

udział zainteresowani liderzy uczelni w Polsce i na Ukrainie. Partnerzy wspólnie podejmą działania na rzecz poszukiwania wsparcia finansowego dla jego realizacji, w tym składając aplikację do programów Unii Europejskiej lub programów rządowych w krajach Partnerów.

5. Aneks w języku polskim i ukraińskim zostaje zawarty na okres trzech lat od dnia jego wejścia w życie.

.....
w imieniu KRASP
Przewodniczący
prof. Jan Szmidt

.....
w imieniu URHEIU
Przewodniczący
prof. Leonid Huberski

.....
w imieniu FRP
Prezes
prof. Jerzy Woźnicki

ANEKS NR 2
OKREŚLAJĄCY CELE I DZIAŁANIA SYGNATARIUSZY
UMOWY TRÓJSTRONNEJ Z DNIA 14 LISTOPADA 2017 R.,
NA OKRES 2022–2024

ANEKS NR 2
OKREŚLAJĄCY CELE I DZIAŁANIA
SYGNATARIUSZY
UMOWY TRÓJSTRONNEJ
Z DNIA 14 LISTOPADA 2017 R.,
NA OKRES 2022–2024

Kierując się intencją kontynuacji wykonywania postanowień Umowy Trójstronnej z dnia 14 listopada 2017 r., jej Sygnatariusze, zgodnie z jej postanowieniami, wyrażając satysfakcję z efektów osiągniętych w latach 2018-2021 w ramach I Cyklu Projektu Polsko-Ukraińskiego, wspólnie deklarują w niniejszym Aneksie nr 2 intencję osiągania następujących celów i podejmowania wymienionych działań w okresie kolejnych lat 2022–2024 w ramach II Cyklu Projektu:

1. Cele:

- Wymiana informacji nt. zmian w systemie szkolnictwa wyższego w Polsce i w Ukrainie, w szczególności dotyczących regulacji prawnych i doświadczeń z ich stosowania;
- Przedstawianie przez Partnerów Umowy wniosków o charakterze dobrych praktyk w obszarze działania zróżnicowanych typów uczelni w obu krajach, w szczególności w sferze governance i strategii rozwojowych uczelni;

ДОДАТОК № 2
ВИЗНАЧЕННЯ ЦІЛЕЙ
ТА ЗАХОДІВ ПАРТНЕРІВ ТРИСТО-
РОННЬОЇ УГОДИ ВІД
14 ЛИСТОПАДА 2017 Р.,
НА ПЕРІОД 2022–2024 РР.

Декларуючи намір продовжувати реалізацію положень Тристоронньої Угоди від 14 листопада 2017 року, високо оцінюючи результати, досягнуті у 2018-2021 роках у рамках I Циклу Польсько-українського проекту, у цьому Додатку № 2 Сторони спільно заявляють намір реалізувати такі цілі та здійснити нижчезазначені заходи у 2022–2024 роках у рамках II Циклу Проекту:

1. Цілі:

- Обмін інформацією щодо змін у системі вищої освіти у Польщі та Україні, зокрема які стосуються законодавчих положень та досвіду їх реалізації;
- Представлення Партнерами Угоди власного досвіду, добрих практик у сфері діяльності різних типів закладів вищої освіти в обох країнах, зокрема щодо управління та стратегій розвитку університетів;
- Обмін досвідом щодо діяльності національних конференцій ректорів

- Dzielanie się doświadczeniami dotyczącymi funkcjonowania narodowych konferencji rektorów w obu krajach, ze szczególnym uwzględnieniem treści dokumentów KRASP takich jak Statut i Kodeks Dobrych Praktyk w Szkolach Wyższych, a także rozwiązań instytucjonalnych zapewniających zaplecze badawcze umożliwiające realizowanie projektów badawczych i koncepcyjnych o charakterze strategicznym;
- Rozwój kompetencji zarządczych i przywódczych kadr kierowniczych uczelni, w następstwie wspólnych przedsięwzięć;
- Upowszechnianie informacji nt. rozwiązań o charakterze systemowym wprowadzanych w EHEA.

2. Przewidywane działania:

- Organizowanie wizyt studyjnych oraz seminariów wspólnych delegacji KRASP i ZRUU z udziałem przedstawicieli FRP;
- Organizowanie przedsięwzięć szkoleniowo-dyskusyjnych dla kadr kierowniczych uczelni, z wykorzystaniem doświadczeń FRP w tym zakresie;
- Udostępnianie uczelniom wydawnictw poświęconych badaniom systemów szkolnictwa wyższego i nauki, w tym monografii naukowych wydanych w obu językach oraz upowszechnianie ich treści.

3. Tworzenie warunków do realizacji wymienionych działań

- Podejmowanie działań na rzecz pozyskiwania niezbędnych środków finansowych;

в обох країнах, з особливим акцентом на зміст документів Конференції ректорів академічних шкіл Польщі, таких як Статут і «Кодекс добрих практик у закладах вищої освіти», а також у сфері досвіду інституційного забезпечення, що дозволяє проводити дослідження та реалізувати концептуальні проекти Конференції ректорів закладів вищої освіти Польщі стратегічного характеру;

- Розвиток управлінських та лідерських компетенцій керівних кадрів університетів у результаті спільних заходів;
- Поширення інформації про системні рішення, запроваджені в Європейському просторі вищої освіти.

2. Заходи, які планується реалізувати:

- Організація навчальних візитів та семінарів для спільних делегацій Конференції ректорів закладів вищої освіти Польщі та Спільки ректорів закладів вищої освіти України, за участю представників Фондації польських ректорів ;
- Організація тренінгово-дискусійних заходів для керівників закладів вищої освіти, з використанням досвіду Фондації польських ректорів у цій сфері;
- Публікаційні заходи – публікація результатів досліджень систем вищої освіти та науки, включаючи наукові монографії, опубліковані обома мовами, та розповсюдження їх змісту.

- Wnoszenie wkładu własnego o charakterze rzeczowym przez uczelnie członkowskie KRASP i ZRUU w realizowanie przedsięwzięć przewidzianych w niniejszym Aneksie
- Podejmowanie innych działań służących osiągnięciu przewidywanych celów, określonych w osobnych umowach o charakterze szczegółowym.

3. Створення умов для реалізації домовленостей:

- Ужиття заходів щодо пошуку необхідних фінансових ресурсів;
- Організаційно-технічна підтримка заходів, передбачених цим Додатком, закладами вищої освіти – членами Конференції ректорів закладів вищої освіти Польщі та Спілки ректорів закладів вищої освіти України;
- Реалізація інших заходів, спрямованих на досягнення передбачених цілей, визначених окремими спеціальними договорами.

Prof.

Arkadiusz Mężyk

w imieniu Konferencji
Rektorów Akademickich
Szkół Polskich

Prof.

Petro Kulikov

w imieniu
Związku Rektorów
Uczelni Ukrainy

Prof.

Jerzy Woźnicki

w imieniu Fundacji
Rektorów Polskich

Проф.

Аркадіуш Менжик,

від імені
Конференції ректорів
академічних шкіл Польщі

Проф.

Петро Куліков,

від імені Спілки
ректорів закладів вищої
освіти України

Проф.

Єжи Возніцький,

від імені Фундації
польських ректорів

ANEKS NR 3
Z DNIA 9 LIPCA 2024 R. OKREŚLAJĄCY CELE I DZIAŁANIA
SYGNATARIUSZY UMOWY TRÓJSTRONNEJ
Z DNIA 14 LISTOPADA 2017 R., NA OKRES 2025–2027

ANEKS NR 3
Z DNIA 9 LIPCA 2024 R.
OKREŚLAJĄCY CELE I DZIAŁANIA
SYGNATARIUSZY
UMOWY TRÓJSTRONNEJ
Z DNIA 14 LISTOPADA 2017 R.,
NA OKRES 2025–2027

Kierując się intencją kontynuacji wykonywania postanowień Umowy Trójstronnej z dnia 14 listopada 2017 r., jej Sygnatariusze, zgodnie z jej postanowieniami, wyrażając satysfakcję z efektów osiągniętych w latach 2018–2021 w ramach I Cyklu oraz Cyklu II w latach 2022–2024 w Projekcie Polsko-Ukraińskim, wspólnie deklarują w niniejszym Aneksie nr 3 intencję osiągania następujących celów i podejmowania wymienionych działań w okresie kolejnych lat 2025–2027 w ramach III Cyklu Projektu:

1. Cele:

- Wspólne działania KRASP i ZRUU na rzecz udoskonalenia systemu szkolnictwa wyższego w Ukrainie, z niezbędnymi zmianami, aktualizującymi system do nowych warunków w sytuacji trwającej wojny z perspektywą jej zakończenia, ze szczególnym uwzględnieniem doświadczeń wspólnych w zakresie funkcjonowania organów uczelni;

ДОДАТОК № 3
ВІД 9 ЛИПНЯ 2024 Р.
ПРО ВИЗНАЧЕННЯ ЦІЛЕЙ
ТА ЗАХОДІВ ПАРТНЕРІВ
ТРИСТОРОННЬОЇ УГОДИ
ВІД 14 ЛИСТОПАДА 2017 Р.,
НА ПЕРІОД 2025–2027 РР.

Декларуючи готовність продовжувати реалізацію положень Тристоронньої Угоди від 14 листопада 2017 року, високо оцінюючи результати, досягнуті у 2018–2021 роках у рамках Циклу 1 та Циклу 2 у 2022–2024 роках Польсько-українського проекту, у цьому Додатку № 3 Сторони спільно заявляють про намір реалізувати такі цілі та здійснити нижчезазначені заходи у 2025–2027 роках у рамках Циклу 3 Проекту:

1. Цілі:

- Спільна діяльність KRASP та Спілки ректорів України для вдосконалення системи вищої освіти в Україні, з необхідними змінами і пристосуванням системи до нових умов у ситуації війни, що триває, з перспективою її завершення, з урахуванням спільного досвіду у системі управління закладами вищої освіти;
- Обмін інформацією щодо вирішення або пом'якшення наслідків дефіциту

- Wymiana informacji nt. dokonań w zakresie usuwania lub ograniczania skutków deficytów w zakresie dostępu do zasobów w szkolnictwie wyższym w obu krajach (kapitał finansowy, kapitał ludzki, infrastruktura badawcza, instrumentarium wspierające współpracę międzynarodową itp.);
- Aktualizacja dokumentów planistycznych dotyczących rozwoju szkolnictwa wyższego w obu krajach z uwzględnieniem perspektywy europejskiej.

2. Przewidywane działania:

- Analiza komparatywna dokumentów prognostycznych i strategicznych w szkolnictwie wyższym (bilans otwarcia dla wspólnej debaty);
- Opracowanie założeń metodologicznych prac nad aktualizacją dokumentów strategicznych rozwoju szkolnictwa wyższego;
- Identyfikacja obszarów współpracy polsko-ukraińskiej w działaniach wspierających odbudowę Ukrainy;
- Polsko-ukraiński program doskonalenia kadr kierowniczych uczelni akademickich realizowanego w ramach PP-U;
- Opracowanie raportów, ekspertyz, ogłaszanie i popularyzacja ich treści w gronie kadr kierowniczych uczelni w obu krajach.

3. Tworzenie warunków do realizacji wymienionych działań

- Koordynacja realizacji Projektu;
- Działania informacyjne i promocyjne, prowadzone przez obie strony w Polsce, Ukrainie i Europie.

ресурсів у сфері вищої освіти в обох країнах (фінансовий капітал, людський капітал, дослідницька інфраструктура, інструменти підтримки міжнародного співробітництва та ін.);

- Актуалізація стратегічних документів щодо розвитку вищої освіти в обох країнах з урахуванням європейської перспективи.

2. Заходи, які планується реалізувати:

- Порівняльний аналіз прогностичних та стратегічних документів у вищій освіті (підґрунтя для спільного обговорення);
- Розробка методологічних принципів роботи над актуалізацією стратегічних документів розвитку вищої освіти;
- Визначення сфер польсько-української співпраці, спрямованої на підтримку відновлення України;
- Польсько-українська програма розвитку керівних кадрів закладів вищої освіти у рамках Проєкту;
- Розробка звітів, експертних висновків, публікація та поширення їх змісту серед керівництва закладів вищої освіти обох країн.

3. Створення умов для реалізації домовленостей:

- Координація реалізації Проєкту;
- Інформаційні та промоційні заходи, проведені обома сторонами в Польщі, Україні та Європі.

.....

Prof.
Arkadiusz Mężyk
w imieniu Konferencji
Rektorów Akademickich
Szkół Polskich

.....

Prof.
Stanislav Nikolaenko
w imieniu
Związku Rektorów
Uczelni Ukrainy

.....

Prof.
Jerzy Woźnicki
w imieniu Fundacji
Rektorów Polskich

Проф.
Аркадіуш Менжик,
від імені
Конференції ректорів
академічних шкіл Польщі

Проф.
Станіслав Ніколаєнко,
від імені Спільки
ректорів закладів вищої
освіти України

Проф.
Єжи Возницький,
від імені Фундації
польських ректорів

IV. Spis treści kolejnych raportów w PP-U i abstrakt rozprawy doktorskiej Iryny Degtyarovej

RAPORT

Analiza współpracy uczelni polskich i ukraińskich na tle porównania systemów szkolnictwa wyższego. Wnioski i rekomendacje, pod redakcją Jerzego Woźnickiego

- SŁOWO WSTĘPNE:** Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego Polski
1. **WPROWADZENIE** do projektu (Jerzy Woźnicki)
 2. **SŁOWO WSTĘPNE** partnerów projektu (Wiesław Banyś, Leonid Huberski)
 3. Doświadczenia z wprowadzania reform w szkolnictwie wyższym Polski i Ukrainy – systemy szkolnictwa wyższego na ich ścieżce rozwojowej w obu krajach (Taras Finikow, Jerzy Woźnicki)
 - 3.1. Polska
 - 3.2. Ukraina
 4. Potencjał B+R w Polsce i na Ukrainie: studium przypadków
 - 4.1. Inwestycje w infrastrukturę badawczą w polskich uczelniach, instytutach badawczych i instytutach PAN (Janusz Igras, Marian Szczerek)
 - 4.2. Potencjał badawczy nowoczesnego przemysłu ukraińskiego: studium przypadku w odniesieniu do regionu dniepropietrowskiego (Iryna Degtiarowa, Jewhenij Borodin)
 5. Analiza doświadczeń ze współpracy uczelni polskich i ukraińskich. Prezentacja wybranych przypadków bilateralnej współpracy (Iryna Degtiarowa, Magdalena Dybaś)
 - 5.1. Założenia metodyczne badań (Iryna Degtiarowa, Magdalena Dybaś)
 - 5.2. Wyniki badań przeprowadzonych w uczelniach polskich (Magdalena Dybaś)
 - 5.3. Wyniki badań przeprowadzonych w uczelniach ukraińskich (Iryna Degtiarowa)
 6. Przykłady polsko-ukraińskiej współpracy uniwersytetów klasycznych
 - 6.1. Współpraca uniwersytetów klasycznych z partnerami polskimi: case-study Narodowego Uniwersytetu im. Tarasa Szewczenki w Kijowie (Leonid Huberski)
 - 6.2. Współpraca z partnerami ukraińskimi: case-study Uniwersytetu Warszawskiego
 - 6.2.1. Współpraca polsko-ukraińska realizowana poprzez Artes

Liberales (Robert Sucharski)

6.2.2. Współpraca polsko-ukraińska realizowana poprzez Studium Europy Wschodniej (Jan Malicki)

7. Przykłady polsko-ukraińskiej współpracy uczelni technicznych: uczelnie siostrzane i partnerskie na forum europejskim
 - 7.1. Politechnika Warszawska i Politechnika Kijowska (Włodzimierz Kur-
nik, Michaił Zgurowski)
 - 7.2. Politechnika Wrocławska i Politechnika Kijowska (Tadeusz Więckowski,
Michaił Zgurowski)
8. Dotychczasowe doświadczenie w zakresie wymiany studentów pomiędzy Polską i Ukrainą (Waldemar Siwiński)
9. Wnioski i rekomendacje wynikające z przeprowadzonych badań w Polsce i na Ukrainie (Jerzy Woźnicki, Taras Finikow, Magdalena Dybaś, Iryna Degtiarowa)
10. Podsumowanie i uwagi końcowe (Jerzy Woźnicki)

DODATKI

1. Rada Główna Nauki i Szkolnictwa Wyższego (Jerzy Woźnicki)
2. Konferencja Rektorów Akademickich Szkół Polskich (Wiesław Banyś)
3. Związek Rektorów Uczelni Ukrainy (Leonid Huberski)
4. Think tank Fundacja Rektorów Polskich-Institut Społeczeństwa Wiedzy (Jerzy Woźnicki)
5. Międzynarodowa Fundacja Badań nad Polityką Edukacyjną (Taras Finikow)
6. Umowy o współpracy na szczeblu Konferencji Rektorów: poziom systemowy
 - 6.1. Umowa między KRASP i URHEIU
 - 6.2. Umowa między KRPUT i Konferencją Rektorów Ukraińskich Uczelni Technicznych
7. Informacja na temat przeprowadzonych badań
8. Ankieta skierowana do uczelni polskich i ukraińskich
9. Lista uczelni polskich, które wzięły udział w badaniu ankietowym
10. Lista uczelni ukraińskich, które wzięły udział w badaniu ankietowym

LITERATURA

RAPORT

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

Raport końcowy realizacji Projektu MEiN-PW

Redakcja naukowa *Iryna Degtyarova, Jerzy Woźnicki*

SŁOWO WSTĘPNE Ministra Edukacji i Nauki *Przemysław Czarnek*

SŁOWO WSTĘPNE Przewodniczącego Konferencji Rektorów Akademickich Szkół
Polskich *Arkadiusz Mężyk*

SŁOWO WSTĘPNE Przewodniczącego Związku Rektorów Uczelni Ukrainy *Petro Kulikov*

WPROWADZENIE *Jerzy Woźnicki, Iryna Degtyarova*

Lista osób oraz instytucji uczestniczących w realizacji Projektu MEiN-PW w latach
2018–2021

ROZDZIAŁ 1 Założenia ogólne Projektu MEiN-PW *Jerzy Woźnicki*

ROZDZIAŁ 2 Finansowanie szkolnictwa wyższego na poziomie systemowym
i instytucjonalnym w Polsce i w Ukrainie

- 2.1. Finansowanie szkolnictwa wyższego na poziomie systemowym i instytucjonalnym z perspektywy polskiej *Michał Gajda, Łukasz Kierznowski, Natalia Kraśniewska, Aleksandra Lis*
- 2.2. Finansowanie szkolnictwa wyższego na poziomie systemowym i instytucjonalnym z perspektywy ukraińskiej *Valentyna Chepak, Iryna Degtyarova, Nataliia Gots, Anton Panteleimonov, Denys Svyrydenko, Iryna Tymoshevska*

Załącznik. Scenariusz wywiadów pogłębionych

ROZDZIAŁ 3 Rankingi w strategiach uczelni polskich i ukraińskich

- 3.1. Rankingi w strategiach uczelni polskich *Michał Gajda, Łukasz Kierznowski, Natalia Kraśniewska, Aleksandra Lis*
- 3.2. Rankingi w strategiach uczelni ukraińskich *Valentyna Chepak, Iryna Degtyarova, Nataliia Gots, Anton Panteleimonov, Denys Svyrydenko, Iryna Tymoshevska*

Załącznik. Ankieta badania

ROZDZIAŁ 4 Ustawa a autonomia statutowa w Polsce i w Ukrainie: rozwiązania
statutowe w sferze governance wybranych uczelni polskich i ukraińskich *Krzysztof
Leja, Viacheslav Komarov, Iryna Degtyarova*

- 4.1. Rozwiązania statutowe w sferze governance w wybranych uczelniach
polskich

4.2. Rozwiązania statutowe w sferze governance w wybranych uczelniach ukraińskich

Załącznik. Wybrane materiały analizy statutów uczelni w Polsce i w Ukrainie

ROZDZIAŁ 5 Szkoły doktorskie w Polsce – rozwiązania organizacyjne i zarządcze. Pierwsze doświadczenia po reformie *Natalia Kraśniewska, Ewelina Pabjańczyk-Wlazło*

- 5.1. Założenia metodologiczne badań
- 5.2. Analiza porównawcza modeli szkół doktorskich
- 5.3. Dobre praktyki dotyczące zapewniania jakości kształcenia doktorantów
- 5.4. Wnioski

Załącznik. Ankieta badania

ROZDZIAŁ 6 Komentarz Zespołu Ekspertów do wyników Projektu pomocowego MEiN–PW *Marcin Dokowicz, Maria Hulicka, Tomasz Jędrzejewski, Anna Mrozowska*

- 6.1. Komentarz do wyników badania nt. finansowania szkolnictwa wyższego w Polsce i w Ukrainie
- 6.2. Komentarz do wyników badania nt. rankingów w strategiach uczelni w Polsce i w Ukrainie
- 6.3. Komentarz do wyników badania nt. rozwiązań statutowych w sferze governance w Polsce i w Ukrainie
- 6.4. Komentarz do wyników badania nt. szkół doktorskich w Polsce

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

- 7.1. Wspólne Stanowisko nr 1 delegacji Konferencji Rektorów Akademickich Szkół Polskich i delegacji Związku Rektorów Uczelni Ukrainy, przyjęte w wyniku polsko-ukraińskiej debaty rektorów w dniu 2 kwietnia 2019 roku w Uniwersytecie im. Adama Mickiewicza w Poznaniu – wybór rekomendacji
- 7.2. Wspólne Stanowisko nr 2 delegacji Konferencji Rektorów Akademickich Szkół Polskich i delegacji Związku Rektorów Uczelni Ukrainy, przyjęte w wyniku polsko-ukraińskiej debaty rektorów w dniu 16 października 2019 roku w Kijowskim Narodowym Uniwersytecie im. Tarasa Szewczenki – wybór rekomendacji
- 7.3. Stanowisko Wspólne nr 3 nt. Rozwiązań statutowych w sferze governance Konferencji Rektorów Akademickich Szkół Polskich i Związku Rektorów Uczelni Ukrainy, czerwiec 2020 r. – wybór rekomendacji

UWAGI KOŃCOWE *Jerzy Woźnicki***DODATKI**

1. Umowa Trójstronna KRASP–FRP–ZRUU wraz z Aneksem nr 1
2. Stanowisko Wspólne KRASP i ZRUU nr 1
3. Stanowisko Wspólne KRASP i ZRUU nr 2
4. Stanowisko Wspólne KRASP i ZRUU nr 3
5. Umowy o współpracy NAQA-PKA oraz NAQA-KEN

RAPORT

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

Raport z II Cyklu realizacji projektu 2022–2024

Redakcja naukowa *Jerzy Woźnicki, Iryna Degtyarova*

SŁOWO WSTĘPNE w imieniu Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego *Andrzej Szeptycki*

SŁOWO WSTĘPNE Przewodniczącego Konferencji Rektorów Akademickich Szkół Polskich *Arkadiusz Mężyk*

SŁOWO WSTĘPNE Przewodniczącego Związku Rektorów Uczelni Ukrainy *Petro Kulikow*

WPROWADZENIE *Jerzy Woźnicki, Iryna Degtyarova*

Podsumowanie II Cyklu Projektu MNiSW-PW w latach 2022–2024

Lista osób oraz instytucji uczestniczących w realizacji projektu

**CZEŚĆ I UWARUNKOWANIA WSPÓŁPRACY POLSKO-UKRAIŃSKIEJ
W OKRESIE PO 24 LUTEGO 2022 ROKU**

ROZDZIAŁ 1 *Marcin Dokowicz, Larysa Kolisnyk*

Możliwości i uwarunkowania współpracy polsko-ukraińskiej w zakresie kształcenia w warunkach ograniczeń wojennych i powojennych w Ukrainie

ROZDZIAŁ 2 *Olena Bykowska, Tomasz Jędrzejewski*

Ścieżki awansu naukowego w Polsce i w Ukrainie a współpraca badawcza

ROZDZIAŁ 3 *Iryna Degtyarova*

Sytuacja doktorantów uczelni ukraińskich podczas agresji Federacji Rosyjskiej na Ukrainę a wsparcie uczelni polskich

CZĘŚĆ II KONSOLIDACJA W SZKOLNICTWIE WYŻSZYM: UWARUNKOWANIA I DOBRE PRAKTYKI

ROZDZIAŁ 4 *Maria Hulicka, Tomasz Kalisz*

Konsolidacja i międzyuczelniane struktury poziome w Polsce i w krajach europejskich – regulacje, rozwiązania i inicjatywy

ROZDZIAŁ 5 *Lina Fomina, Bohdan Wesełowskyj*

Konsolidacja w systemie szkolnictwa wyższego Ukrainy – regulacje i doświadczenia z uwzględnieniem dobrych praktyk międzynarodowych

CZĘŚĆ III KAMPUSY ZAGRANICZNE: DOŚWIADCZENIA I UWARUNKOWANIA W POLSCE I W UKRAINIE

ROZDZIAŁ 6 *Tomasz Jędrzejewski, Anna Mrozowska-Wyszyńska*

Aktualny stan normatywny i praktyki w zakresie uwarunkowań prawnych i ograniczeń otwierania w Polsce uczelni zagranicznych i ich filii oraz uprawnień uczelni polskich do prowadzenia kształcenia poza granicami Polski

ROZDZIAŁ 7 *Larysa Czowniuk, Jevhenij Herasymenko*

Stan prawny, możliwości i ograniczenia otwierania filii uczelni zagranicznych w Ukrainie oraz formy działania i reprezentacji uczelni ukraińskich za granicą

CZĘŚĆ IV FUNKCJONOWANIE NARODOWYCH KONFERENCJI REKTORÓW W POLSCE I W UKRAINIE

ROZDZIAŁ 8 *Iryna Degtyarova*

Działania narodowych konferencji rektorów w Europie

ROZDZIAŁ 9 *Jerzy Woźnicki*

Wybrane regulacje statutu ZRUU i statutu KRASP: analizy o charakterze porównawczym z komentarzem

ROZDZIAŁ 10 *Hryhorij Berczenko*

Analiza prawno-instytucjonalna modelu działania narodowej konferencji rektorów Ukrainy

CZĘŚĆ V DOKUMENTY WSPÓLNE DELEGACJI NARODOWYCH KONFERENCJI REKTORÓW

1. Stanowisko Wspólne delegacji Konferencji Rektorów Akademickich Szkół Polskich i delegacji Związku Rektorów Uczelni Ukrainy, listopad 2022 roku, Katolicki Uniwersytet Lubelski
2. Stanowisko Wspólne delegacji Konferencji Rektorów Akademickich Szkół Polskich i Związku Rektorów Uczelni Ukrainy, listopad 2023 roku, Politechnika Białostocka

3. Jerzy Woźnicki Deklaracja intencji kontynuowania realizacji Projektu Polsko-Ukraińskiego MNiSW-PW

DODATEK

Lista raportów opublikowanych w ramach II Cyklu Projektu w latach 2022–2023

SPIS TREŚCI ROZPRAWY DOKTORSKIEJ IRYNY DEGTYAROVEJ

WYKAZ SKRÓTÓW

WSTĘP

ROZDZIAŁ 1. Wprowadzenie w problematykę rozprawy

- 1.1. Przedmiot badań. Przesłanki wyboru Polski i Ukrainy na tle oceny współpracy polsko-ukraińskiej w szkolnictwie wyższym
- 1.2. Geneza i kontekst badań
- 1.3. Cel pracy. Teza rozprawy i hipotezy badawcze

ROZDZIAŁ 2. Sfera *governance* i polityka publiczna w szkolnictwie wyższym

- 2.1. Polityka publiczna i szkolnictwo wyższe jako jej przedmiot
- 2.2. Tradycyjne wartości i modele uniwersytetu. Autonomia instytucjonalna i samorządność akademicka
- 2.3. Zarządzanie a *governance* w szkolnictwie wyższym
- 2.4. Zasada *good governance* i kultura instytucjonalna w szkołach wyższych
- 2.5. Zasady procesu legislacyjnego oraz praktyka partycypacji i dialogu społecznego w szkolnictwie wyższym

ROZDZIAŁ 3. Założenia metodologiczne i narzędzia badań empirycznych sfery *governance* w szkolnictwie wyższym

- 3.1. Charakterystyka metodyki badań ankietowych
- 3.2. Analiza prawno-instytucjonalna regulacji ustawowych
- 3.3. Metodyka i instrumentarium badań komparatywnych
- 3.4. Obserwacja uczestnicząca jako narzędzie badań empirycznych

ROZDZIAŁ 4. Procesy wprowadzania zmian ustrojowych w szkolnictwie wyższym na Ukrainie i w Polsce w okresie transformacji

- 4.1. Zmiany ustrojowe w szkolnictwie wyższym na Ukrainie
- 4.2. Zmiany ustrojowe w szkolnictwie wyższym w Polsce
- 4.3. Analiza porównawcza procesu wprowadzania na Ukrainie i w Polsce zmian legislacyjnych w szkolnictwie wyższym w okresie transformacji

ROZDZIAŁ 5. Badania komparatywne rozwiązań i regulacji w sferze *governance* w szkolnictwie wyższym na Ukrainie i w Polsce

- 5.1. Ocena stanu sfery *governance* w szkolnictwie wyższym w świetle badań opinii kadry zarządczej uczelni ukraińskich

- 5.2 Wnioski z badań ukraińskich z odniesieniami do rozwiązań polskich
 - 5.3. Analiza prawno-instytucjonalna podmiotów sfery *governance* na poziomie systemowym: kompetencje organów państwa, w tym ministra, oraz zakres działania i modele organizacyjne instytucji przedstawicielskich i organów doradczych
 - 5.3.1. Ukraina
 - 5.3.2. Polska
 - 5.4. Analiza prawno-instytucjonalna podmiotów sfery *governance* na poziomie instytucjonalnym: organy uczelni
 - 5.4.1. Ukraina
 - 5.4.2. Polska
 - 5.5. Wnioski z analizy prawno-instytucjonalnej
- ROZDZIAŁ 6.** Podsumowanie rozprawy. Wnioski i uwagi końcowe
- 6.1 Wnioski i uwagi końcowe
 - 6.2. Potwierdzenie hipotez i tezy rozprawy

SPIS TABEL

SPIS RYSUNKÓW I WYKRESÓW

BIBLIOGRAFIA

DODATKI

- Dodatek 1. Ankieta badania pt. Zasady sfery *governance* w systemie szkolnictwa wyższego w Ukrainie z perspektywy transformacji kraju
- Dodatek 2. Zestawienie odpowiedzi respondentów ukraińskich – rektorów i prorektorów na pytania otwarte dot. wskazania silnych i słabych stron polityki publicznej w szkolnictwie wyższym oraz propozycje zmian w tym zakresie
- Dodatek 3. Wybrane fragmenty aktualnie obowiązujących aktów prawnych – Ustawy Ukrainy o szkolnictwie wyższym z dnia 1 lipca 2014 r. 1556-VII (ze zmianami po nowelizacji w 2017 r.) oraz Ustawy Ukrainy o edukacji z dnia 5 września 2017 r. 2145-VIII dot. sfery *governance*

ABSTRAKT ROZPRAWY DOKTORSKIEJ IRYNY DEGTYAROVEJ

WPROWADZENIE

Pojęcie *governance* w szkolnictwie wyższym jest rozumiane w rozprawie jako sprawowanie władztwa na poziomie centralnym i instytucjonalnym w ramach ładu systemowego określonego w aktach prawnych (ustawach, rozporządzeniach i statutach uczelni). Zgodnie z definicją OECD, obejmuje ono struktury, relacje

i procesy opracowywania, wdrażania i weryfikowania polityki na rzecz szkolnictwa wyższego, z udziałem zróżnicowanego grona aktorów. W analizie teoretycznej tych zagadnień, rozprawa odwołuje się do literatury naukowej i opracowań eksperckich organizacji międzynarodowych.

Problematyka transformacji systemów szkolnictwa wyższego w następstwie zmian politycznych w krajach Europy Centralnej i Wschodniej jest wpisana w proces ich reform ustrojowych oraz przemian gospodarczych, instytucjonalnych i społecznych. Problemem naukowym rozpatrywanym w rozprawie jest identyfikacja uwarunkowań wprowadzania zmian w sferze *governance* w szkolnictwie wyższym w Ukrainie i w Polsce. Podstawowym narzędziem metodologicznym wykorzystanym do rozwiązania tego problemu są badania ankietowe, badania komparatywne i analiza prawno-instytucjonalna. Analizą objęty został okres 1990–2018.

CEL PRACY

Głównym celem rozprawy jest analiza porównawcza sfery *governance* w szkolnictwie wyższym na poziomie systemowym i instytucjonalnym na Ukrainie i w Polsce. Szczegółowe cele rozprawy obejmują:

- 1) przeprowadzenie analizy uwarunkowań systemowych funkcjonowania i stanu struktur, relacji i procesów, składających się na sferę *governance* w szkolnictwie wyższym na Ukrainie i w Polsce;
- 2) skonfrontowanie modeli działania reprezentatywnych organów przedstawicielskich jako aktorów w polityce publicznej w szkolnictwie wyższym na Ukrainie i w Polsce, z uwzględnieniem praktyki partycypacji i dialogu społecznego;
- 3) określenie pozytywnych i negatywnych uwarunkowań wprowadzania zmian dotyczących organów i procesów zarządczych w uczelniach na Ukrainie i w Polsce.

TEZA ROZPRAWY I HIPOTEZY BADAWCZE

Tezą rozprawy jest stwierdzenie, że pożądanymi warunkami wprowadzenia w akta prawnych zmian w sferze *governance* w szkolnictwie wyższym na Ukrainie i w Polsce jest harmonizacja: zmian regulacyjnych dotyczących ładu systemowego oraz sposobu ukształtowania organów państwa i organów uczelni, zasady autonomii uczelni i wartości wspólnoty akademickiej, a także instytucjonalizacji w ustawie organów przedstawicielskich, przy poszanowaniu lokalnych tradycji, zasad procesu legislacyjnego oraz praktyki partycypacji i dialogu społecznego.

W rozprawie sformułowane zostały następujące hipotezy badawcze:

- Hipoteza 1. Proces wprowadzenia zmian w szkolnictwie wyższym powinien być realizowany w warunkach stosowania zasad procesu legislacyjnego i dobrych praktyk w stanowieniu prawa.
- Hipoteza 2. Właściwe ukształtowanie modeli działania instytucji przedstawicielskich oraz praktyka partycypacji i dialogu społecznego są istotnymi czynnikami funkcjonowania systemu szkolnictwa wyższego i polityki publicznej w tym zakresie.
- Hipoteza 3. Doskonalenie sfery *governance* na poziomie instytucjonalnym wymaga respektowania przez organy państwa zasady autonomii uczelni oraz podniesienia jakości kierowania szkołami wyższymi w wyniku stosowania przez organy uczelni zasad *good governance*.

METODYKA BADAŃ

W rozprawie wykorzystane zostało zróżnicowane instrumentarium badawcze, w tym przegląd literatury naukowej, dokumentów organizacji międzynarodowych, analiza stanu wiedzy w zakresie tematu rozprawy. Zasadniczym narzędziem metodycznym są badania komparatywne. Analizą porównawczą objęto procesy stanowienia prawa w szkolnictwie wyższym, treści zawarte w jego aktach, oraz regulacje dotyczące sfery *governance* w Ukrainie i w Polsce poczynając od 1990 r.

Badania ankietowe nt. *governance* w szkolnictwie wyższym w Ukrainie zostały przeprowadzone przez autorkę rozprawy w latach 2016/2017, na populacji kadry zarządczej uczelni członkowskich Związku Rektorów Uczelni Ukrainy (49 odpowiedzi). W rozprawie skonfrontowano wyniki własnych badań ankietowych z wynikami analogicznego badania, przeprowadzonego przez Fundację Rektorów Polskich na populacji rektorów członkowskich KRASP.

Analiza prawno-instytucjonalna obejmuje zbiór podmiotów działających w systemie szkolnictwa wyższego. Należy do nich m.in. to minister jako organ państwa, publiczne uczelnie akademickie, instytucje przedstawicielskie (modele, sposób umocowania formalnego i zakres ich działania) w obu krajach.

W rozprawie została także wykorzystana metoda obserwacji uczestniczącej autorki, działającej w zespołach eksperckich zarówno w Ukrainie i w Polsce.

STRUKTURA PRACY

Rozprawa doktorska składa się z sześciu rozdziałów. Zawiera także wykaz skrótów, spis tabel, rysunków i wykresów oraz wykaz bibliografii i dodatki.

W Rozdziale 1 pt. *Wprowadzenie w problematykę rozprawy został scharakteryzowany przedmiot badań, określono przesłanki wyboru Polski i Ukrainy na tle*

oceny współpracy polsko-ukraińskiej w szkolnictwie wyższym, przedstawiono genezę i kontekst badań, sformułowano cel pracy, tezę rozprawy i hipotezy badawcze.

Rozdział 2 pt. *Sfera governance i polityka publiczna w szkolnictwie wyższym* został poświęcony analizie zagadnień teoretycznych oraz przeglądu literatury naukowej w zakresie tematyki rozprawy.

W Rozdziale 3 pt. *Założenia metodologiczne i narzędzia badań empirycznych sfery governance w szkolnictwie wyższym*, przedstawiono charakterystykę metodyki badań ankietowych, założenia analizy prawno-instytucjonalnej, instrumentarium badań komparatywnych, charakter obserwacji uczestniczącej.

W Rozdziale 4 pt. *Procesy wprowadzania zmian ustrojowych w szkolnictwie wyższym w Ukrainie i w Polsce w okresie transformacji* zrelacjonowano osobno zmiany systemowe w szkolnictwie wyższym w Ukrainie i w Polsce, a następnie dokonano oceny porównawczej procesów wprowadzania zmian w sferze *governance* w obu krajach.

Rozdział 5 pt. *Badania komparatywne rozwiązań i regulacji w sferze governance w szkolnictwie wyższym w Ukrainie i w Polsce* został poświęcony ocenie stanu sfery *governance* w szkolnictwie wyższym w świetle badań opinii kadry zarządczej uczelni ukraińskich, z odniesieniem wyników badań ukraińskich do rozwiązań polskich. Przeprowadzono analizę prawno-instytucjonalną podmiotów sfery *governance* na poziomie systemowym i instytucjonalnym w obu krajach oraz sformułowano wnioski szczegółowe.

W Rozdziale 6 znajduje się podsumowanie rozprawy obejmujące wnioski i uwagi końcowe, potwierdzające tezę i hipotezy rozprawy.

W dodatkach zostały umieszczone ankieta badania pt. *Zasady sfery governance w systemie szkolnictwa wyższego w Ukrainie z perspektywy transformacji kraju*, zestawienie odpowiedzi respondentów ukraińskich na pytania otwarte dot. oceny polityki publicznej w szkolnictwie wyższym oraz propozycje zmian, a także tłumaczenie własne autorki na język polski wybranych fragmentów aktualnie obowiązujących aktów prawnych Ukrainy dot. sfery *governance* w szkolnictwie wyższym.

WYNIKI PRZEPROWADZONYCH BADAŃ

I. BADANIA KOMPARATYWNE wskazują na podobne *uwarunkowania i cechy procesów legislacyjnych*. Potwierdzona w badaniach, ujawniająca się w środowiskach akademickich obu krajów bliskość kulturowa oraz pragnienie i łatwość nawiązywania współpracy, w powiązaniu z obecnością analogicznych struktur akademickich, to elementy potwierdzające zbieżność recept rozwoju szkolnictwa wyższego w obu krajach.

Poczynając od 1990 roku w Polsce, w ogólności stosowane były wymogi dobrych praktyk legislacyjnych w przypadku ustaw regulujących sprawy szkolnictwa wyższego. Na Ukrainie zasady techniki legislacyjnej są mniej przejrzyste i zbyt skomplikowane z powodu braku jednolitego dokumentu określającego zasady i tryb działania organów państwa.

W obu krajach rządy okresu transformacji respektowały zagwarantowane w Konstytucji wartości, prawa i wolności istotne dla szkolnictwa wyższego. W Polsce zasada autonomii szkół wyższych ma charakter konstytucyjny, znajduje potwierdzenie w ustawodawstwie i jest praktykowana w połączeniu z zasadą odpowiedzialności i rozliczalności uczelni. Na Ukrainie autonomia jest normą ustawy zwykłej i w większym stopniu ma charakter deklaracyjny.

Porównanie procesów wprowadzania zmian legislacyjnych w sferze governance w Ukrainie i w Polsce pozwala na sformułowanie następujących wniosków:

- a) Kryteria ogólne o charakterze ideowym zostały spełnione w procesie legislacyjnym w Polsce w stopniu większym niż w Ukrainie – może to wynikać z szerszego upowszechnienia i większego wykorzystania wiedzy na temat kultury stanowienia prawa i dobrych praktyk legislacyjnych w Polsce.
- b) Inicjatywa w sprawie zmian legislacyjnych w obu krajach należała przede wszystkim do rządów, jednak w Polsce istotną rolę w tym zakresie odgrywała i odgrywa Konferencja Rektorów Akademickich Szkół Polskich jako umocowana ustawowo, aktywnie działająca narodowa konferencja rektorów.
- c) Zasada zapraszania ekspertów środowiskowych do udziału w pracach przygotowawczych nad projektem aktu prawnego była i jest praktykowana w obu krajach. Zakres udziału podmiotów przedstawicielskich w pracach redakcyjnych nad projektami rządowymi aktów prawnych w obu krajach podlegał istotnym zmianom w różnych okresach.
- d) Opracowywanie projektów ustaw w Polsce i aktów prawnych w Ukrainie następowało z wykorzystaniem zasady partycypacji i dialogu przedstawicieli świata polityki i świata akademickiego, z aktywnym udziałem instytucji przedstawicielskich. Ustawowe umocowanie formalne podmiotów przedstawicielskich w Polsce daje im silniejszy mandat reprezentatywnych instytucji partnerskich. W Ukrainie realny wpływ środowisk akademickich i ich reprezentacji był mniejszy. Ujawnił się jednak zwłaszcza w procesie prac nad projektem Ustawy z 2014 r.

- e) Kluczowe znaczenie dla oceny procesu legislacyjnego w szkolnictwie wyższym i nauce ma zaplanowany kalendarz prac, z uwzględnieniem wymogów procesu legislacyjnego.
- f) W polityce publicznej w szkolnictwie wyższym w obu krajach rządy kierują się aktualnymi trendami międzynarodowymi. Reformy szkolnictwa wyższego są projektowane ze względu na zobowiązania wynikające z Procesu Bolońskiego i „miękkiej polityki” Unii Europejskiej (EHEA, ERA), a także analizując doświadczenia funkcjonowania systemów szkolnictwa wyższego krajów rozwiniętych, uznając za niezbędne nadążanie za dynamicznymi zmianami o charakterze globalnym.

II. W ŚWIELE WYNIKÓW BADAŃ ANKIETOWYCH nt. *governance* w Ukrainie i w następstwie ich skonfrontowania z wynikami w Polsce, można stwierdzić, że sfera *governance* w szkolnictwie – zarówno na poziomie systemowym jak i instytucjonalnym – jest bardziej rozwinięta i lepiej funkcjonuje w Polsce niż w Ukrainie.

Wśród wolności akademickich polscy respondenci w największym stopniu respektują zasadę autonomii uczelni (95% poparcia) i zasadę elekcji (92%), natomiast rektorzy ukraińscy największego poparcia udzielili zasadzie korporacji uczonych (78%) i zasadzie autonomii (76%). Porównanie tych wyników z wnioskami z analizy prawno-instytucjonalnej pozwalają na scharakteryzowanie kultury akademickiej w Ukrainie jako bardziej korporacyjnej, co jest związane m.in. z większą wagą atrybutów formalnych członków wspólnoty akademickiej (np. naukowe stopnie i tytuły), które mogą także warunkować czynne i bierne prawo wyborcze, z niskim stopniem kooptacji (16% poparcia ze strony ukraińskiej).

Autonomia uczelni, zdaniem rektorów obu krajów, jest kluczowa dla funkcjonowania szkolnictwa wyższego. Największe poparcie rektorów polskich uzyskała autonomia organizacyjna w odniesieniu do prawa określania struktury uczelni, a rektorów ukraińskich – autonomia akademicka, prawo do określania programów studiów. W Ukrainie autonomia uczelni jest ograniczona przez liczne regulacje oraz zbyt szeroki zakres kompetencji organów państwa i ministra.

Rektorzy polscy i ukraińscy za kluczowe uważają zapewnienie autonomii w szerokim zakresie, w szczególności minister nie powinien mieć wpływu na sposób dysponowania zasobami oraz na bieżące zarządzanie działalnością uczelni. Rektorzy i prorektorzy obu krajów uważają, że statut jako źródło prawa w szkolnictwie wyższym powinien odgrywać większą rolę.

W odniesieniu do roli i głównych zadań państwa w systemie szkolnictwa wyższego, zarówno polscy jak i ukraińscy rektorzy za najważniejsze uważają

zapewnienie niezbędnego finansowania ze środków publicznych na precyzyjnie określonych zasadach (98% polskich i 90% ukraińskich respondentów).

Zdaniem polskich i ukraińskich respondentów zakres nadzoru i kontroli sprawowanej przez ministra powinien dotyczyć przede wszystkim kwestii przestrzegania prawa przez uczelnie (95% polscy, 88% ukraińscy) oraz egzekwowania obowiązków informacyjnych i sprawozdawczych w ustawowo określonym zakresie (92% polscy, 69% ukraińscy).

Warto wydobyć różnicę w odniesieniu do opinii rektorów obu krajów wobec relacji ministra z reprezentatywnymi podmiotami przedstawicielskimi. Według polskich respondentów powinny one się opierać przede wszystkim na konsultowaniu celowości i założeń zmian prawnych na wstępnym etapie ich opracowywania (92%), gdy dla rektorów ukraińskich te relacje powinny się opierać na tworzeniu w ministerstwie wspólnych zespołów ekspertów w celu przygotowywania projektów różnych dokumentów (90%). Obligatoryjne zasięganie opinii na temat projektowanych aktów legislacyjnych popiera 88% respondentów polskich, ale tylko 53% rektorów ukraińskich.

W warunkach polskich większe poparcie zyskuje model uniwersytetu zarządzanego w sposób bardziej jednoosobowy i menedżerski, z ograniczeniem kompetencji organów kolegialnych jednostek podstawowych, eliminujący praktykowaną nadkolegialność. W warunkach ukraińskich większe poparcie ma model zarządzania oparty na kolegialności, decentralizacji decyzji i przeniesienia ciężaru podejmowania decyzji w kluczowych kwestiach na poziom organów kolegialnych, w pewnym stopniu osłabiając rektora, m.in. ograniczając jego funkcje jako przewodniczącego senatu.

Na poziomie systemowym dla obu krajów niezbędne jest współdziałanie ministra z reprezentatywnymi podmiotami przedstawicielskimi oraz ekspertami w zakresie projektowania i realizacji polityki publicznej w szkolnictwie wyższym, w tym w opracowaniu projektów aktów prawnych.

Jedna czwarta badanych rektorów lub prorektorów uczelni ukraińskich ma negatywny i krytyczny stosunek do działań organów państwa, organów uczelni, instytucji przedstawicielskich i ustawodawstwa w tym obszarze. Ta sytuacja jest związana z niedorozwojem sfery *governance* i brakiem mechanizmów demokratycznych oraz ogólną atmosferą braku zaufania w społeczeństwie.

W opinii rektorów ukraińskich w sferze *governance* i polityce publicznej w szkolnictwie wyższym najważniejsze problemy to m.in. brak konsekwentnych działań ministerstwa we wprowadzaniu rozwiązań ustawowych, brak rzeczywistej autonomii uczelni, słaby rozwój samorządności, niedostatek dialogu, partycypacji i rozwoju instytucji przedstawicielskich. Problemy te, będące także konsekwencją

transformacji postsowieckiej, już nie występują w Polsce w następstwie wprowadzanych zmian w ciągu ostatnich 30 lat.

Respondenci ukraińscy uważają, że w celu doskonalenia sfery *governance* w szkolnictwie wyższym w Ukrainie m.in. polityka publiczna w szkolnictwie wyższym powinna się opierać na ekspertyzie oraz promocji dobrych praktyk z uwzględnieniem indywidualnej specyfiki, regulacje muszą być konsekwentne i możliwe do wdrażenia uwzględniając przyjęte środki na ich realizację; należy zwiększyć autonomię uczelni, ważne jest wzmocnienie organów kolegialnych i roli społeczności akademickiej w procesach zarządczych, a najważniejszym zadaniem państwa i środowiska akademickiego powinno być budowanie kultury partycypacji i wzajemnego zaufania.

III. Z ANALIZY PRAWNO-INSTITUCJONALNEJ wynika, że formalnie *zakres kompetencji ministra* w Polsce i w Ukrainie jest analogiczny w sprawach w ogólności należących do konstytucyjnego ministra jako członka rządu, jednak w Ukrainie minister ma status założyciela uczelni nadzorowanych przez niego, posiadając większy zakres władzy niż w Polsce. Oznacza to, że zakres autonomii uczelni w Ukrainie jest wyraźnie mniejszy niż w Polsce, a zakres władztwa ministra – znacznie wykracza poza obszar spraw należących do kompetencji ministra w Polsce.

Możemy sformułować wniosek o rozbieżności regulacji ustawowych w Ukrainie i w Polsce w sprawach *organów uczelni*. Różni się ich liczba, niektóre z organów ukraińskich nie mają swego odpowiednika w Polsce. Organami najbardziej zbliżonymi do siebie są rektor, rada uczelni (rada nadzorcza) i senat (uczona rada), jakkolwiek należy odnotować i w tym zakresie istotne różnice. W ogólności, w Ukrainie większa władza należy do organów kolegialnych.

Zasadniczym wnioskiem może być stwierdzenie, że system szkolnictwa wyższego w Polsce wy dobył się z dziedzictwa pewnej nadkolegialności w sferze *governance*, w sprawach organizacyjnych, w relacji organ jednoosobowy – organ kolegialny, zgodnie z trendami europejskimi. Można założyć, że ukraińskie szkolnictwo wyższe będzie podążać tą drogą, ale z pewnym opóźnieniem.

W Ukrainie minister ma wpływ na powołanie rektora i rady nadzorczej, inne organy są kształtowane w trybie wyboru przeprowadzanych w uczelni bez wpływu ministra. W Polsce sprawy organów uczelni nie należą do zakresu działania ministra. Minister nie ma wpływu na skład organów.

W odniesieniu do instytucji przedstawicielskich, ich istotny wkład w prace legislacyjne w Polsce nie mógłby zostać osiągnięty bez spełnienia warunku ich właściwej instytucjonalizacji. Umocowanie ustawowe, ich osobowość prawna i kompetencje opiniodawcze stały się dźwignią ich aktywności na rzecz rozwoju

szkolnictwa wyższego, m.in. okazały się być kluczowymi warunkami powodzenia inicjatywy legislacyjnej rządu w 2018 r. W Ukrainie występuje deficyt regulacji poświęconych instytucjonalizacji organizacji przedstawicielskich. W szczególności dotyczy to braku ich umocowania ustawowego, działań strategicznych i profesjonalizacji instytucjonalnej.

Cechą instytucji przedstawicielskich w Polsce jest ich orientacja programowa i prorozwojowa wobec systemu, a nie jedynie obronna, jak to ma miejsce w Ukrainie, gdzie w działalności programowej ważną rolę odgrywają organy doradcze powoływane w ministerstwie, parlamencie oraz Narodowa Akademia Nauk Pedagogicznych i inne organizacje eksperckie. Jednym z kluczowych warunków sukcesu instytucji przedstawicielskich w obu krajach jest ich zdolność do kompromisu w celu zapewnienia sukcesu dla inicjatyw legislacyjnych, co oznacza zdolność do działania w granicach interesu publicznego i na jego rzecz.

Dla uzyskania oczekiwanych rezultatów *w polityce publicznej* w szkolnictwie wyższym w Ukrainie i w Polsce niezbędne jest połączenie następujących wymogów:

- 1) poszanowania zasad procesu legislacyjnego i dobrych praktyk w stanowieniu prawa oraz reguł *good governance*, a także zasad otwartości, praktyki partycypacji i dialogu społecznego i rzetelności akademickiej,
- 2) decentralizacji procesów zarządczych na poziomie systemowym poprzez ustanowienie niezależnych podmiotów przedstawicielskich oraz ustawowe umocowanie głównych aktorów w systemie szkolnictwa wyższego,
- 3) zwiększenia zakresu autonomii instytucjonalnej wraz z odpowiedzialnością organów uczelni, ze zmniejszeniem zakresu kompetencji organów państwa ingerujących w działania uczelni, z podniesieniem jakości sprawowania władztwa na poziomie instytucjonalnym, co związane jest ze zwiększeniem znaczenia zarządzania strategicznego w uczelniach przy poszanowaniu zasady samorządności akademickiej.

UWAGI KOŃCOWE

Wyniki badań w rozprawie potwierdzają, że warunkiem skutecznego wprowadzania zmian w sferze *governance* w szkolnictwie wyższym jest harmonizacja zmian regulacyjnych, zasad procesu legislacyjnego, zasady autonomii uczelni przy stosowaniu praktyki partycypacji i dialogu oraz zapewnienie ustawowej instytucjonalizacji podmiotów przedstawicielskich.

Wyniki badań, analiz i wnioski przedstawione w rozprawie mogą zostać wykorzystane w ramach współpracy polsko-ukraińskiej w szkolnictwie wyższym na wszystkich poziomach.

V. Główne wnioski z badań prowadzonych w ramach PP-U w latach 2018–2021 (Cykl I MNiSW-PW, Cykl 3 FRP) wraz z komentarzem ekspertów KSPSW KRASP⁴³

Wnioski z badań przeprowadzonych w latach 2019–2021 w ramach Projektu w Polsce i w Ukrainie nt.: finansowania, rankingów w strategiach uczelni, statystów, organizacji szkół doktorskich w Polsce (M. Gajda, Ł. Krzyżnowski, N. Kraśniewska, A. Lis)

Wnioski:

FINANSOWANIE. UCZELNIE POLSKIE:

Systemowe rozwiązania w zakresie finansowania szkolnictwa wyższego i nauki powinny być powiązane ze strategicznymi celami rozwojowymi polityki naukowej państwa. Główny ciężar powinien spoczywać na budżecie państwa, zapewniając stabilność funkcjonowania szkolnictwa wyższego. Poprzez podział algorytmiczny uczelnie powinny uzyskiwać środki na dydaktykę oraz bieżące funkcjonowanie, a pozostałe konkurencyjne mechanizmy finansowania należy wdrażać w zakresie pozyskiwania środków na badania oraz rozwój uczelni. Istotne jest też zwiększenie zaangażowania uczelni we współpracę z otoczeniem oraz tworzenie mechanizmów zachęcających przedsiębiorców do współpracy z naukowcami.

Konieczność zwiększania nakładów na szkolnictwo wyższe i naukę jest warunkiem niezbędnym do rozwoju uczelni, a równoczesne ustabilizowanie kryteriów podziału środków i informowanie o wprowadzanych zmianach z wyprzedzeniem pozwala na dostosowanie funkcjonowania oraz strategii uczelni do nowych priorytetów.

Decyzja dotycząca modelu finansowania zależna jest od wielkości uczelni – w dużych uczelniach preferowany jest model zdecentralizowany, w mniejszych – scentralizowany, natomiast złotym środkiem może być model mieszany.

W związku ze zmianami wprowadzonymi przez Ustawę prawo o szkolnictwie wyższym i nauce, dotyczącymi kierowania głównego strumienia finansów do centrali, uczelnie coraz częściej wprowadzają mieszany model gospodarki finansowej.

Zauważane są różne rozwiązania w modelu mieszanym, np. zdecentralizowane: finansowanie dydaktyki, scentralizowane: finansowanie badań naukowych

⁴³ Wybrane fragmenty z publikacji: Degtyarova I., Woźnicki J. (red. nauk.), *Polsko-ukraińska współpraca instytucji przedstawicielskich reprezentujących rektorów, na rzecz doskonalenia działania uczelni. Raport końcowy realizacji Projektu MEIN-PW*, Oficyna Wydawnicza PW, Warszawa 2021.

albo zdecentralizowane: finansowanie dydaktyki i badań naukowych, scentralizowane: finansowanie podstawowych kierunków rozwoju całej uczelni, rozwijania nowych kierunków.

Algorytm uznany został za właściwy mechanizm podziału środków, a zmiana z dotacji na subwencję jest rozwiązaniem ocenianym pozytywnie. Jednocześnie kryteria w algorytmie wymagają dopracowania, szczególnie w zakresie umiędzynarodowienia, a w odniesieniu do części kadrowej korekty uwzględniającej stopnie i tytuły względem stanowisk. Wskaźnik SSR u większości badanych zyskał aprobatę jako istotny element racjonalizacji liczby studentów względem posiadanej kadry, ale jednocześnie wiąże się z licznymi postulatami zmian w jego wyliczaniu.

Za wspólny postulat w zakresie zmian można uznać zróżnicowanie tego wskaźnika dla różnych typów uczelni czy obszarów kształcenia, ale jednocześnie sposób tego zróżnicowania i wartości docelowe SSR wymagają dalszych dyskusji, bo poglądy na ten temat nie są jednolite wśród badanych.

Rozliczalność i transparentność wydatkowania środków przez uczelnię jest zapewniana przez obecnie skutecznie stosowane narzędzia i mechanizmy, obejmujące klarowny system księgowania oraz rachunkowość zarządczą, działanie właściwych organów uczelni, w tym administracji (sprawozdania rektora, działania senatu i komisji senackich, działania kwestury, komisji finansowych), kontrole i regularne audyty na uczelni przeprowadzane przez kompetentne jednostki zewnętrzne, stosowanie reguł tzw. kontroli zarządczej, działanie systemu POL-on.

Ważną rolę w nowym systemie w zakresie monitorowania gospodarki finansowej uczelni będzie odgrywała rada uczelni. Kontrole prewencyjne są potrzebne, ale ich liczba powinna być w rozsądnych granicach. Ważne, żeby w żądaniu transparentności nie doprowadzać do absurdów i nadużyć, a budować zaufanie w społeczeństwie.

Uczelnie podejmują intensywne działania w wielu obszarach w celu poprawy efektywności ekonomicznej swojej uczelni. Modelują je według wymagań algorytmu oraz monitorują efekty tego procesu. W tym kontekście kluczowe wydają się być rozwiązania obejmujące politykę kadrową uczelni, a szczególnie działania ukierunkowane na aktywizację członków wspólnoty uczelni, przez oferowanie im różnych rodzajów gratyfikacji finansowych jako motywatorów do intensywniejszej pracy zarówno na polu dydaktycznym, jak i badawczym.

Ważna jest w uczelni optymalizacja kosztów związanych z działalnością dydaktyczną, a także w tej perspektywie dostosowanie oferty edukacyjnej do aktualnych, ale i przyszłych potrzeb społeczno-gospodarczych kraju. Istotne znaczenie ma model finansowania konkursowego, pozyskiwanie środków na projekty, a także szukanie środków pozabudżetowych przez rozwijanie współpracy z biznesem.

Kierując się wymaganiami algorytmu podziału subwencji szkoły wyższe również podejmują różne strategie w celu zwiększenia umiędzynarodowienia uczelni.

Dobre praktyki związane z podnoszeniem efektywności ekonomicznej uczelni związane były także z działaniami w obszarze administracyjno-zarządczym. Ważne było racjonalne zarządzanie infrastrukturą w celu optymalizacji wykorzystania majątku uczelni (sprzedaż niepotrzebnych budynków), a także tworzenie planów remontów i inwestycji. Potrzebne jest rozwijanie systemów informatycznych usprawniających wiele obszarów funkcjonowania uczelni. Wykorzystanie najnowszych technologii może obniżyć koszty administracyjne uczelni.

Dobrym rozwiązaniem generującym znaczące oszczędności jest *outsourcing* usług wykonywanych przez pracowników administracyjnych. Coraz częściej uczelnie w celu lepszego zarządzania, przed podjęciem wielu kluczowych decyzji, korzystają z wyników profesjonalnych analiz przygotowywanych przez specjalistów zatrudnionych w uczelni, w tym wyników audytów (również zewnętrznych firm audytorskich). Znaczący wpływ na efektywność ekonomiczną uczelni ma przede wszystkim dobrze funkcjonujący model gospodarki finansowej uczelni, którego cechuje stabilność, jasność, transparentność i rozliczalność. Uzyskanie takiego stanu jest możliwe, gdy ze strony państwa zostanie zapewniony odpowiedni poziom finansowania.

FINANSOWANIE. UCZELNIE UKRAIŃSKIE:

Wnioski końcowe dotyczące finansowania na poziomie systemowym

Wyniki badania pozwalają stwierdzić, że poczynając od 2019 roku łączne finansowanie uczelni z uwzględnieniem dominującego charakteru środków państwowych odzwierciedlają następujące proporcje: środki z budżetu państwa (70%), środki ze świadczenia płatnych usług edukacyjnych/czesne (15–20%), środki otrzymane od pracodawców (do 10%), udział środków na projekty badawczo rozwojowe (do 10%).

Obecny model finansowania szkolnictwa wyższego nie odpowiada intencji jego głównych adresatów. Dyskusja nad udoskonaleniem modelu toczy się w różnych gremiach i kierunkach. W szczególności proponuje się wykorzystanie mieszanego modelu finansowania, modelu ujednoliconego lub przyjęcie za podstawę różnych form finansowych interakcji między państwem a uczelniami. Główne kierunki doskonalenia systemu finansowania to zmiany w ustawodawstwie, w szczególności zmiana statusu uczelni, a w ślad za tym nadanie samodzielnych uprawnień finansowych w zakresie wykorzystania środków budżetowych i pozabudżetowych.

Zrozumienie i poparcie dla szczegółowej natury formuły finansowania jest w dużej mierze związane ze swoistymi celami uczelni. Dlatego dominuje pogląd o potrzebie zróżnicowania w finansowaniu uczelni technicznych, medycznych, artystycznych, pedagogicznych i innych typów uczelni, gdyż ich działalność opiera się na innych zasadach i ma różne cele. Jednocześnie ogólna formuła podziału środków powinna zostać wprowadzona, ale z uwzględnieniem indywidualnych celów i możliwości. Wykorzystanie benchmarków byłoby pożądane.

Finansowanie wydatków stałych uczelni powinno odbywać się głównie ze środków budżetowych, przede wszystkim ze względu na ograniczenia prawne, ale środki publiczne nie powinny w pełni pokrywać wydatków uczelni na obiekty i energię. Powinno to stymulować uczelnie do pozyskiwania dodatkowych środków, oszczędzania energii i modernizacji infrastruktury. Biorąc jednak pod uwagę szczególne i trudne warunki działania uczelni przesiedlonych z czasowo okupowanych terytoriów obwodów ługańskiego, donieckiego i Autonomicznej Republiki Krymu, utrzymanie bazy materialnej, koszty mediów i czynszu powinny być w całości pokrywane z budżetu państwa.

Wnioski końcowe dotyczące finansowania na poziomie instytucjonalnym

Na obecnym etapie uczelnie ukraińskie potrzebują znacznie więcej środków niż otrzymują. Według badania, dynamika finansowania edukacji w Ukrainie, zarówno w ujęciu bezwzględnym, jak i względnym, jest jednak niewystarczająca.

Z przeprowadzonych badań wynika, że niewystarczający poziom finansowania uczelni ma negatywny wpływ na realizację misji, a w tym na jakość kształcenia. Na podstawie zgromadzonych materiałów analitycznych należy odnotować, że na tym etapie brakuje wsparcia państwa dla rozwoju szkolnictwa wyższego, w tym infrastruktury kształcenia i badań. Brakuje też możliwości swobodnego dysponowania środkami własnymi dla uczelni.

Przyglądając się trendom rozwoju szkolnictwa wyższego w Ukrainie, można ocenić pozytywnie możliwość udziału uczelni w konkursach i grantach, co daje uczelniom częściową autonomię finansową. Niezbędnym warunkiem efektywnego funkcjonowania uczelni jest możliwość zwiększenia liczby cudzoziemców w procesie kształcenia na uczelniach, co zapewnia możliwości pozyskiwania dodatkowych środków zwiększających autonomię finansową uczelni.

Wszystkie czynności finansowe kierownictwa uczelni są uwarunkowane i regulowane przez główne dokumenty normatywno-prawne. W celu zapewnienia przejrzystości działań w zakresie dysponowania środkami finansowymi, administracja uczelni realizuje proces regularnego wewnętrznego audytu finansowego

oraz publikacji jego wyników. Z tej perspektywy uczelnie wdrażają system przejrzystego monitoringu wykorzystania środków finansowych.

W ramach dążenia do integracji europejskiej Ukrainy i wyzwań globalizacji priorytetem rozwoju uczelni są inwestycje. Dlatego jednym z pilnych i aktualnych zadań dnia dzisiejszego kierownictwo uczelni widzi w ustanowieniu trwałego funduszu (*endowment*) i algorytmu zarządzania przychodami z jego dysponowania.

Wśród ważnych organów kolegialnych, których główną funkcją jest kontrola, respondenci wskazali radę nadzorczą i senat (uczoną radę). Jednak istotne znaczenie ma tu specyfika poszczególnych uczelni, które powinny mieć możliwości tworzenia nowych organów kolegialnych zapewniających skuteczność kontroli finansowej.

KOMENTARZ ZESPOŁU EKSPERTÓW DO WYNIKÓW PROJEKTU MEiN-PW

Komentarz do wyników badania nt. finansowania szkolnictwa wyższego w Polsce i w Ukrainie.

Kondycja finansowa uczelni przesądza nie tylko o możliwościach bieżącego funkcjonowania jednostki, ale również o potencjale jej rozwoju i warunkuje realizację strategii uczelni. Nic więc dziwnego, że rektorzy polscy i ukraińscy, współpracujący w Projekcie polsko-ukraińskim pt. „Polsko-ukraińska współpraca instytucji przedstawicielskich reprezentujących rektorów, na rzecz doskonalenia działania uczelni”, tej tematyce poświęcili pierwszą debatę i w tej kwestii wydali Stanowisko Wspólne nr 1.

Sytuacja finansowa każdej uczelni zależy przede wszystkim od trzech czynników:

- 1) wielkości środków finansowych postawionych przez budżet państwa do dyspozycji sektora szkolnictwa wyższego,
- 2) sposobu podziału tych środków finansowych między uczelnie,
- 3) sposobu wewnętrznej dystrybucji środków w uczelni i sposobu/modelu zarządzania finansami uczelni.

Rektorzy polscy i ukraińscy w rekomendacjach skierowanych do Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego w Polsce oraz Ministra Edukacji i Nauki Ukrainy (a także do rektorów uczelni członkowskich KRASP i ZRUU) odnieśli się do wszystkich tych elementów warunkujących bezpieczeństwo finansowe uczelni.

Przed wszystkim zaapelowali o wzrost nakładów na szkolnictwo wyższe, stabilność finansowania oraz przewidywalność perspektywy finansowej. W pełni zgadzając się z tym stanowiskiem, należy zauważyć, że jest ono zbieżne ze stanowiskiem osób przygotowujących założenia do reform w systemie szkolnictwa wyższego i zmian w ustawie, w szczególności z tym, że fundamentem reform w Europie jest wszędzie publiczne finansowanie i nie ma możliwości wprowadzania w życie proponowanych reform bez znaczących zmian w skali finansowania szkolnictwa wyższego i akademickich badań naukowych ze środków publicznych i bez daleko idących zmian w sposobie ich finansowania.

Przepisy Ustawy 2.0 w Polsce w pełni uwzględniają też kolejny postulat rektorów, dotyczący potrzeby jednej subwencji zarówno na finansowanie kształcenia, jak i badań. Można jedynie z perspektywy kilku już lat obowiązywania ustawy p.s.w.n. podkreślić trafność tego rozwiązania i jego korzyści dla finansów uczelni.

Rektorzy polscy i ukraińscy podkreślali też, że właściwą podstawą podziału środków między uczelnie powinien być algorytm, ale powinny mieć zastosowanie również inne formy finansowania uczelni, w tym finansowanie konkursowe.

Wypada w pełni zgodzić się z tym stanowiskiem. Algorytm stanowi najbardziej obiektywną formę dystrybucji środków między uczelnie, a jego elementy służą realizacji celów polityki naukowej państwa i dostosowania rozwoju szkolnictwa wyższego do potrzeb społecznych.

Należy zauważyć, że uczelnie nie tylko pod rządami tej ustawy, ale i w okresie wcześniejszym były swobodne w sposobie zarządzania finansami uczelni (nie mylić ze swobodą w wydatkowaniu środków). Natomiast należy mocno podkreślić 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. Podstawowym tego warunkiem jest dobór profesjonalnej kadry menadżerskiej.

W drugiej części badania, dotyczącego finansowania uczelni ukraińskich, w pierwszej kolejności podniesiony został postulat finansowania szkolnictwa wyższego i każdej uczelni przez budżet państwa. Finansowanie to powinno być zasadniczym źródłem finansowania uczelni, a środki między uczelnie winny być rozdzielane zarówno w formie dotacji (*block-grant*), jak i w formie konkursowej i negocjowanych kontraktów.

W pełni zgadzając się z tym stanowiskiem, należy mocno zaznaczyć, że jak wskazują badania, finansowanie w szkolnictwo wyższe jest najlepszą formą inwestycji środków publicznych i każda wydana na ten cel złotówka zwraca się wielokrotnie.

Rektorzy postulują również wprowadzenie nowych i spójnych norm prawnych finansowania szkolnictwa wyższego w Ukrainie, w tym wdrożenie ustawy o szkolnictwie wyższym, wprowadzającej mechanizmy autonomii finansowej uczelni, zła- godzenie nadmiernych regulacji kontroli finansowej, stymulacji do tworzenia nowych źródeł finansowania uczelni, a także możliwości dofinansowania przez samorządy lokalne. Dużą uwagę poświęca Stanowisko nr 1 konieczności wsparcia finansowego przez budżet państwa uczelni przeniesionych z tymczasowo okupowanych terytoriów Ługańska, Doniecka i Autonomicznej republiki Krymu.

Badania potwierdzają konieczność optymalizowania liczby uczelni poprzez procesy konsolidacyjne. Widać tu również analogię do zainicjowanych procesów w polskim systemie szkolnictwa wyższego, co może także stać się osobnym przedmiotem badań w Projekcie w przyszłości. Konsolidacja wpisuje się w szerszą perspektywę zmian współczesnego uniwersytetu; ponadto prawdopodobny jest wzrost znaczenia fuzji w sektorze szkolnictwa wyższego i nauki w przyszłości.

U podstaw działań rządu w kierunku tworzenia zachęt do procesów łączenia się uczelni leżał fakt, że Polska w porównaniu z innymi krajami ma znacznie większą liczbę uczelni w przeliczeniu na liczbę mieszkańców (np. czterokrotnie więcej niż w Niemczech). Za ideą konsolidacji uczelni przemawia wiele przesłanek, w tym sam wzrost świadomości władz uczelni konieczności działań w kierunku wzmacniania potencjału uczelni, zwłaszcza w kontekście pozyskiwania i wykorzystywania funduszy Unii Europejskiej, procesów internacjonalizacji, interdyscyplinarności kształcenia i badań oraz komercjalizacji wiedzy, a także potrzeba sprostania konkurencji integrujących się krajowych ośrodków akademickich.

Konsolidacja przynosi w dłuższym okresie także oszczędności kosztowe, co jest istotne wobec konieczności utrzymania powiększonej infrastruktury dydaktycznej i badawczej oraz rosnącego niżu demograficznego skutkującego zmniejszaniem się liczby studiujących. Nie bez znaczenia jest również możliwość wyższego pozycjonowania się w rankingach uczelni o połączonym potencjale. Z pewnością większość tych przesłanek, o ile nie wszystkie, przemawiają również za wzięciem pod uwagę tej rekomendacji rektorów wysuniętej pod adresem Ministra Nauki i Edukacji Ukrainy. Dobrą praktyką jest wydzielenie w resorcie szkolnictwa wyższego i nauki środków na wspieranie procesów konsolidacyjnych. W Polsce taką funkcję pełnią środki w ramach projektu pn. „Wspieranie procesów konsolidacji uczelni” o charakterze pozakonkursowym.

Badanie oraz uchwalone Stanowisko akcentuje także mocno potrzebę profesjonalizacji zarządzania uczelnią, w tym jej finansami, a także podejmowania

działań w kierunku racjonalizacji kosztów, w tym oszczędności energii poprzez budowę zielonych kampusów.

Na koniec zauważono konieczność budowania podstaw prawnych pod szeroko rozumiany *fundraising*, który wspomagałby m.in. rozbudowę infrastruktury dydaktycznej, jako jednego z podstawowych czynników wysokiej jakości kształcenia. Zaapelowano również do rektorów uczelni ukraińskich o wymianę doświadczeń i dobrych praktyk dotyczących efektywnej działalności gospodarczej uczelni, w celu budowy dobrego wizerunku szkół wyższych w społeczeństwie. Należy podkreślić wagę tej rekomendacji, ponieważ *benchmarking* jest zaawansowanym narzędziem wspierającym funkcje zarządzania w szkole wyższej. Jest też narzędziem wspomagającym procesy transformacji i może istotnie wpływać na ekonomię działań prowadzonych w uczelniach.

Należy mocno podkreślić trafność diagnoz i rekomendacji dotyczących poprawy efektywności ekonomicznej uczelni oraz modeli gospodarki finansowej uczelni, postawionych przez autorów Stanowiska nr 1 oraz w materiałach załączonych do Stanowiska

Wiele rekomendacji ma charakter uniwersalny, dlatego zostały one skierowane zarówno pod adresem Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego, jak i Ministra Nauki i Edukacji Ukrainy. Świadczy to o potrzebie standaryzacji procesów prowadzonych w uczelniach obu krajów i oparcia się w analizie zarządczej na *benchmarkingu* w ujęciu ponadgranicznym.

W rekomendacjach badaczy oraz rektorów zauważa się jednak brak poświęcenia uwagi konieczności oparcia działania każdej uczelni i jej jednostek organizacyjnych na podstawowym dokumencie, jakim jest plan rozwoju, czyli strategia działania uczelni. Wynika to z tego, że problematyka dotycząca zarządzania strategicznego została przedstawiona w badaniu nt. rankingów w strategiach oraz Stanowisku nr 2.

RANKINGI W STRATEGIACH UCZELNI POLSKICH

Znaczenie rankingów i ich kryteria. Większość badanych (nieco ponad 70%) twierdzi, że rankingi mają wpływ na funkcjonowanie ich uczelni. Wpływ na funkcjonowanie uczelni, rolę rankingów, na podstawie wypowiedzi badanych można umieścić w czterech kategoriach:

- rola strategiczna – wzajemny związek strategii z wynikami rankingów,
- rola opiniotwórcza – medialna, promocyjna, prestiż,
- rola audytorska – ranking pokazuje mocne i słabe strony,

- rola drugorzędna – jest wiele innych, ważniejszych czynników wpływających na funkcjonowanie uczelni. Rektorzy uczelni inaczej postrzegają funkcje rankingów krajowych i międzynarodowych.

Rankingi krajowe to przede wszystkim informacja dla potencjalnych studentów i narzędzie dla władz uczelni – rodzaj informacji zwrotnej, dzięki której uczelnie mogą realizować lepiej swoje strategie rozwoju; tymczasem rankingi międzynarodowe mają największe znaczenie dla pozycjonowania uczelni i systemu szkolnictwa wyższego w skali międzynarodowej, są istotne ze względu na współpracę międzynarodową i wreszcie stanowią podstawę dla prestiżu w skali zarówno krajowej, jak i międzynarodowej.

Kryteria, które według osób badanych powinny mieć wpływ na pozycjonowanie uczelni w rankingu, a które nie powinny mieć, wskazują jednoznacznie na to, że władze uczelni stawiają na ocenę ze względu na osiągnięcia badawcze, a nie współpracę z otoczeniem czy kształcenie studentów lub internacjonalizację. Duże znaczenie, zgodnie z odpowiedziami badanych, powinny mieć wskaźniki parametryczne, liczba publikacji w bazach danych, takich jak Scopus, Science Citation Index itp. Jednocześnie, jednoznacznie jako nieistotne zostały ocenione wskaźniki związane ze studentami: liczba studentów cudzoziemców oraz sukcesy ekonomiczne absolwentów.

Uczelnie powinny być, zdaniem badanych, pozycjonowane na podstawie osiągnięć naukowych, a misja badawcza jest najsilniej reprezentowaną opcją. Na pierwszym miejscu, z 25%, są badania i patenty, ale opcje tę należy wesprzeć 20%, które przypadają publikacjom, co łącznie dla osiągnięć naukowych daje 45%, kolejne, nieco ponad 20% przypada kształceniu. 12% to współpraca z otoczeniem, czyli tak zwana III misja uniwersytetu. Około 9% odpowiedzi wskazano dla prestiżu i 11% dla umiędzynarodowienia. Najbardziej zaskakujące w tym zestawianiu jest właśnie podejście badanych do umiędzynarodowienia, które zdaniem władz w niewielkim stopniu powinno wpływać na pozycjonowanie uczelni, a w rankingach międzynarodowych jest ważnym elementem algorytmów pozycjonujących uczelnie.

Przedstawiciele uczelni w zdecydowanej większości dostrzegają zasadność tworzenia rankingów „niższych szczebli”, nie zaś wyłącznie rankingów całych uczelni. Wydaje się, że postrzeganie prestiżu poszczególnych rankingów przez przedstawicieli uczelni jest w dużej mierze determinowane osiągalnością rankingu dla danej uczelni bądź występowaniem danych uczelni w tym rankingu – to m.in. z tego powodu bardzo wysoko oceniono ranking „Perspektywy”, podczas gdy obiektywnie jego ranga w porównaniu z innymi

ocenianymi w ramach ankiety rankingami – mającymi przecież zasięg międzynarodowy – jest raczej niska i lokalna.

Brak jest jednolitego, widocznego trendu w postrzeganiu mocnych i słabych stron poszczególnych rankingów. Zdanie przedstawicieli uczelni w tym obszarze jest bardzo mocno zróżnicowane. Powtarzają się natomiast zarzuty dotyczące metodologii sporządzania poszczególnych rankingów i częstej zmiany kryteriów, jednak również i w tym zakresie nie są widoczne żadne jednolite trendy. Istotne jest, że żaden z rankingów nie był przez przedstawicieli uczelni oceniany zdecydowanie negatywnie.

Przedstawiciele uczelni zdecydowanie dostrzegają potrzebę tworzenia rankingów nie tylko całych uczelni, ale także rankingów dyscyplin naukowych, kierunków studiów i innych. Ponadto przedstawiciele uczelni twierdzą, że wyniki danego rankingu powinny być przedstawiane nie tylko w ogólności, ale też w zakresie poszczególnych kryteriów branych pod uwagę przy sporządzaniu rankingu ogólnego.

Wśród rekomendacji kierowanych do twórców rankingów można wskazać ustabilizowanie (w skali wieloletniej) kryteriów branych pod uwagę przy sporządzaniu rankingów oraz wyraźne wskazywanie założeń metodologicznych tworzenia danego rankingu. Jak to wskazano w pytaniu 9, pożądane jest tworzenie rankingów nie tylko całych uczelni, ale także dyscyplin naukowych, rankingów kierunków studiów, albowiem tak uszczegółowione rankingi pozwalają uczelniom zidentyfikować swoje mocne i słabe strony, a przecież to właśnie taka powinna być zwrotna funkcja rankingu w stosunku do uczelni. Z kolei w zakresie rekomendacji kierowanych do władz uczelni należy podkreślić konieczność zabiegania o wysokie miejsca w rankingach nie tylko lokalnych/krajowych („Perspektywy”), ale też globalnych. W tym zakresie niezbędne jest dokładniejsze poznanie przez przedstawicieli uczelni kryteriów ich tworzenia.

Rankingi w strategiach uczelni. Zdaniem rektorów/prorektorów wyniki rankingów powinny być wykorzystywane do opracowywania strategii jako planu rozwojowego uczelni. Rankingi postrzegane są jako cenne narzędzie służące do opracowywania i modyfikowania strategii. Rankingi uważane są za narzędzie umożliwiające porównywanie uczelni ze względu na różne kryteria.

Niezbędna jest szczegółowa analiza wyników rankingów, aby świadomie można było wykorzystać pozyskane informacje do opracowywania strategii rozwoju uczelni.

Sięgając do wyników rankingów przy tworzeniu strategii, należy również uwzględnić szerszą perspektywę – politykę uczelni, rzeczywistą sytuację uczelni

oraz jej realne możliwości. Pojawiło się także stanowisko ostrożne, nakłaniające do zachowania dystansu wobec wyników rankingu przy opracowywaniu strategii uczelni.

Większość badanych uczelni – 65% – uwzględnia i analizuje wyniki wszystkich renomowanych rankingów, a pozyskane informacje wykorzystuje przy opracowywaniu i wdrażaniu strategii. Zdecydowana większość badanych uczelni – 88% – składa aplikację tylko do niektórych, wybranych przez siebie rankingów.

Większość badanych uczelni (94%) podejmuje działania na rzecz poprawy swojej pozycji rankingowej. Działania podejmowane przez uczelnie na rzecz poprawy swojej pozycji rankingowej to m.in. prowadzenie działań proinnowacyjnych, motywujących, premiujących aktywność pracowników naukowych, prowadzenie analiz danych dostarczanych przez rankingi w celu zidentyfikowania mocnych i słabych stron uczelni, tworzenie na uczelni zespołów specjalistów zajmujących się analizą wyników rankingów oraz nadzorujących proces składania aplikacji do rankingów, wzmacnianie tych obszarów działalności uczelni, w których uczelnie z góry są świadome, iż rankingi wykażą braki, np. umiędzynarodowienie.

W ciągu ostatnich 4 lat badane uczelnie najczęściej składały aplikację do 3 rankingów – QS World University Rankings, Academic Ranking of World Universities (ARWU) (tzw. ranking szanghajski), Times Higher Education.

Nielicznym badanym uczelniom udaje się w rankingach zająć pozycję wśród Top 200, 300 czy 500, a większości ankietowanych szkół wyższych zajmuje miejsca wśród Top 501–1000.

Uczelnia artystyczna biorąca udział w badaniu wielokrotnie podkreślała, że ze względu na swoją specyfikę i charakter *pozostaje poza rankingami i rankingi nie mają wpływu na jej pozycję na rynku kształcenia artystycznego*, co w znaczący sposób wpływało na udzielane w ankiecie odpowiedzi i wyróżniało ją na tle pozostałych uczelni.

W opinii rektorów strategia jest istotnym aspektem funkcjonowania uczelni, co potwierdza poparcie zdecydowanej większości (94% odpowiedzi) dla wymogu jej posiadania przez uczelnię. Jedynie jeden z badanych nie poparł tego wymogu.

Strategia rozwoju uczelni. W przekonaniu badanych każda uczelnia powinna posiadać własną strategię co obrazuje poparcie dla takiego wymogu przez zdecydowaną większość badanych (94%).

Rektorzy wskazują na następujący podział kompetencji oraz zadań w odniesieniu do strategii uczelni:

- Rektor ma mieć wiodącą rolę w zakresie wdrażania, opracowywania, aktualizacji i raportowania, czyli zadania w zakresie przygotowania i realizacji strategii uczelni.
- Senat jako organ przedstawicielski powinien odpowiadać za uchwalanie, ewaluację i aktualizowanie, czyli wskazanie kierunków strategicznych i ich weryfikację w czasie. W wynikach badania można dostrzec pewną niekonsekwencję w odniesieniu do zadań senatu, ponieważ 100% badanych wskazało senat jako organ odpowiedzialny za uchwalanie strategii, a jednocześnie 56% wskazało jej opiniowanie, co wydaje się być z założenia wadliwym rozwiązaniem, gdyż organ uchwalający byłby jednocześnie podmiotem opiniującym.

Nowy organ w polskim systemie szkolnictwa wyższego i nauki, czyli rada uczelni powinien w opinii rektorów uczestniczyć w opiniowaniu projektu strategii, ale także mieć zadania nadzorcze oraz ewaluacyjne w procesie jej wdrażania.

- Samorząd studentów, doktorantów i związki zawodowe mają mieć swoją rolę opiniodawczą, wnosząc do opracowywanej strategii punkt widzenia reprezentowanych środowisk i ich oczekiwań w zakresie celów strategicznych uczelni.
- Niewielu badanych dostrzegало rolę podmiotów zewnętrznych względem uczelni, takich jak minister i samorząd terytorialny.
- Minister w opinii 18% badanych powinien uczestniczyć w ewaluacji wdrażania strategii uczelni, a samorząd terytorialny, zdaniem 25% badanych, powinien uczestniczyć w procesie opiniowania projektu strategii.
- Inne wewnętrzne organy jednostek organizacyjnych należy zaangażować we wdrażanie strategii (24%), raportowanie (18%) i opracowywanie (18%).

Główny ciężar opracowania strategii oraz jej realizacji spoczywać powinien na rektorze, senat powinien odpowiadać za jej uchwalanie, ewaluację procesu wdrażania, a projekt strategii powinien być szeroko konsultowany z podmiotami związanymi z uczelnią – radą uczelni, samorządem studentów i doktorantów oraz związkami zawodowymi.

Rola podmiotów zewnętrznych względem uczelni, takich jak minister i samorząd terytorialny, w pracach nad strategią nie powinna być znacząca. Jednak minister powinien w trybie konkursowym przyznawać środki finansowe na wsparcie wdrażania ambitnych, wysoko ocenionych strategii rozwoju uczelni.

Zdaniem większości respondentów, weryfikacji wdrażania strategii należy dokonywać, przede wszystkim sprawdzając zakres realizacji wskaźników założonych w strategii (70,59%), a także przeprowadzając ewaluację wewnętrzną przez właściwe organy uczelni (58,82%) i wykorzystując wyniki ewaluacji jakości kształcenia PKA i jakości działalności naukowej KEN (47,06%). Weryfikacja pozycji uczelni przez rankingi krajowe i międzynarodowe może być sposobem weryfikacji wdrażania strategii rozwoju uczelni jedynie dla 23,53% respondentów.

W pracach nad strategią istotne są strategiczne priorytety związane z rozwojem kształcenia, badań, współpracy z otoczeniem, rozwojem kadry oraz umiędzynarodowieniem. Oznacza to, że strategia uczelni za główne cele powinna stawiać „Zrównoważony rozwój uczelni: w zakresie kształcenia studentów, badań naukowych i współpracy z otoczeniem (transfer technologii)”, „Rzecz kadry naukowej” oraz „Wzrost umiędzynarodowienia”.

Najważniejsze aspekty skutecznej realizacji strategii to powiązanie celów strategicznych ze wskaźnikami rezultatu, opracowanie działań jednostek organizacyjnych niezbędnych do realizacji przyjmowanej strategii oraz zaplanowanie niezbędnych środków (budżetowych) do osiągnięcia założeń i przyjętych wskaźników. Proces realizacji strategii może być dodatkowo wsparty przez podział celów strategicznych na osobne projekty i przedsięwzięcia składające się na realizację strategii uczelni.

RANKINGI W STRATEGIACH UCZELNI UKRAIŃSKICH

Rankingi i ich kryteria. Rektorzy uczelni Ukrainy są świadomi potencjału krajowych rankingów i ich roli w podnoszeniu konkurencyjności w systemie szkolnictwa wyższego. Jednocześnie krajowe rankingi, w tym najpopularniejszy Top 200, są krytykowane z powodów metodologicznych i subiektywnych ocen. Międzynarodowe rankingi są natomiast postrzegane przez rektorów jako ważne i obiektywne narzędzie wspierające konkurencyjność uniwersytetu w globalnej i krajowej przestrzeni szkolnictwa wyższego.

Według ankietowanych rektorów/prorektorów rankingi są ważnym, ale nie uniwersalnym czynnikiem w zarządzaniu uczelnią, narzędziem wpływającym na strategię rozwoju szkół wyższych Ukrainy. Rankingi odgrywają ważną rolę wizerunkową na poziomie krajowym i międzynarodowym. Ranking jest również jednym z narzędzi, które umożliwia uczelni ocenę jej mocnych i słabych stron oraz porównanie i monitorowanie (w tym poprzez audyt wewnętrzny) dynamiki rozwoju pewnych obszarów jej działalności, w szczególności tych,

które są brane pod uwagę przy ewaluacji. W systemie szkolnictwa wyższego rankingi są jednym z narzędzi stratyfikacji instytucji szkolnictwa wyższego według kryteriów, które leżą u podstaw pozycjonowania uczelni w ramach tych rankingów.

Rektorzy uważają, że w celu zapewnienia obiektywnego charakteru rankingów należy brać pod uwagę następujące kryteria: 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 – ustalaną 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).

Rektorzy potwierdzają potrzebę oceniania za pomocą rankingów elementów edukacyjnych przez stosowanie kryterium posiadania państwowych i międzynarodowych akredytacji. Analiza założeń metodologicznych kluczowych międzynarodowych rankingów wskazuje, że propozycje wynikające z odpowiedzi rektorów w tym zakresie są najbardziej zbliżone do Times Higher Education i Shanghai Ranking.

Według rektorów, kompozycja wag określonych grup kryteriów w rankingu powinna być następująca: ok. 30% działalność dydaktyczna, 20% badania naukowe i prace rozwojowe, 18% publikacje naukowe, 12% umiędzynarodowienie i prestiż uczelni, a tylko 8% – trzecia misja uniwersytetu. Podkreśla to szczególnie dominującą rolę działalności dydaktycznej jako pierwszej misji uczelni w Ukrainie, co potwierdza również zbiór wskazanych pięciu najważniejszych kryteriów, wśród których jakość kształcenia (określona za pośrednictwem wyników akredytacji) powinna być kluczowym wskaźnikiem do oceny rankingowej. Trzecia misja uniwersytetu i współpraca ze środowiskiem społeczno-gospodarczym tradycyjnie jest niedoceniana w rankingach, a co za tym idzie, w zaprezentowanych opiniach rektorów szkół wyższych.

Przytłaczającą większość rektorów podkreśla potrzebę przedstawiania wyników rankingów wraz z listą poszczególnych kryteriów i ich wag, ogłaszania skumulowanych wyników rankingowych. Istnieje jednak trzecia tendencja – ranking według typów szkół, biorąc pod uwagę specyfikę uczelni, który wymaga zróżnicowania kryteriów lub osobnych rankingów branżowych (tzw. alternatywny ranking).

Rektorzy wysoko oceniają potrzebę tworzenia rankingów oddzielnie oceniających efekty naukowe i rankingów kierunków studiów (dziedzin). Takie rankingi mają charakter informacyjny i pozwalają zminimalizować zróżnicowanie uczelni w rankingach.

Oceniając poszczególne rankingi międzynarodowe, rektorzy wyrazili zaufanie do QS World University Rankings oraz Times Higher Education ze względu na ich zdolność do zapewnienia wszechstronności w ocenianiu instytucji o różnych profilach oraz uwzględniania szerokiego zakresu kryteriów oceny potencjału zarówno edukacyjnego, jaki i naukowego uniwersytetu. Jednocześnie rektorzy Ukrainy wykazali mniejsze zaufanie do rankingu szanghajskiego (Academic Ranking of World Universities (ARWU), Webometrics Ranking of World Universities, Best Global Universities Ranking oraz CWTS Leiden Ranking, w związku z nadmierną wagą wskaźników naukometrycznych i brak elastyczności w ocenianiu uczelni o różnych profilach. Jednocześnie respondenci wyrażają niezadowolenie, że międzynarodowe rankingi są niedostępne dla większości narodowych uczelni w Ukrainie.

W ocenie rankingów krajowych preferowany jest ranking Top 200 i ranking uczelni według bazy Scopus. Właśnie rankingi krajowe są dla rektorów istotniejsze niż międzynarodowe. Jednocześnie respondenci krytykują krajowy system rankingowy „Skonsolidowany ranking uczelni Ukrainy” i ranking Top 200 ze względów metodologicznych oraz cechy nieprzezroczystości i stronniczości przypisywane tym rankingom.

Wśród respondentów dominuje spojrzenie przez pryzmat kryteriów i ich wag w procesie oceniania uczelni. Niezwykle ważne jest zapewnienie, z jednej strony, zintegrowanego profesjonalnego podejścia do działalności uniwersytetów oraz uwzględnianie jej najważniejszych elementów: jakości działalności naukowej oraz procesu kształcenia; zakresu i jakości działalności międzynarodowej oraz oceny dokonywanej przez pracodawców. Jednocześnie należy unikać zarówno czynników subiektywnych, jak i nie stosować niektórych nieodpowiednich wskaźników.

Wykorzystywanie wyników rankingów w działaniach strategicznych uczelni.

Odwoływanie się uniwersytetów do międzynarodowych rankingów wynika z rosnącego ich znaczenia dla wzmacniania pozycji własnej uczelni na rynku usług edukacyjnych, dla ich konkurencyjności i prac nad strategią rozwoju uniwersytetu.

Dzieje się tak, ponieważ podnosząc swoją pozycję w światowym lub krajowym rankingu, uniwersytet zapewnia sobie reputację i pozycjonuje się jako obiecująca i efektywnie rozwijająca się instytucja akademicka. Można stwierdzić,

że przeważająca większość respondentów ukraińskich (72%) pozytywnie wypowiedziała się na temat wykorzystania rankingów w strategicznym planowaniu rozwoju uczelni. Jednocześnie część respondentów (28%) nie określiła swojej opinii w sprawie wykorzystywania wyników ocen rankingowych w opracowywaniu strategii rozwoju uniwersytetu.

Grono respondentów w sprawie udziału uczelni w międzynarodowych rankingach, można podzielić na cztery podstawowe grupy:

- respondenci, którzy jasno określili swoje pozytywne podejście do udziału w międzynarodowych rankingach,
- respondenci, których odpowiedzi mają na celu pozycjonowanie uniwersytetu na międzynarodowym rynku usług edukacyjnych,
- respondenci, którzy orientują się wyłącznie na rankingi krajowe oraz
- respondenci, którzy nie wyrazili jednoznacznej opinii dotyczącej uczestnictwa uczelni w rankingach międzynarodowych.

Uznaje się, że rankingi odgrywają ważną rolę w tworzeniu wizerunku uniwersytetu. Są doskonałym narzędziem do monitorowania reform, pomagają w kształtowaniu ogólnej koncepcji i modelu działania uczelni. Kierownictwo uczelni wykorzystuje oceny zewnętrzne jako narzędzie opracowania i wdrażania strategii rozwoju uniwersytetu. Według badania, ogromna większość (92%) respondentów bierze pod uwagę wyniki wszystkich ważnych rankingów, a zatem uzyskane informacje wpływają w znaczny sposób na strategię rozwoju uczelni i jej realizację. Tylko 4% respondentów bierze pod uwagę wyniki jedynie tych rankingów, w których dany uniwersytet wypada najlepiej i właśnie te dane wpływają na treść strategii i jej wdrożenie. Spośród ankietowanych, 4% respondentów nie wykorzystuje wyników rankingów i nie bierze ich pod uwagę w procesie opracowywania i wdrażania strategii uczelni.

Przeprowadzona analiza pozwala zidentyfikować główne kryteria będące podstawą wybranej przez respondentów postawy w odniesieniu do wykorzystywania rankingów w strategicznym planowaniu rozwoju uczelni. Głównymi kryteriami warunkującymi pozytywny stosunek respondentów do rankingów międzynarodowych: planowanie strategii rozwoju, pozycjonowanie uniwersytetu na międzynarodowym rynku usług edukacyjnych, koncentracja na zaspokajaniu potrzeb społecznych.

Według wyników badań, decydującym trendem pozytywnym obserwowanym obecnie w działalności uczelni ukraińskich jest wzrost udziału w krajowych i międzynarodowych rankingach; 64% respondentów wskazało, że ich uczelnie

aplikują do wybranych rankingów, 28% do wszystkich możliwych. Udział w rankingach mobilizuje i motywuje uczelnie do osiągania sukcesów i konkurencji na rynku usług edukacyjnych. Główne obszary działalności uczelni na rzecz poprawy swojej pozycji w rankingach to zmiany strukturalne, informacyjne i analityczne wsparcie procesu udziału w rankingu, współpraca międzynarodowa; poprawa jakościowych wskaźników, zmiany w strategii rozwoju.

Na podstawie analizy rezultatów udziału instytucji szkolnictwa wyższego w rankingach można stwierdzić, że uczelnie ukraińskie zaczęły brać czynny udział w międzynarodowych rankingach, mając świadomość możliwości i perspektyw, jakie otwierają się dla uniwersytetów zajmujących wyższe pozycje w systemie rankingowym, rozumiejąc, że jest on skutecznym bodźcem dla opracowywania i wdrażania strategii rozwoju uniwersytetu. Jednak nadal jest bardzo mało dokonań o charakterze awansowym dotyczących udziału uczestników badania w międzynarodowych rankingach. Analiza wyników pokazuje, że 71,43% uczelni ankietowanych nie weszło do żadnych rankingów. Jednak, brak obecności ukraińskich instytucji szkolnictwa wyższego w międzynarodowych rankingach nie może być wprost uznany za przejaw niskiej aktywności uniwersytetów lub dowód niskiej jakości edukacji i nauki, o które często uczelnie są pomawiane.

Badania potwierdziły angażowanie się uczelni ukraińskich w działania zmierzające do udziału w rankingach i wiązanie efektów tych działań ze strategią rozwoju uczelni. Niewątpliwie proces uczestnictwa w rankingach wiąże się z czynnikami subiektywnymi i obiektywnymi, w tym z organizacją całego systemu edukacji i nauki oraz jego finansowaniem. Wyniki ukraińskich rankingów można uznać za oczywiste, biorąc pod uwagę warunki działania i zasoby, jakie posiadają ukraińskie instytucje szkolnictwa wyższego. Powinno to raczej być bodźcem dla organów państwa do zwiększania inwestycji w krajowym systemie szkolnictwa wyższego i nauki, aby tą drogą wspierać rozwój uczelni i zwiększać potencjał konkurencyjny w narodowej przestrzeni edukacyjnej i naukowej Ukrainy.

Strategia uczelni. Respondenci, którzy reprezentują uczelnie ukraińskie różnych typów, jednogłośnie uważają, że 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 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. Liderzy uczelni

mają wspólną wizję w odniesieniu do organizacji realizacji strategii rozwoju uniwersytetu. Procedura dotycząca strategii została wypracowana na uczelniach i jest przez nie z powodzeniem realizowana.

Badanie wskazuje, że głównym celem uczelni, na którego osiągnięcie powinna być skierowana jej strategia, ma być zrównoważony rozwój uczelni w zakresie kształcenia studentów, badań naukowych i współpracy z otoczeniem, czyli zrównoważona realizacja trzech kierunków misji uczelni. Jest to zgodne z celem funkcjonowania uczelni – prowadzeniem działalności edukacyjnej i naukowej.

Według respondentów strategię uczelni powinien przygotowywać rektor, natomiast dokument ten powinien być uzgodniony z różnymi podmiotami działającymi na uczelni. Samorząd studentów i doktoranci/rada młodych naukowców powinny odgrywać dużą rolę w ustalaniu strategii. Strategia powinna opierać się na informacjach z jednostek organizacyjnych na temat aktualnych kierunków ich działalności. Uczona rada (senat) uczelni jako organ kolegialny, zdaniem respondentów, powinna mieć znaczący wpływ na sformułowanie i zatwierdzenie wszystkich zapisów strategii.

Ministerstwo nie powinno ingerować w opracowywanie strategii rozwoju uczelni. Uczelnia musi samodzielnie określać kierunki swojego rozwoju. Zdaniem respondentów, jednostki samorządu terytorialnego/administracja państwowa mają niewielki wpływ na strategię rozwoju uczelni, choć determinują kierunki rozwoju gospodarczego i wpływają na kształtowanie się rynku pracy regionu, który może definiować priorytety oferty edukacyjnej uczelni.

Strategia uczelni w Ukrainie ma być uchwalana przez wyższy organ kolegialny – Konferencję Kolektywu Pracowniczego uczelni. Jednak wyniki badań wskazują, że organem zatwierdzającym strategię powinien być senat, przy wsparciu rektora i rady nadzorczej uniwersytetu. Respondenci uważają, że wdrożenie strategii należy do kompetencji rektora, który podejmuje decyzje poprzez zarządzenia.

Ewaluacji i nadzoru realizacji strategii rozwoju uczelni powinien dokonywać senat (rada akademicka/uczona) i rada nadzorcza, czyli senat dominuje w ewaluacji, a rada – w nadzorze. Pewną rolę w procesie ewaluacji i nadzoru wdrażania strategii respondenci przypisują ministerstwu.

Głównym mechanizmem realizacji strategii według respondentów ukraińskich jest podział na osobne projekty i przedsięwzięcia zgodnie z planem budżetowym uczelni, a także poprzez wprowadzenie wskaźników rezultatu.

Weryfikowanie wdrażania strategii, w opinii większości respondentów, należy opierać na monitorowaniu pozycji uniwersytetu w rankingach krajowych i międzynarodowych, zgodnie ze wskaźnikami określonymi w strategii.

KOMENTARZ ZESPOŁU EKSPERTÓW DO WYNIKÓW PROJEKTU MEiN-PW

Komentarz do wyników badania nt. rankingów w strategiach uczelni w Polsce i w Ukrainie

Podstawowym dokumentem, jaki winna posiadać każda uczelnia jest strategia rozwoju uczelni. Należy podkreślić, że nie chodzi przy tym jedynie o uczynienie zadość obowiązkowi ustawowemu (posiadanie strategii rozwoju to element zarządzania ryzykiem, a ten z kolei stanowi element kontroli zarządczej, obowiązujący wszystkie jednostki finansów publicznych).

Trudno wyobrazić sobie funkcjonowanie bieżące uczelni w oderwaniu od celów i zadań wyznaczonych w strategii krótko- i długookresowej. Sam plan rzeczowo- finansowy zawierający zadania bieżącego okresu i środki do ich realizacji musi być zakorzeniony w strategii uczelni na najbliższe lata. Dopiero wówczas można mieć pewność, że zadania uczelni na najbliższy okres są częścią realizacji strategii i nie stoją w sprzeczności z tymi zadaniami, które są określone na kolejne lata. Jednym z narzędzi pozwalającym określać cele i monitorować ich wykonanie są rankingi uczelni. Należy pamiętać jednak, aby do wyników rankingów nie podchodzić bezkrytycznie. Rankingi stanowią cenne źródło informacji pomocnych w zarządzaniu uczelni, jednakże nie mogą przesłaniać jej misji. Wykorzystanie rankingów powinno być zależne od typu uczelni, co znaczy że niekażda uczelnia musi dążyć do podniesienia swojej pozycji we wszystkich kryteriach.

Z tego punktu widzenia szczególnie istotna przy analizie rankingów jest analiza wyników osiąganych w ramach poszczególnych kryteriów. Kryteria oceny uwzględniane w rankingach można wyznaczać jako cele do osiągnięcia przez uczelnię, przy czym nie można tego dokonywać bez wnikliwej analizy misji i potrzeb rozwojowych uczelni, biorąc pod uwagę także jej usytuowanie w otoczeniu społeczno-gospodarczym.

W Stanowisku Wspólnym KRASP-ZRUU nr 2 mocno akcentuje się różnicę między rankingami krajowymi i międzynarodowymi. Rankingi krajowe określające miejsce uczelni w lokalnym, krajowym systemie szkolnictwa wyższego są istotne głównie dla przyszłych studentów, traktujących te rankingi jako narzędzie osobistych decyzji przy wyborze uczelni jako miejsca studiów, a także jako kryteria wyboru dla kadry uczelnianej aplikującej o miejsce pracy.

Natomiast rankingi międzynarodowe mają przede wszystkim znaczenie dla pozycjonowania uczelni w systemie szkolnictwa wyższego w skali

międzynarodowej i wynikającego z tego tytułu prestiżu. Rektorzy zwracają przy tym uwagę na potrzebę prowadzenia rankingów krajowych na poziomie kierunków kształcenia i dyscyplin naukowych jako uwzględniających w pełni potencjał uczelni. Rektorzy podkreślają także konieczność krytycznego podejścia do kryteriów rankingowych pod kątem adekwatności z misją i potrzebami rozwojowymi uczelni.

Bezdiskusyjnie, rektorzy odnoszą się pozytywnie do wagi kryterium badawczego, mniejsze znaczenie nadając np. umiędzynarodowieniu. Polskie uczelnie wysoce oceniają znaczenie trzech rankingów – QS World University Rankings, AWRU ranking szanghajski oraz Times Higher Education. Rektorzy ukraińscy, przywiązując znaczenie do tych samych rankingów, zwracają jednocześnie uwagę na nadmierną wagę wskaźników naukometrycznych i brak elastyczności w ocenianiu uczelni o różnych profilach. Obie grupy rektorów są zgodne, że rankingi są dobrym narzędziem analitycznym, umożliwiającym ocenę mocnych i słabych stron uczelni. Widoczne jest również mocne powiązanie działań zmierzających do poprawy pozycji rankingowej uczelni z celami wyznaczonymi w jej strategii rozwoju. Przykładem może tu być prowadzenie działań projakościowych, motywujących i premiujących aktywność pracowników naukowo-dydaktycznych, co jest kluczowe w prowadzeniu polityki kadrowej uczelni, w szczególności w kontekście Europejskiej Karty Naukowca.

Korzystając z wyników rankingów, należy mieć świadomość zagrożeń płynących z funkcjonowania rankingów. W szczególności, idealizowanie rankingów jako narzędzia preferowanego przy opracowywaniu strategii uczelni może prowadzić do występowania negatywnych zjawisk, w tym tzw. punktozy. 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. Podkreślając rolę rankingów jako cennego źródła informacji, należy przywiązywać większe znaczenie do upowszechniania dobrych praktyk wynikających z analizy rankingów.

Rozwiązania statutowe w sferze *governance* w wybranych uczelniach polskich

Wnioski dotyczące stopnia autonomii uczelni polskich. Dokumenty EUA określają 4 zakresy autonomii uczelni: autonomię organizacyjną, finansową, kadrową i akademicką. W zakresie autonomii organizacyjnej, w Ustawie został uczyniony pewien krok w kierunku zmiany od modelu unitarnego do modelu dualnego,

poprzez wprowadzenie nowego organu wewnętrznego uczelni w postaci rady uczelni z udziałem ekspertów zewnętrznych. Jednak, ograniczony zakres zadań i kompetencji rad uczelni wprowadzony na etapie prac ustawodawczych w parlamencie spowodował, że uczelnie zatrzymały się tu w pół drogi.

Ogólnie, autonomia organizacyjna uległa zwiększeniu w następstwie zwiększenia roli statutu jako źródła prawa w szkolnictwie wyższym. W zakresie autonomii finansowej uczyniono zdecydowany krok naprzód, dzięki zapisom ustawowym, które wprowadzają finansowanie uczelni za pomocą jednej subwencji i pozostawienie jej podziału i dystrybucji decyzji rektora.

W zakresie autonomii kadrowej spraw osobowych (zatrudnianie pracowników, wynagrodzenia, awanse) polskie uczelnie zachowały znaczną autonomię z zastrzeżeniem, że relacja między liczbą studentów a liczbą nauczycieli akademickich odbiegająca od ustalonej jako optymalna powoduje negatywne skutki w zakresie subwencji. Wielkość wynagrodzeń jest limitowana wyłącznie od dołu, a zasady awansowania na kolejne stanowiska w uczelni są regulowane ustawowo, a następnie przenoszone do statutów uczelni. Ustawa otwiera możliwość awansu na stanowisko profesora uczelni osobom bez habilitacji.

Autonomia akademicka obejmująca m.in. rekrutowanie na studia, a kształtowanie programów studiów leży w gestii uczelni, z zastrzeżeniem ograniczeń ustawowych (wyniki matury pozostają podstawowym kryterium rekrutacyjnym, ale uczelnia sama określa wymagania z tym związane, pensum jest ograniczone wyłącznie od góry; możliwość prowadzenia studiów jest jednak uzależniona od oceny jakości badań naukowych w dyscyplinie, z którą kierunek studiów jest związany; ale pozostała regulacja, zgodnie z którą wysokość opłat za usługi edukacyjne nie może przekraczać kosztów niezbędnych do utworzenia i prowadzenia studiów oraz przygotowania i wdrażania strategii uczelni).

Konkluzja końcowa. Uczelnie, których statuty analizowano, w umiarkowanym stopniu wykorzystały możliwość transformacji organizacyjno-zarządczej, jakie stwarza ustawa „Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce”. Za główne przyczyny tego stanu uznawane są:

- nadmierne przywiązanie do dotychczasowych rozwiązań organizacyjno-zarządczych,
- obowiązujące zasady wyboru rektora przez przedstawicieli społeczności akademickiej,
- pojmowanie przez część środowiska akademickiego autonomii w oderwaniu od rozliczalności,

- nadmierna hierarchia akademicka, nie zawsze poparta aktualnymi osiągnięciami naukowymi,
- przywiązanie się do traktowania uczelni jako federacji wydziałów,
- tendencja do utrzymywania sztywnych struktur organizacyjnych,
- niechęć wobec ingerowania w sprawę uczelni przez osoby z jej otoczenia,
- zbyt słabe ustawowe umocowanie rad uczelni.

Nie należy nadmiernie przywiązywać się do dotychczasowych rozwiązań organizacyjno- zarządczych, jeśli wiązałoby się to z utrzymywaniem sztywnych struktur, ale raczej trzeba je zmieniać w kierunku większej elastyczności rozwiązań organizacyjnych.

Nadawanie radom wydziałów statusu organu może oznaczać krok w kierunku utrzymania zjawiska nadkolegialności w zarządzaniu uczelnią. Należy poszukiwać równowagi w rozwiązaniach statutowych gwarantujących autonomię instytucjonalną uczelni oraz autonomię społeczności akademickiej, a więc jej wspólnoty. Zasada autonomii uczelni musi być związana z zasadą odpowiedzialności, a w tym rozliczalności uczelni: ustawa nie powinna nadmiernie ograniczać autonomii uczelni, a statut nie powinien ograniczać zasady rozliczalności.

Pożądane zmniejszenie hierarchii akademickiej nie powinno być osiągnięte przez znoszenie stopni i tytułów, ale przez upowszechnienie powoływania na stanowisko profesora uczelni, osób z grona doktorów legitymujących się wyróżniającymi się osiągnięciami.

Zgodnie z intencją ustawodawcy chroniony powinien być przede wszystkim interes uczelni, a nie jej jednostek organizacyjnych: regulacje statutowe nie powinny naruszać lub osłabiać tej zasady.

Katalog organów uczelni określony w ustawie nie powinien być nadmiernie rozszerzany na podstawie treści statutu, ponieważ – bez względu na intencję – może to prowadzić do faktycznego osłabienia organów ustawowych uczelni oraz nadmiernego rozproszenia kompetencji i odpowiedzialności.

Część uczelni, podążając za regulacjami ustawowymi, zbyt dużą wagę przywiązuje do samego pojęcia i nadmiernie rozszerza liczbę funkcji kierowniczych, co na gruncie nauk o zarządzaniu ma drugorzędne znaczenie dla efektywności zarządzania uczelnią, stwarzając jednak zagrożenia o charakterze biurokratycznym.

Jeśli uczelnia pragnie ustanowić swoją strukturę o charakterze bardziej płaskim, z mniejszym rozproszeniem władzy i wzmocnieniem ustawowych organów uczelni, to powinna ona redukować liczbę funkcji kierowniczych.

Rozwiązania statutowe w sferze *governance* w wybranych uczelniach ukraińskich

WNIOSKI DOTYCZĄCE STOPNIA AUTONOMII UCZELNI UKRAIŃSKICH.

Analiza treści statutów uczelni ukraińskich, regulacji Ustawy Ukrainy „O szkolnictwie wyższym” i innych przepisów, pokazuje, że stopień autonomii uczelni w czterech obszarach, autonomii: organizacyjnej, finansowej, kadrowej oraz akademickiej, jest ograniczony (...).

KONKLUZJA

Analiza rozwiązań statutowych wskazuje na to, że ustawa w niedostatecznym stopniu zapewnia wolność statutową i często nie pozostawiając miejsca na autonomiczne decyzje uczelni w kluczowych sprawach organizacji zarządzania. Rola statutu uczelni w systemie źródeł prawa w systemie szkolnictwa wyższego Ukrainy powinna ulec istotnemu zwiększeniu. Zwłaszcza dotyczy to prawa do autoregulacji i procesu uchwalania statutu i jego nowelizacji. Rola Ministerstwa w odniesieniu do statutów powinna zostać ograniczona do weryfikacji przepisów statutowych w zakresie zgodności z obowiązującym prawem, jak to ma miejsce w Polsce.

Autonomia uczelni i zasada deregulacji oznaczają odstępianie państwa od ingerowania w działalność instytucji szkolnictwa wyższego, uznanie takich zasad organizacji życia uniwersyteckiego, jak zaufanie, odpowiedzialność, reprezentowanie wymagań i uczciwość, przeniesienie całej odpowiedzialności za jakość kształcenia i badań naukowych wraz z zapewnieniem niezbędnych narzędzi organizacyjnych i finansowych do samych uczelni jako instytucji samorządnych.

Uczelnie powinny jednak działać pod nadzorem profesjonalnych niezależnych instytucji zapewniających rozliczalność uczelni. Ogólnie, zaleca się uwzględnienie w tym zakresie rekomendacji Europejskiego Stowarzyszenia Uniwersytetów EUA, opracowanych w ramach projektu ATHENA 40.

Rekomendacje skierowane do strony ukraińskiej obejmują przede wszystkim uwagi ogólne dotyczące zasady autonomii uczelni i postulatu deregulacji, a także zwiększenia roli statutu uczelni w systemie źródeł prawa w szkolnictwie wyższym.

Uczelnie ukraińskie powinny uzyskać większą autonomię w zakresie zasad i trybu uchwalania swego statutu oraz jego wchodzenia w życie i nowelizacji. Wymóg zatwierdzania statutu uczelni państwowej przez ministerstwo jako założyciela, powinien zostać usunięty lub ograniczony. Jednocześnie ministerstwo powinno dokonywać weryfikacji przepisów statutowych w zakresie zgodności z obowiązującym prawem (jak to ma miejsce w Polsce).

Należy wdrażać w praktyce przepisy ustawy o zmianie dotychczasowego statusu uczelni jako jednostki budżetowej oraz odpowiednio ograniczyć uprawnienia organów państwa jako założyciela. Uczelnia powinna mieć możliwość niezależnego zatwierdzania planu rzeczowo-finansowego i jego korekty, samodzielnego regulowania liczby nauczycieli akademickich, samodzielnego ustalania wysokości wynagrodzeń w ramach planu rzeczowo-finansowego, z uwzględnieniem rozwiązań gwarantujących większy nadzór w interesie Skarbu Państwa w tym zakresie.

Zasadne jest ograniczenie obowiązku uzyskiwania przez uczelnię zgody na wynajęcie swoich nieruchomości, a także uproszczenie procedury odpisu przestarzałych aktywów oraz wprowadzenie mechanizmu umożliwiającego sprzedaż nieruchomości zbędnych.

W odniesieniu do organów uczelni, odnotowania wymaga, że pojęcie organów zarządzających wymaga ustawowej konkretyzacji, ponieważ w systemie szkolnictwa wyższego pozostaje to niejasne. Podmioty doradcze, organy robocze, organy samorządu studenckiego itp. nie są organami uczelni. Należy rozważyć ograniczenie liczby organów uczelni 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.

Zakres zadań każdego z tych organów powinien być określony w sposób precyzyjny, eliminując przy tym zjawisko tzw. odpowiedzialności zbiorowej. Warto ograniczyć nadkolegialność w zarządzaniu uczelnią, w tym m.in. zmienić status i zadania wyższego organu kolegialnego samorządu społecznego wspólnoty uczelni, przy uwzględnieniu, że zasadę samorządności akademickiej realizuje senat, w którym zasiadają wybrani przez wspólnotę jej przedstawiciele, a także rektor wybierany w trybie wyborów powszechnych. Pozycja i odpowiedzialność organu jednoosobowego, którym jest rektor, powinna zostać zwiększona.

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 (ang. *Key Performance Indicators*) w działaniu rektora, zawartych w kontrakcie, powinna być uwzględniona realna sytuacja wynikająca z polityki rządowej w sprawach finansowania uczelni oraz konieczności zapewnienia jej perspektyw rozwojowych w okresie kadencji.

Regulacje statutowe dotyczące uczonej rady świadczą o intencji ograniczenia ich praw podmiotowych, co nie jest właściwe, biorąc pod uwagę ich rolę w respektowaniu autonomii uniwersytetów. Senat powinien być wiodącym i jedynym

organem kolegialnym w systemie zarządzania uczelnią. Statuty powinny w sposób bardziej precyzyjny określać kompetencje rektora oraz zakres działania przewodniczącego senatu, o ile nie jest nim rektor.

Warto na nowo przemyśleć i uporządkować zadania rady nadzorczej oraz wzmocnić jej rolę w zarządzaniu strategicznym. Rada nadzorcza, powołana przez radę akademicką (senat), mogłaby realizować bardziej precyzyjnie określone zadania, biorąc jednak pod uwagę, że działania jej członków są realizowane w formule *pro publico bono*.

Uwzględniając zadania rady nadzorczej, jej członkowie powinni być przedstawicielami interesariuszy różnych grup otoczenia uczelni, w szczególności biznesu, środowiska szkolnictwa wyższego i nauki spoza własnej uczelni, organów władzy państwowej, społeczeństwa obywatelskiego i przedstawicieli pracodawców (w szczególności interesariuszy właściwych dla uczelni danego typu).

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). Należy także wprowadzić zakaz członkostwa w radzie nadzorczej uczelni dla ministra i wiceministrów (a być może dla wszystkich pracowników ministerstwa).

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, inaczej niż to ma miejsce obecnie. Uczelnie publiczne powinny mieć większą swobodę kształtowania własnej organizacji i określania jej w statucie, podobnie jak czynią to uczelnie niepubliczne.

Komentarz zespołu ekspertów do wyników badania nt. rozwiązań statutowych w sferze *governance* w Polsce i w Ukrainie

Właściwe zarządzanie to jeden z istotnych elementów skutecznej realizacji zadań podstawowego podmiotu systemu szkolnictwa wyższego, jakim jest uczelnia. Stąd z aprobatą należy przyjąć wybór analizy tych zagadnień zarówno w uczelniach ukraińskich, jak i polskich. Przy tym za szczególnie interesującą należy uznać analizę rozwiązań statutowych konkretnych uczelni z Polski i z Ukrainy, bowiem właśnie rozwiązania wynikające z aktów wewnętrznych uczelni, dotyczące sfery *governance* stanowią przejaw gwarantowanej przez ustawę autonomii.

Dotyczy to w szczególności autonomii statutowej obejmującej zarówno rozwiązania organizacyjne, jak i zarządcze.

Przyjęcie jako podstawy zakwalifikowania statutów uczelni do analizy na tle krajowych rozwiązań ustawowych, wyników wybranych krajowych rankingów uczelni jest oczywiście poprawne pod względem metodologicznym, jednak w przypadku uczelni polskich interesujące rezultaty poznawcze można byłoby uzyskać, dokonując analizy statutów dziesięciu polskich uczelni badawczych wyłonionych w ministerialnym konkursie „Inicjatywa Doskonałości – Uczelnia Badawcza”, których regulacje statutowe, obok regulacji typowych, zawierają również oryginalne rozwiązania, w szczególności w sferze *governance*.

Pozytywnie należy ocenić przedmiot samej analizy. Objęte nią bowiem obszary tematyczne zostały wyłonione w wyniku jasno określonych przyjętych kryteriów, do których należą przede wszystkim zasady autonomii, deregulacji i miejsca statutu w systemie źródeł prawa. Stąd, zarówno w części polskiej, jak i ukraińskiej, zwrócono uwagę na takie zagadnienia, jak zakres regulacji statutowej, organy uczelni, funkcje kierownicze, pozycja kanclerza i kwestora, struktura organizacyjna uczelni, czy dokumenty zarządcze.

Przeprowadzona analiza rozwiązań statutowych doprowadziła do sformułowania wniosków końcowych, które potwierdziły istotne zróżnicowanie regulacji prawnych obu krajów i to zarówno na poziomie prawa powszechnie obowiązującego, jak i wewnętrznych przepisów poszczególnych uczelni, co w kontekście hierarchii źródeł prawa, a w szczególności nadrzędności aktów rangi ustawowej nad prawodawstwem wewnątrzuczelnianym należy uznać za niebudzące wątpliwości.

Uwarunkowania te spowodowały, że opinie i rekomendacje dotyczące sfery *governance* zostały podzielone na trzy grupy. Pierwsza z nich jest adresowana zarówno do strony polskiej, jak i ukraińskiej, w szczególności do ministrów właściwych do spraw szkolnictwa wyższego (administracji rządowej), ale również do właściwych konferencji rektorów (instytucji przedstawicielskich). Wśród tych uznawanych za szczególnie wartościowe dla rozwoju szkolnictwa wyższego obu krajów należy wymienić przede wszystkim projakościowe rozwiązania w kształtowaniu składu osobowego organów uczelni, w tym zwłaszcza rektora, a także rekomendacje rozdzielania działalności naukowej od dydaktycznej w strukturze organizacyjnej uczelni, w szczególności w zakresie badań opartych na elastycznie kształtowanych zespołach badawczych, a nie z góry ukonstytuowanych jednostkach organizacyjnych.

Druga grupa rekomendacji jest skierowana wyłącznie do strony polskiej, a *de facto* do polskiego systemu szkolnictwa wyższego kształtowanego od 2018

roku ustawą Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce oraz od 2019 roku uchwalonymi na jej podstawie statutami poszczególnych uczelni. Stanowią więc one ocenę zmian przepisów prawa powszechnie obowiązującego i ich konsekwencji dla poszczególnych uczelni. W tym zakresie na uwagę zasługuje stwierdzenie, że polskie uczelnie, z jednej strony wykorzystały w znacznym stopniu możliwości wynikające z regulacji ustawowej określającej zasadę autonomii statutowej, ale z drugiej strony nie potrafiły w pełni zmienić doczasowych rozwiązań organizacyjno- zarządczych, które funkcjonowały w uczelniach. Stan ten może być podstawą do analizy przyjętych rozwiązań, zarówno w wymiarze wewnętrznym, jak i międzyuczelnianym, i finalnie zmian w statutach uczelni.

Wreszcie, trzecia grupa wniosków i wynikających z nich rekomendacji ma posłużyć stronie ukraińskiej, której szkolnictwo wyższe, zwłaszcza w zakresie autonomii i deregulacji, wymaga znacznego zmniejszenia ingerencji państwa. Oznacza to przede wszystkim postulat zmian w aktach prawa powszechnie obowiązującego, polegających na znacznym zmniejszeniu ich oddziaływania, na rzecz regulacji wewnętrznych poszczególnych uczelni. Bez wątpienia podkreślenia wymaga trafność diagnozy i rekomendacji we wszystkich trzech obszarach.

Analiza rozwiązań statutowych uczelni polskich i ukraińskich w sferze *governance* opracowana w ramach projektu pn. „Polsko-ukraińska współpraca instytucji przedstawicielskich reprezentujących rektorów, na rzecz doskonalenia działania uczelni” może być inspirującym materiałem zarówno dla polskich, jak i ukraińskich uczelni, które w ramach przyznanej im w poszczególnych krajach autonomii statutowej będą zmieniać lub doskonalić obowiązujące przepisy zawarte w ich statutach.

SZKOŁY DOKTORSKIE

Reforma była odpowiedzią na zgłaszane przez całe środowisko akademickie problemy i ułomności poprzedniego systemu. Jej założenia były opracowane przez zespoły ekspertów wyłonionych w trybie konkursowym, a następnie założenia te były szeroko konsultowane na cyklicznych wydarzeniach na terenie całego kraju.

Efektem tych wysiłków było stworzenie systemu, w którym uczelnie mają relatywnie dużą autonomię w określaniu zasad kształcenia i wymogów prowadzenia działalności badawczej, przy założeniu spełnienia ustawowych wymogów.

Analiza wykazała bardzo duże zróżnicowanie pomiędzy badanymi jednostkami pod względem organizacyjnym i zarządczym oraz pod względem wdrażanych mechanizmów projakościowych i dobrych praktyk związanych z zapewnianiem jakości kształcenia doktorantów.

Wiele uczelni odważnie wyszło poza schemat dotychczasowych studiów doktoranckich i próbują wdrażać autorskie rozwiązania i dobre praktyki zaczerpnięte od naszych zagranicznych sąsiadów.

Doktoranci są nieodłączną częścią środowiska akademickiego, tak samo jak studenci, nauczyciele akademicy, bibliotekarze, pracownicy administracyjni i techniczni itd. Od ich doświadczeń, wiedzy oraz umiejętności, które zdobędą podczas realizacji doktoratu zależy wybór ścieżki zawodowej oraz to, jak daleko będą mogli dotrzeć w realizacji swoich marzeń i planów zawodowych. Doktoranci mogą zasilić kadrę uczelni, realizując swoje plany badawcze w murach akademii, mogą uczestniczyć w prowadzeniu zajęć ze studentami, wspierać zespoły badawcze oraz swoich promotorów w codziennych obowiązkach albo po uzyskaniu stopnia doktora mogą pracować jako wysoko wyspecjalizowana kadra dla gospodarki, biznesu czy też polityki publicznej. Dlatego uczelnie i prawodawcy ponoszą pełną odpowiedzialność za jakość kształcenia tej części społeczności akademickiej.

Rola młodych naukowców w rozwoju naukowym i gospodarczym kraju jest perspektywicznie bardzo ważna. Zatem wykształcenie młodego pokolenia naukowców-ekspertów powinno być jednym z kluczowych celów strategicznych uczelni akademickiej.

Analiza wykazała bardzo duże zróżnicowanie między badanymi jednostkami pod względem organizacyjnym i zarządczym oraz pod względem wdrażanych mechanizmów projakościowych i dobrych praktyk związanych z zapewnianiem jakości kształcenia doktorantów. Trudno zatem mówić o jednym wyróżniającym się modelu kształcenia doktorantów, jako że każda uczelnia dostosowała go pod kątem własnych potrzeb i możliwości.

Wiele uczelni odważnie wyszło poza schemat dotychczasowych studiów doktoranckich i próbują wdrażać autorskie rozwiązania i dobre praktyki zaczerpnięte od naszych zagranicznych sąsiadów.

Pomimo wielu ograniczeń przeprowadzonego badania, może stanowić ono właściwy wstęp do dyskusji na temat potencjalnych kierunków rozwoju szkół doktorskich w Polsce. Może również stać się inspiracją do procesu doskonalenia się dla wszystkich jednostek, które prowadzą lub współprowadzą kształcenie doktorantów.

Należy również zauważyć, że rok akademicki 2020/2021 będzie dopiero drugim rokiem funkcjonowania szkół doktorskich, w związku z czym ich organizacja, treści regulaminów i innych aktów prawnych podlegają ciągłemu doskonaleniu, a proces kształtowania szkół doktorskich w uczelniach w Polsce jest jeszcze niezakończony. O efektach tego procesu dowiemy się z pewnością podczas pierwszej ewaluacji szkół doktorskich, która będzie miała miejsce po zakończeniu pierwszego pełnego cyklu kształcenia doktorantów, tj. w roku akademickim 2023/2024.

KOMENTARZ ZESPOŁU EKSPERTÓW DO WYNIKÓW PROJEKTU MEiN-PW

Komentarz do wyników badania nt. szkół doktorskich w Polsce

Kształcenie doktorantów oraz awanse naukowe stanowią w ostatnich latach jedno z istotnych wyzwań szkolnictwa wyższego na świecie. Nie może zatem dziwić, że zagadnienia te zostały również poruszone w projekcie pn. „Polsko-ukraińska współpraca instytucji przedstawicielskich reprezentujących rektorów, na rzecz doskonalenia działania uczelni”.

Wzrost liczby doktorantów, spowodowany z jednej strony wzrostem wskaźnika skolaryzacji, z drugiej natomiast większym zapotrzebowaniem rynku pracy na osoby przygotowane do pracy o charakterze badawczo-rozwojowym, wymusza wprowadzenie zmian organizacji kształcenia na poziomie doktorskim, celem zachowania efektywności tego procesu oraz wiarygodności dyplomu doktora.

Wprowadzona w Polsce reforma systemu szkolnictwa wyższego i nauki stanowiła próbę rozwiązania problemu z niedopasowaniem wcześniejszego modelu kształcenia doktorantów do aktualnych realiów i trendów europejskich oraz globalnych.

Wprowadzono nowy model kształcenia doktorantów – dotychczasowe studia doktoranckie zastąpiono szkołami doktorskimi. Uczelnie akademickie i uprawnione jednostki naukowe uzyskały dużą autonomię w zakresie organizacji i funkcjonowania szkół doktorskich.

Ustawodawca przyjął strategię minimum legislacyjnego, pozostawiając kwestie szczegółowe do uregulowania w aktach wewnętrznych podmiotu prowadzącego szkołę doktorską. Uczelnie i jednostki naukowe wdrożyły nowe przepisy ustawy – szkoły doktorskie rozpoczęły swoją działalność z rokiem akademickim 2019/2020. Nie można jednak uznać, że na tym etapie reforma kształcenia doktorantów została w pełni wdrożona i zakończona. Jest to długotrwały proces. Uruchomienie szkół doktorskich stanowiło dopiero pierwszy etap jej wdrażania. Kolejnym jest doskonalenie przyjętych rozwiązań. Doskonalenie to będzie odbywać się w dwóch podetapach: pierwszy, polegający na samodoskonaleniu opartym na własnych doświadczeniach oraz doświadczeniach innych podmiotów, co obecnie ma miejsce, oraz drugi, uzupełniony o proces ewaluacji szkół doktorskich dokonywanej przez zewnętrzny podmiot (Komisję Ewaluacji Nauki) oraz wiedzę na temat efektywności przyjętych rozwiązań (informacjach o liczbie absolwentów szkół doktorskich, którzy uzyskali stopień doktora oraz dane z systemu monitorowania losów absolwentów).

Opracowany w ramach ww. projektu raport pt. „Szkoły doktorskie w Polsce – pierwsze doświadczenia” pokazuje, jak polskie uczelnie wdrażają przepisy ustawy. Prezentowane w nim dane są szczególnie istotne dla procesu doskonalenia wprowadzonych przez uczelnie rozwiązań. Stanowią one cenne źródło informacji zarówno dla polskich, jak i ukraińskich rektorów. Wyniki prezentowanego badania w Polsce mogą zostać wykorzystane w procesie doskonalenia dotychczas wypracowanych rozwiązań, natomiast na Ukrainie mogą być wykorzystane w toczącej się obecnie debacie nad kierunkami reformy kształcenia doktorantów.

Raport pokazuje zróżnicowanie przyjętych przez uczelnie rozwiązań, w szczególności na gruncie organizacji i zarządzania procesem kształcenia. Ta różnorodność w dużej mierze jest powiązana ze zmianami organizacyjnymi, jakie nastąpiły w uczelniach, na skutek wprowadzenia ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (ustawa ta poszerzyła autonomię uczelni w zakresie określania własnej struktury) oraz zmian w zakresie uprawnień do prowadzenia szkoły doktorskiej (szkoła doktorska, co do zasady, prowadzona jest w co najmniej dwóch dyscyplinach).

Zaprezentowane wyniki badań pokazują, że spora część badanych podmiotów postanowiła wprowadzać zmiany w kształceniu doktorantów w sposób ewolucyjny, a nie rewolucyjny. Większość badanych uczelni utworzyła jedną szkołę dokorską w zakresie wszystkich posiadanych uprawnień. Wyniki badania sugerują, że przy tworzeniu szkoły doktorskiej większość analizowanych uczelni przyjęła za punkt wyjścia rozwiązanie funkcjonujące w prowadzonych dotychczas studiach doktoranckich, dostosowując je do nowej struktury uczelni oraz przepisów obecnej ustawy. Spora część uczelni skoncentrowała się głównie na zmianach koniecznych do wprowadzenia, m.in. na stworzeniu programu kształcenia, zmianie organizacji procesu kształcenia, czy wypracowaniu procedur oceny śródkresowej, pozostawiając część zagadnień, np. dotyczących zapewnienia jakości kształcenia, czy wdrażanie dobrych praktyk, na etap doskonalenia przyjętych rozwiązań. Takie podejście wydaje się być uzasadnione zważywszy na krótki czas, jaki ustawodawca dał uczelniom na opracowanie i implementację nowej koncepcji kształcenia doktorantów. Należy spodziewać się, że z czasem uczelnie zaczną dokonywać zmian w aktach wewnętrznych, określających funkcjonowanie szkół doktorskich, tak aby wydobyć pełen potencjał reformy. Może to zaowocować większą liczbą niekonwencjonalnych rozwiązań, w tym dobrych praktyk, dlatego należy rozważyć powtórzenie badania po zakończeniu pierwszego cyklu kształcenia oraz po przeprowadzeniu ewaluacji szkół doktorskich w badanych podmiotach, w szczególności w ramach kontynuacji Projektu Polsko-Ukraińskiego w kolejnych latach, być może z uwzględnieniem analizy form kształcenia doktorantów w Ukrainie.

VI. Główne wnioski z badań prowadzonych w ramach PP-U w latach 2021–2024 (Cykl II MNiSW-PW KRASP, Cykl 4 FRP)⁴⁴

Możliwości i uwarunkowania współpracy polsko-ukraińskiej w zakresie kształcenia w warunkach ograniczeń wojennych i powojennych w Ukrainie (Marcin Dokowicz, Larysa Kolisnyk)⁴⁵

REKOMENDACJE EKSPERTÓW WSPÓLNE DLA MINISTRÓW I REKTORÓW W POLSCE I W UKRAINIE

1. W okresie trwania agresji zbrojnej Rosji w Ukrainie należy zintensyfikować mobilność akademicką realizowaną na podstawie umów partnerskich między uczelniami polskimi i ukraińskimi celem zapobiegnięcia przenoszeniu się ukraińskich studentów i pracowników dydaktycznych do uczelni polskich, które odbywa się z niekorzyścią dla obu stron.
2. Należy zaktualizować umowę z dnia 11 kwietnia 2005 roku między Rządem Rzeczypospolitej Polskiej a Gabinetem Ministrów Ukrainy o wzajemnym uznawaniu akademickim dokumentów o wykształceniu i równoważności stopni celem uznania tytułów dyplomowanego specjalisty oraz dyplomowanego specjalisty technologa jako równoważnych tytułowi młodszego bakaławra.
3. Należy podjąć działania zmierzające do wdrożenia w obu krajach zaleceń Rady UE z dnia 22 czerwca 2022 roku w sprawie europejskiego podejścia do mikropoświadczeń na potrzeby uczenia się przez całe życie i zatrudnialności (2022/C 243/02) oraz nawiązać współpracę w tym zakresie, w szczególności polegającą na organizacji wspólnych kursów i szkoleń.
4. Należy wesprzeć i zintensyfikować działania uczelni mające na celu integrację polsko-ukraińską oraz wymianę doświadczeń wśród kadry odpowiedzialnej za zarządzanie procesem kształcenia oraz zapewnienie jakości kształcenia (np. wspólne seminaria dotyczące procesu kształcenia i zapewnienia jego jakości, spotkania robocze, wspólne posiedzenia gremiów uczelni odpowiedzialnych za proces kształcenia, wizyty studyjne).

⁴⁴ Wybrane fragmenty rozdziałów z publikacji: Woźnicki J., Degtyarova I. (red.), *Polsko-ukraińska współpraca instytucji przedstawicielskich reprezentujących rektorów, na rzecz doskonalenia działania uczelni. Raport z II Cyklu realizacji Projektu 2022–2024*, Wydawnictwo Akademickie SEDNO, Warszawa 2024 oraz raportów dostępnych na stronie Projektu: <https://www.ans.pw.edu.pl/Nauka/Projekty-naukowe/Projekt-MNiSW-PW>.

⁴⁵ Opracowanie dostępne także: Raport nr 1. Możliwości i uwarunkowania podejmowania współpracy na podstawie zawieranych umów przez uczelnie polskie z uczelniami ukraińskimi w zakresie kształcenia w warunkach ograniczeń wojennych i powojennych w Ukrainie (wersja polska)

Działania te powinny być realizowane obecnie z wykorzystaniem metod porozumiewania się na odległość a po wojnie również w ramach bezpośrednich spotkań.

5. Należy rozwijać programy finansowania działań uczelni związane z realizacją współpracy polsko-ukraińskiej w obszarze kształcenia, uwzględniające jak najszerszy wachlarz możliwych form współpracy. Finansowanie powinno uwzględniać zarówno planowane działania jak i prace wdrożeniowe (przygotowanie dokumentacji, prace merytoryczne, opracowanie zasad finansowania i rozliczania wyjazdów). W szczególności w okresie trwania działań wojennych prowadzonych przez Rosję należy rozwiązać problem braku finansowania mobilności akademickiej studentów i pracowników z Ukrainy.
6. Należy poszerzać wiedzę i rozwijać umiejętności kadry akademickiej w zakresie umiędzynarodowienia procesu kształcenia, a także uświadamiać korzyści płynące z tego procesu.
7. Należy opracować i wprowadzić mechanizmy oraz narzędzia motywowania uczelni oraz ich pracowników do podejmowania działań związanych z umiędzynarodowieniem procesu kształcenia, w tym w zakresie współpracy polsko-ukraińskiej. Rzeczywista współpraca w zakresie umów partnerskich powinna być premiowana podczas przyznawania uczelniom środków finansowych z budżetu państwa. Należy również wprowadzić dodatkowe strumienie finansowania takiej działalności (dotacje celowe), premiować działania pracowników związane z wdrażaniem umów partnerskich (np. opracowanie i wdrożenie programu studiów wspólnych), premiować działalność organizacyjną związaną z umiędzynarodowieniem procesu kształcenia oraz nadal uwzględniać w procedurach awansowych udział w programach wymiany kadry akademickiej.
8. Należy opracować przykładowe wzory umów niezbędnych podczas realizacji mobilności akademickiej między uczelniami polskimi i ukraińskimi oraz zidentyfikować dobre praktyki w zakresie procedur administracyjnych związanych z realizacją programów wymiany akademickiej.
9. Należy w obu krajach wypracować i wprowadzić rozwiązania niwelujące problem braku kompatybilności okresów trwania roku akademickiego.

REKOMENDACJE EKSPERTÓW DLA MINISTRA I REKTORÓW POLSKICH

1. Należy w stosunku do studiów objętych umowami z zagranicznymi uczelniami wyłączyć stosowanie ograniczenia, o którym mowa w art. 53

ust. 10 p.s.w.n., dotyczącego zakazu prowadzenia przez uczelnię kilku studiów o tej samej nazwie lub których programy określają takie same efekty uczenia się.

2. Należy włączyć kształcenie na poziomie 5 Polskiej Ramy Kwalifikacji (kształcenie specjalistyczne) do systemu studiów. Dokumentem potwierdzającym wykształcenie na tym poziomie powinien być dyplom, a nie świadectwo.
3. Należy nadać uczelniom uprawnienia do weryfikacji i potwierdzania efektów uczenia się nabywanych w sposób nieformalny i pozaformalny.
4. Należy rozważyć, w okresie prowadzenia przez Rosję działań wojennych na terytorium Ukrainy, przyznanie polskiej legitymacji studenckiej studentom uczelni ukraińskich biorących udział w programach wymiany z polskimi uczelniami na czas tej wymiany. Należy rozważyć również zrównanie uprawnień uchodźców z Ukrainy, którzy przenieśli się na studia w Polsce, z uprawnieniami uchodźców, którzy odbywają kształcenie w ramach umów zawartych między uczelniami, w tym do otrzymania stypendium socjalnego, zapomogi i kredytu studenckiego, o których mowa w art. 41 ustawy z dnia 12 marca 2022 roku o pomocy obywatelom Ukrainy w związku z konfliktem zbrojnym na terytorium tego państwa (Dz.U. z 2022 poz. 583 ze zm.).
5. Należy umożliwić dostęp studentom i pracownikom z Ukrainy do kształcenia pozaformalnego (np. kursy, szkolenia, szkoły letnie warsztaty, MOOC) oferowanego przez uczelnie polskie, w tym również realizowanego zdalnie, oraz stworzyć ofertę adresowaną do obywateli Ukrainy przebywających w Polsce umożliwiającą ich integrację (w ramach społecznej odpowiedzialności uczelni).
6. Polskie uczelnie powinny angażować uczelnie ukraińskie do projektów finansowanych ze źródeł zewnętrznych, w szczególności dotyczących mobilności akademickiej (m.in. w ramach konkursów ogłaszanych przez Narodową Agencję Wymiany Akademickiej oraz Komisję Europejską np. w ramach akcji 1. Mobilność edukacyjna [Erasmus+]).

REKOMENDACJE EKSPERTÓW DLA MINISTRA I REKTORÓW UKRAIŃSKICH

1. Należy zwiększyć autonomię uczelni w zakresie tworzenia nowych specjalności oraz uelastyczyć wymogi w zakresie punktów ECTS wymaganych do uzyskania odpowiedniego stopnia wykształcenia wyższego np. przez rezygnację z precyzyjnego określania wysokości

punktów ECTS w standardach szkolnictwa wyższego, z wyłączeniem specjalności uprawniających do wykonywania zawodów regulowanych. Rozważenia również wymaga odstąpienie od obowiązku stosowania standardów szkolnictwa wyższego lub ich części w stosunku do wspólnego programu edukacyjnego utworzonego wspólnie z zagraniczną uczelnią.

2. Należy rozważyć wprowadzenia możliwości kształcenia również w innych językach niż język ukraiński i angielski. Obecny art. 48 ust. 3 s.w. dopuszcza jedynie, poza językiem urzędowym, prowadzenie zajęć w języku angielskim. Brak możliwości prowadzenia zajęć w języku polskim może stanowić barierę w nawiązywaniu współpracy. Polskie przepisy prawne pozwalają na prowadzenia zajęć w języku ukraińskim.
3. Należy promować mobilność akademicką wśród studentów i pracowników uczelni, w tym również w formie zdalnej.
4. W okresie trwania zbrojnej agresji Rosji w Ukrainie należy wydłużyć maksymalny czas trwania mobilności akademickiej, który w stosunku do pracowników jest ograniczony do dwóch lat, a w stosunku do studentów do 50% punktów ECTS. Okresy te należy wydłużyć o czas trwania wojny.
5. Należy wdrożyć mechanizmy finansowania działań związanych z umiędzynarodowieniem procesu kształcenia w uczelniach ukraińskich, w tym finansowania zajęć prowadzonych przez wykładowców z zagranicznych uczelni (np. wykładów gościnnych), w tym w perspektywie otrzymania w przyszłości dodatkowych środków europejskich na rozwój uczelni.

Ścieżki awansu naukowego w Polsce i w Ukrainie a współpraca badawcza (Olena Bykowska, Tomasz Jędrzejewski)⁴⁶

(...)

WNIOSKI

1. Podstawy prawne regulujące nadawanie objętych analizą stopni i tytułów są przede wszystkim wynikiem obowiązujących w obu krajach porządków prawnych i w tym zakresie ich zróżnicowanie jest w pełni uzasadnione. Należy jednak zwrócić uwagę, że w polskim systemie awansu naukowego

⁴⁶ Opracowanie dostępne także: Raport Nr2, Identyfikacja niezgodności regulacyjnych w systemie szkolnictwa wyższego i nauki w Polsce i w Ukrainie, prowadzących do niekompatybilności w ramach ścieżek awansu naukowego i związanych z tym wymagań kwalifikacyjnych oraz innych ograniczeń utrudniających wymianę kadr naukowych między uczelniami (wersja polska).

podstawową rolę odgrywa ustawa systemowa, a ewentualne uszczegółowienie regulacji, zapewne w wyniku dokonanej w ostatnich latach deregulacji systemu polskiego szkolnictwa wyższego i nauki, następuje w drodze aktów wewnętrznych w szczególności podmiotów uprawnionych do nadawania stopni naukowych i stopni w zakresie sztuki. Z kolei ukraińską regulację cechują, co oczywiste, ustawy systemowe, ale ich uszczegółowienie odbywa się w aktach prawnych centralnych organów administracji publicznej właściwych w sprawach szkolnictwa wyższego i nauki, a nie w aktach i ewentualnie indywidualnych rozstrzygnięciach podmiotów uprawnionych do nadawania stopni naukowych w konkretnych sprawach. Świadczy to o centralizacji w tym zakresie.

2. Podmioty uprawnione do nadawania stopni i ich uprawnienia w tym zakresie są w obu krajach zróżnicowane. Najwięcej podobieństw występuje w zakresie podmiotów uprawnionych do nadawania polskiego stopnia doktora i ukraińskiego stopnia kandydata nauk, a w zasadzie wprowadzonego niedawno, tym samym zapewne uwzględniającego rozwiązania europejskie, stopnia doktora filozofii i doktora sztuki. Inaczej sprawa wygląda w zakresie stopnia doktora habilitowanego i doktora nauk, gdzie podobieństwa oczywiście również występują, ale rozkład zadań w zakresie odpowiadających im kompetencji między organami uczelni i innych uprawnionych instytucji naukowych (radami naukowymi) a organami administracji publicznej właściwymi w sprawach szkolnictwa wyższego i nauki (ministrami, radami doskonałości naukowej, kolegium atestacyjnym) są bardziej zróżnicowane i wskazują na znacznie większy poziom scentralizowania w systemie ukraińskim, a tym samym świadczą o większej autonomii podmiotów polskiego systemu szkolnictwa wyższego i nauki. Natomiast z uwagi na inny charakter polskiego tytułu profesora i ukraińskiego stopnia profesora, z punktu widzenia podmiotów uprawnionych do ich nadawania, oba systemy są odmienne, gdyż nieporównywalna jest pozycja ustrojowa organu władzy państwowej (Prezydent RP) i rządowych i uczelnianych organów administracji publicznej (Komisja Atestacyjna Ministerstwa Edukacji i Nauki Ukrainy i rady naukowe).
3. Wymagania, które muszą spełnić kandydaci do nadania właściwego stopnia naukowego lub tytułu, opierają się na tych samych założeniach odpowiedniego jakościowo poziomowi dorobku naukowego. Najbardziej zbliżone do siebie regulacje występują w przypadku stopnia doktora habilitowanego i doktora nauk. W przypadku stopnia doktora i doktora filozofii/sztuki regulację ukraińską odróżnia dużo wyższy poziom szczegółowości

w zakresie warunków, a w szczególności udokumentowania wymaganej doskonałości naukowej dla uzyskania stopnia. Natomiast w przypadku odpowiednio tytułu i stopnia profesora wymagania w znacznej części nie są porównywalne przede wszystkim z uwagi na inny charakter tego poziomu awansu naukowego, na przykład wymogi dotyczące okresu zatrudnienia i kompetencji językowych w regulacjach ukraińskich.

4. Analiza przepisów procesowych regulujących postępowanie w sprawie nadania poszczególnych stopni i tytułów jednoznacznie wskazuje, że w obu systemach ich rola sprowadza się do zapewnienia gwarancji procesowych dla uczestników postępowania z jednej strony i przeprowadzenia postępowania zapewniającego wydanie w transparentny sposób obiektywnego rozstrzygnięcia w sprawie. Wydaje się, że zapewnienie tych założeń jest realizowane w obu systemach w różny sposób, bowiem analizowana regulacja ukraińska jest bardziej sformalizowana, gdyż zawiera instytucje procesowe, które w regulacji polskiej nie występują w ogóle. Należy jednak pamiętać, że polska ustawa systemowa zakłada podejmowanie rozstrzygnięć w sprawach stopni naukowych i w zakresie sztuki oraz tytułów w formie decyzji administracyjnych, dla których podstawą prawną jest ustawa z dnia 14 czerwca 1960 r. Kodeks postępowania administracyjnego (Dz.U. z 2024 r., poz. 572), który nie był przedmiotem analizy. Niezależnie od podstawy prawnej formalizm postępowania służy zawsze zapewnieniu gwarancji procesowych uczestnikom postępowania.
5. W kontekście gwarancji procesowych dla uczestników postępowań prowadzonych w ramach awansu naukowego należy podkreślić, że systemy obu krajów zawierają rozwiązania charakterystyczne dla demokratycznych porządków prawnych przewidujące możliwość zaskarżania podjętych rozstrzygnięć przez właściwe organy przy pomocy systemu środków prawnych wnoszonych w pierwszej kolejności na drodze administracyjnej (odwołanie), a w przypadku braku ich skuteczności na drodze sądowej (skarga do sądu).
6. Agresja zbrojna Rosji na Ukrainę jednoznacznie pokazała liczne niedostatki w zakresie regulacji prawnych obu państw będących podstawą wymiany i współpracy akademickiej. Niedostatki te i brakujące rozwiązania próbowano szybko uregulować przy pomocy doraźnych i często prowizorycznych (szybko tworzonych z założeniem okresowego obowiązywania) regulacji. Z drugiej strony trudna sytuacja uruchomiła potencjał ludzki wskazując na możliwość szerszego współdziałania i liczne korzyści z niego płynące nie tylko w sensie pomocowym.

REKOMENDACJE EKSPERTÓW

REKOMENDACJE EKSPERTÓW WSPÓLNE

1. Podjęcie w pierwszej kolejności działań wewnętrznych zmierzających do zmian w regulacjach niwelujących główne różnice w rozwiązaniach prawnych, które uproszczą proces uznania stopnia lub tytułu w drodze nostryfikacji. Szczególnej uwagi w tym zakresie wymaga najwyższy szczebel awansu naukowego w postaci tytułu/stopnia profesora.
2. W konsekwencji usunięcie przeszkód formalnych dla działań zmierzających do zawarcia przez Rzeczpospolitą Polską i Ukrainę umowy międzynarodowej w sprawie uznawalności stopni i tytułów naukowych.
3. Aktywne rozwijanie współpracy instytucjonalnej i indywidualnej w zakresie badań naukowych, w tym dualnego zarządzania badaniami naukowymi, będącego wspólną odpowiedzialnością na zmiany zachodzące w europejskim i światowym obszarze szkolnictwa wyższego i nauki.
4. Wspieranie działań zmierzających do wzmocnienia roli wewnętrznych instytucji systemu szkolnictwa wyższego i nauki jako przyjaznych, otwartych i inkluzywnych miejsc rozwoju naukowego oraz przekazywania uniwersalnych wartości w celu budowania ścieżek kariery naukowej zgodnej ze standardami europejskimi, zapewniających przyciąganie najlepszych kandydatów.
5. Współpraca w zakresie cyfryzacji szkolnictwa wyższego i nauki, a w szczególności w obszarze badań naukowych przez wykorzystanie narzędzi cyfrowych umożliwiających gromadzenie i udostępnianie danych, co wymaga wspólnych przedsięwzięć infrastrukturalnych, logistycznych i prawnych.
6. Aktywizacja współpracy polskich uczelni z uczelniami ukraińskimi w zakresie mobilności związanej z awansem naukowym, obejmującej uzyskiwanie stopni naukowych, w szczególności stopnia doktora (doktora filozofii) i doktora habilitowanego (doktora nauk) przez pracowników uczelni polskich na uczelniach ukraińskich i wzajemnie.
7. Aktywizacja współpracy uczelni polskich i ukraińskich w zakresie mobilności związanej z zatrudnieniem, obejmującej zatrudnienie na odpowiednie stanowiska nauczycieli akademickich pracowników ukraińskich i polskich uczelni odpowiednio, zarówno na podstawie umów o pracę, w tym w niepełnym wymiarze czasu pracy, a także na podstawie umów cywilnoprawnych.

REKOMENDACJE EKSPERTÓW DLA STRONY UKRAIŃSKIEJ

1. Podjęcie działań zmierzających do zmian regulacji systemowych dotyczących szkolnictwa wyższego i nauki ukierunkowanych na pogłębianie procesu jego

- decentralizacji i deregulacji, a tym samym do praktycznego wdrożenia deklarowanej autonomii ukraińskich instytucji szkolnictwa, a w szczególności uczelni.
2. W nawiązaniu do rekomendacji wspólnej dokonanie zmian w przepisach ukraińskiej ustawy z dnia 28 lipca 2022 r. o ustanowieniu dodatkowych gwarancji prawnych i socjalnych dla obywateli Rzeczypospolitej Polskiej przebywających na terytorium Ukrainy (nr 2471-IX) w zakresie uznawania stopni i tytułów naukowych obywateli polskich oraz w przepisach zarządzenia Ministra Edukacji i Nauki Ukrainy z dnia 5 sierpnia 2016 r. w sprawie zatwierdzenia trybu uznawania stopni naukowych uzyskanych w zagranicznych uczelniach (nr 952) w sprawie uznania dokumentów dotyczących stopni i tytułów naukowych obywateli polskich.

REKOMENDACJE EKSPERTÓW DLA STRONY POLSKIEJ

1. Kontynuacja działań wspierających włączenie Ukrainy do struktur Unii Europejskiej przez eksperckie wsparcie przez polskie organy państwowe i polskie instytucje przedstawicielskie szkolnictwa wyższego zmian systemowych i prawnych w szkolnictwie wyższym i nauce Ukrainy, również w zakresie doświadczeń wynikających z funkcjonowania uniwersytetów europejskich.
2. W nawiązaniu do rekomendacji wspólnej dokonanie zmian w przepisach ustawy z dnia 12 marca 2022 r. o pomocy obywatelom Ukrainy w związku z konfliktem zbrojnym na terytorium tego państwa (Dz.U. z 2022 r., poz. 583 z późn. zm.) w zakresie uznawania stopni naukowych obywateli ukraińskich i pobawienia ich charakteru incydentalnego oraz ewentualnie także w przepisach rozporządzenia Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 28 września 2018 r. w sprawie nostryfikacji stopni naukowych i stopni w zakresie sztuki nadanych za granicą (Dz.U. 2018, poz. 1877) w zakresie uznania dokumentów dotyczących stopni i tytułów naukowych obywateli ukraińskich.

Sytuacja doktorantów uczelni ukraińskich podczas agresji Federacji Rosyjskiej na Ukrainę a wsparcie uczelni polskich (Iryna Degtyarova)⁴⁷ (...)

WNIOSKI

Zmiany sytuacji doktorantów i naukowców ukraińskich z początkiem wojny dotyczyły hierarchii priorytetów życiowych, najważniejszym zadaniem stało

⁴⁷ Opracowanie dostępne także jako: Raport Nr3, Sytuacja doktorantów uczelni ukraińskich podczas agresji Federacji Rosyjskiej na Ukrainę a wsparcie w uczelniach polskich (wersja polska).

się przetrwanie i zapewnienie bezpieczeństwa, a także realizacja nowych ról: wstąpienie do Sił Zbrojnych Ukrainy, jednostek obrony terytorialnej, do wolontariatu, praca w jednostkach ratowniczych, intensyfikacja obowiązków rodzinnych itp. Wsparcie doktorantów wymaga podejścia bardziej indywidualnego niż w przypadku studentów, ale jednocześnie bardziej opiekuńczego niż w przypadku samodzielnych pracowników nauki. Specyfika sytuacji doktorantów bardzo się różni w zależności od roku studiów doktoranckich (aspirantury), dyscypliny naukowej czy też uwarunkowań psychicznych i odporności na stres. Ataki na infrastrukturę cywilną, w tym naukową, stwarzają wyzwanie dla kontynuacji badań naukowych, często nawet uniemożliwiają ich przeprowadzenie.

W ogólności, wysoki poziom autonomii uczelni oraz niski stopień biurokratyzowania bezpośrednio wpływają pozytywnie na szybkość reakcji i czas podejmowania decyzji oraz elastyczność przyjmowanych rozwiązań. Szersza autonomia daje uczelni możliwości w zakresie udzielenia większego wsparcia zarówno w Ukrainie, jak i w Polsce. W ramach wspierania doktorantów ukraińskich, ale też naukowców i studentów, warto koncentrować się na partnerstwie bilateralnym i utrzymywaniu kontaktu instytucjonalnego z uczelnią jako partnerem, a nie jedynie relacji na poziomie indywidualnym. Jednak analiza pokazała, że uczelnie ukraińskie i polskie nie wykorzystały w pełnym stopniu istniejących ram i narzędzi możliwej współpracy, np. możliwości zawarcia nowych i realizacji obecnych umów bilateralnych, umów o mobilności w ramach Erasmus+ itp. Głównym inicjatorem takiej współpracy, w przekonaniu respondentów polskich, powinna być strona ukraińska, natomiast uczelnie ukraińskie częściej czekają na oferty ze strony polskiej, w wyniku czego powstaje sytuacja braku inicjatywy z obu stron i potencjał wsparcia i współpracy pozostaje niewykorzystany. Może to oznaczać także potrzebę większego wsparcia dla struktur zajmujących się współpracą międzynarodową w uczelniach ukraińskich. Ponieważ jest to okres nadzwyczajny, zarówno dla uczelni ukraińskich jak i polskich, ale także dla agencji finansujących badania naukowe i programy mobilności, kluczową rolę w tej sytuacji i w reakcji na nią odgrywa właśnie czas: terminy aplikowania i realizacji projektów i programów są bardzo krótkie, brak czasu na zastanowienie się i podjęcie decyzji, co rodziło bardziej spontaniczne zachowania (aplikowało się, gdzie się da), potrzeba czasu na poradzenie sobie ze stanem psychicznym, ze strachem zmarnowania czasu. Szanse wsparcia w uczelniach polskich miały bardziej krótkookresową perspektywę, ale należy brać pod uwagę także długoterminową z uwzględnieniem wyzwań związanych z terminami programów doktorskich i wymogami formalnymi dotyczącymi obrony w uczelniach ukraińskich.

Wyzwania dla uczelni ukraińskich polegają głównie na nieustającym zagrożeniu wojennym oraz drastycznym obniżeniu finansowania badań, na zagrożeniu drenażem mózgów oraz braku autonomii uczelni w sprawie uwolnienia doktorantów (których do dotyczy) od spłaty czesnego, potrzeby uregulowania statusu doktoranta, który opuszcza kraj z powodu wojny i stworzenia możliwości przenoszenia doktorantów wewnątrz kraju i tymczasowego ulokowania ich w uczelniach zagranicznych. W ogólności problemem jest brak dobrej znajomości języka angielskiego oraz czasami negatywne nastawienie władz uczelni macierzystej. Jeżeli władze uczelni traktują bieżące działania tylko jako zagrożenie, a nie jako szansę na rozwój, nie będzie to sprzyjało rozwojowi współpracy międzyuczelnianej w sprawach doktorantów. W Ukrainie odnotowuje się brak przepisów dotyczących przenoszenia doktorantów (mobilność wewnętrzna) oraz programów wsparcia dla naukowców przeniesionych wewnątrz kraju. Staże badawcze dla doktorantów ukraińskich, zatrudnienie ich w projektach badawczych to bardziej zaawansowana forma nie tyle wsparcia, ile współpracy naukowej. Sprzyjać to może kształtowaniu kultury akademickiej, w której doktorant jest traktowany bardziej jako młody badacz rozpoczynający karierę naukową, a nie jedynie student uczestniczący w procesie kształcenia. Chociaż programy stażowe mogą także zawierać elementy kształtowania umiejętności badawczych, kompetencji przekrojowych (tzw. *transferable skills*), które pomogą doktorantom z Ukrainy w rozwoju ich kariery w bardziej strategicznej i długookresowej perspektywie. Dobre praktyki na ukraińskich uczelniach to przede wszystkim elastyczność i otwartość oraz indywidualne podejście do każdej sytuacji: m.in. zmiana promotora, przerwy naukowe, dokumenty pomocnicze itp., wsparcie i elastyczność w procedurach obronnych, odbiurokratyzowanie i elektroniczny obieg dokumentacji, odroczenie opłat czesnego. Ważne jest wspieranie przez uczelnie ukraińskie mobilności międzynarodowej doktorantów, która powinna być traktowana raczej jako cenne doświadczenie i szansa, a nie zagrożenie. Stan psychiczny doktorantów i promotorów powinien także być brany pod uwagę. Dobrą praktyką jest stworzenie możliwości mobilności wewnętrznej i wsparcia humanitarne, a także udostępnianie infrastruktury badawczej i solidarność społeczności akademickiej.

Ważnym aspektem jest poszanowanie obecnej roli doktoranta, którą on/ona pełni w okresie wojny. Rosyjska agresja na Ukrainę oraz jej skutki będą miały wpływ na rozwój szkolnictwa wyższego i nauki w ogólności, m.in. już się pojawiają nowe tematy badawcze, zainteresowania naukowe, staje się oczywista potrzeba nowego rodzaju profesjonalistów oraz nowej wiedzy specjalistycznej i podejścia interdyscyplinarnego do rozwiązań problemów naukowych, w tym działań związanych z przyszłą odbudową Ukrainy.

REKOMENDACJE EKSPERTÓW

1) REKOMENDACJE EKSPERTÓW WSPÓLNE DLA MINISTRÓW I REKTORÓW W POLSCE I W UKRAINIE

- 1.1. Poziom autonomii uczelni oraz niski stopień ich zbiurokratyzowania bezpośrednio wpływa na szybkość reakcji i podejmowania decyzji oraz elastyczność przyjmowanych rozwiązań. Im większy stopień autonomii uczelni, tym większe wsparcie dla doktorantów zarówno w Ukrainie, jak i w Polsce. Należy rozszerzać autonomię instytucjonalną uczelni w obu krajach.
- 1.2. W sytuacji wojny pożądane jest unikanie zbędnej biurokracji i formalizacji działań oraz tworzenie lub udostępnianie ekosystemu wsparcia doktorantów w uczelniach polskich i ukraińskich, przy indywidualnym podejściu do każdego doktoranta przez tworzenie możliwości jego/jej rozwoju, w stałym kontakcie między uczelniami polskimi i ukraińskimi.
- 1.3. Należy wdrażać praktykę wspólnej opieki naukowej w różnych formach (mentoring, promotor pomocniczy) lub podwójnego promotorstwa przy pomocy systemu *cotutelle*, w tym przez tworzenie dedykowanych programów finansowania programów podwójnego doktoratu, uwzględniającego także sposób prowadzenia badań.
- 1.4. Ważnym elementem kształcenia doktorantów powinny być umiejętności przekrojowe w zakresie etyki, rzetelności badawczej, otwartej nauki, cyfryzacji i danych badawczych, kompetencje społeczne, językowe oraz wiedzy w zakresie Unii Europejskiej, praw człowieka, zasad funkcjonowania demokratycznego społeczeństwa. Kształcenie w tych obszarach może być realizowane także w ramach struktur Uniwersytetów Europejskich. Rozważenia wymaga także wykorzystanie tzw. *microcredentials* do uznawania kompetencji zdobytych przez doktorantów w ramach kształcenia nieformalnego lub pozaformalnego.
- 1.5. Uczelnie polskie i ukraińskie powinny przede wszystkim intensyfikować wspólne projekty badawcze, w ramach których mogą być realizowane także projekty doktorskie, należy bardziej angażować doktorantów w działalność naukową uczelni. W tym zakresie wydaje się być ważne wspieranie grup badawczych, a także wspieranie promotorów przez granty promotorskie po obu stronach granicy.
- 1.6. W procesie realizacji programów kształcenia doktorantów w warunkach wojny lub wdrażania różnych form wsparcia dla doktorantów

ukraińskich konieczne jest uwzględnienie stanu zdrowia psychicznego doktorantów i możliwości ich opiekunów naukowych oraz zapewnienie niezbędnej elastyczności w działaniu.

2) REKOMENDACJE EKSPERTÓW DLA MINISTRA I REKTORÓW UCZELNI POLSKICH

- 2.1. Jako rozwiązanie krótkookresowe, szybkie i niewymagające dodatkowych zewnętrznych źródeł finansowania, polskie uczelnie mogłyby przeanalizować własny potencjał i zdefiniować sposoby i narzędzia finansowe i organizacyjne, z wykorzystaniem których mogłyby oferować różne formy wsparcia w ramach istniejących funduszy, posiadanych i realizowanych przez siebie projektów, programów i możliwości.
- 2.2. Należy kontynuować dedykowane programy NAWA wspierające internacjonalizację szkół doktorskich, które pozwalają na efektywne, szybkie i elastyczne podejście do każdego doktoranta, uwzględniając jego indywidualny plan badawczy oraz program kształcenia i stopień zaawansowania studiów doktoranckich w Ukrainie.
- 2.3. Najbardziej pożądanym kierunkiem wspierania doktorantów ukraińskich w okresie wojny jest działalność naukowa, wsparcie prowadzenia badań naukowych, krótkie staże badawcze w celu realizacji ich badań własnych, programy wsparcia promotorów, którzy mogliby ubiegać się o stypendia naukowe także dla swoich doktorantów. Granty naukowe dla kadry naukowej także mogłyby uwzględniać zaangażowanie doktorantów.
- 2.4. W celu zapewnienia bezpieczeństwa oraz pomocy socjalnej dla doktorantów z Ukrainy w ramach konkursów polskich należy uwzględnić dodatkowo potrzebę wsparcia finansowego przeznaczonego na zakwaterowanie w Polsce.
- 2.5. Należy przeciwdziałać praktykom przyjmowania do szkół doktorskich cudzoziemców, którzy nie spełniają wymogów rekrutacyjnych (merytorycznych) stawianych obywatelom polskim.

3) REKOMENDACJE EKSPERTÓW DLA MINISTRA I REKTORÓW UCZELNI UKRAIŃSKICH

- 3.1. Należy wprowadzić zmiany prawne zwiększające autonomię finansową uczelni oraz stwarzające korzystne rozwiązania finansowe, aby wspierać kształcenie doktorantów, tj. w uzasadnionych przypadkach umożliwić przeniesienie doktorantów do innej uczelni wewnątrz kraju

- na tych samych warunkach (z zachowaniem miejsca budżetowego oraz stypendium), wprowadzić system kredytów i pożyczek edukacyjnych z niskim oprocentowaniem oraz możliwością rozłożenia spłat na raty, a także umożliwić pokrycie części kosztów czesnego z budżetu państwa.
- 3.2. Należy wprowadzić zmiany w przepisach prawnych dotyczące rekrutacji doktorantów ukraińskich na uczelniach ukraińskich również w trybie online (jak to ma miejsce w przypadku doktorantów cudzoziemców) oraz zmiany regulujące ich pracę zdalną w czasie wojny.
 - 3.3. Przy wsparciu partnerów europejskich należy rozważyć utworzenie programów finansowania kształcenia w ramach ukraińskich studiów doktoranckich cudzoziemców i jednocześnie tworzyć program finansowania stypendiów dla ukraińskich doktorantów w polskich szkołach doktorskich.
 - 3.4. W związku z reformą systemu kształcenia doktorantów, która dokonała się przed wojną, obecnie należy ustabilizować system, skoncentrować się na wdrożeniu nowego modelu oraz unikać nadmiernych zmian w przepisach prawa. Natomiast postulowane są rozwiązania szczególne, uwzględniające potrzebę wydłużenia okresu na przygotowanie i obronę pracy doktorskiej z powodu działań wojennych dla wszystkich doktorantów.
 - 3.5. Należy promować dobre praktyki w ukraińskich uczelniach skierowane na uelastycznienie kształcenia doktorantów, ułatwienie procedur formalnych, wspieranie a nie blokowanie mobilności krajowej i międzynarodowej doktorantów, z uwzględnieniem stanu zdrowia psychicznego doktorantów i możliwości promotorów.

Konsolidacja i międzyuczelniane struktury poziome w Polsce i w krajach europejskich – regulacje, rozwiązania i inicjatywy (Maria Hulicka, Tomasz Kalisz)⁴⁸
(...)

PODSUMOWANIE I REKOMENDACJE EKSPERTÓW

Konsolidacja to mierzenie się z barierami prawnymi, psychologicznymi, organizacyjnymi, finansowymi i wieloma innymi, czasem trudnymi do przewidzenia.

⁴⁸ Opracowanie dostępne także: Raport Nr 1, Konsolidacja i międzyuczelniane struktury poziome w Polsce i krajach europejskich – regulacje, rozwiązania i inicjatywy.

Wymaga zmiany w myśleniu, często środowiska akademickie są pełne obaw w stosunku do procesów konsolidacyjnych. Pracownicy, doktoranci, czasem także studenci nie chcą zmian i się ich boją, nawet jeśli zmiany te przynoszą wiele dobrego. Czynnikiem warunkującym konsolidację jest posiadanie odpowiedniego kapitału naukowego i środków finansowych na przeprowadzenie tego procesu. Podkreśla się, że konsolidacja ma być drogą do tworzenia uczelni flagowych i badawczych, których celem jest rywalizacja w globalnym, międzynarodowym otoczeniu naukowym. Efekt rankingowy, który ma być wypadkową koncentracji potencjałów badawczych, pozwoli na szybki awans i uzyskanie lepszej pozycji wśród uczelni zagranicznych. Celem jest wzmocnienie ośrodków akademickich i efektywniejsze wykorzystanie infrastruktury badawczej oraz dydaktycznej. W tle pojawia się także postulat prowadzenia efektywniejszej gospodarki finansowej szkół wyższych⁹. Efektem konsolidacji (zwłaszcza jako programu powszechnego) jest zmniejszenie liczby podmiotów sektora szkolnictwa wyższego. Może to wywoływać u niektórych obawy, ale należy troszczyć się o zachowanie zasobów, a nie o zachowanie liczby instytucji. Konsolidacja może wygenerować mobilność kadry (co ma swoje dobre i złe strony). Niebezpieczeństwem procesów konsolidacyjnych jest możliwa utrata tożsamości i autonomii oraz w dłuższym okresie czasu redukcja zatrudnienia. Konsolidacja wymaga także zmian w strukturach wewnętrznych, motywowanych zwłaszcza przez czynniki optymalizacyjne. Kolejnym zagrożeniem dla uczelni jest brak szczegółowych przepisów, które miałyby ułatwiać konsolidację. Do zagrożeń zaliczyć należy także słabość lub brak jasnej polityki państwowej i regionalnej, która wspierałaby i promowała konsolidację. Zmiany organizacyjne i finansowe oraz psychospołeczne uwarunkowania procesów konsolidacyjnych wymagają odpowiedniego przygotowania merytorycznego ze strony uczelni.

Proces globalizacji, a w ramach niego budowa społeczeństw sieciowych i obszarów swobodnej wymiany handlowej i gospodarczej, swobodny przepływ osób i kapitału wpływają na wzmocnienie międzynarodowej konkurencji, która bardzo mocno zaczyna dotyczyć także szkolnictwa wyższego. Trafnie podkreśla to Łukasz Sułkowski stwierdzając, że uniwersytety w coraz większym stopniu angażują się we współpracę, ale i konkurencję międzynarodową, zarówno w obszarze nauki, jak również szkolnictwa wyższego. Wyraźnie zauważalny staje się międzynarodowy wyścig o talenty, który jest szczególnie widoczny w grupie uczelni flagowych, najsilniejszych w krajowych systemach edukacyjnych. Pozycja najlepszych uczelni, ich rozpoznawalność, pozycja naukowa i zdolność do oddziaływania na otoczenie, mierzona pozycją w międzynarodowych rankingach doskonałości to podstawowy cel dla decydentów kreujących

kierunki polityki naukowej. Z tego powodu same uczelnie oraz rządy wielu krajów podejmują wysiłki reformatorskie dla wzmocnienia rozwoju uczelni, a szczególnie najlepszych uniwersytetów. Działania te przybierają formy programów doskonałości naukowej i dydaktycznej, wzmocnienia umiędzynarodowienia, wdrażania międzynarodowych akredytacji oraz stymulowania procesów konsolidacji uczelni.

Pierwszy powód procesów konsolidacji to chęć uzyskania wysokiej pozycji w rankingach (tzw. kultura rankingowa). Pozycjonowanie w rankingach to walka o prestiż, budowany na podstawie wyników badań naukowych, uzupełnianych dydaktyką i działalnością wdrożeniową (patenty, współpraca z otoczeniem). Budowanie obrazu najlepszych uczelni to program obliczony na rywalizację (wynik ostrej konkurencji w obszarze szkolnictwa wyższego, z różnym natężeniem obserwowanej w poszczególnych krajach, ale stale postępującej) o studentów i badaczy o wysokim potencjale. W istocie chodzi o fundusze na działalność badawczą i projekty naukowe, wysokie czesne od studentów na kursach płatnych (studenci obcokrajowcy, studia podyplomowe MBA) oraz atrakcyjne miejsca pracy dla badaczy. Prostą odpowiedzią na potrzebę wyłonienia „najlepszych” stały się międzynarodowe rankingi oparte na arbitralnie wybranych, zagregowanych zestawieniach.

Takie zestawy danych mają stworzyć przestrzeń do porównania wedle przyjętych kryteriów wartościowania działalności naukowej i dydaktycznej. Dzięki tym instrumentom zaczęto porównywać poszczególne uczelnie, ale także państwa i regiony. Ranking to zawsze pewnego rodzaju uproszczenie, tworzące jednak wrażenie zobiektywizowanego, metodycznego ważenia siły i pozycji poszczególnych uczelni. Same rankingi rywalizują pomiędzy sobą, co jest dodatkowym problemem w ich wartościowaniu. Niezależnie od naszej oceny, większość najbardziej prestiżowych rankingów wysoko wartościuje spektakularne osiągnięcia naukowe (np. Nagrody Nobla) oraz pomiary cytowań (dominacja wskaźników bibliometrycznych), z wyraźnie słabszym wpływem jakości dydaktyki, zatrudnialności, pozycji kulturowej i wartości dodanej edukacji.

Poprawa widoczności w rankingach ma swoje znaczenie, ale nie może być jedynym celem procesu konsolidacji (ważna jest przewaga celów synergicznych w długim okresie niż jedynie cele instrumentalne). Istota tego procesu musi być zakorzeniona w dobrze przygotowanym i uzgodnionym w społeczności akademickiej procesie zarządzania strategicznego, z rozbudowanym etapem analitycznym i *due diligence*. Należy zdecydowanie poszukiwać źródeł fundamentalnych: zwiększenia komplementarności uczelni, synergii potencjałów naukowych w celu uzyskania efektu doskonałości badawczej, podnoszenia

kompetencji i atrakcyjności w obszarze dydaktycznym i wzmocnienia tzw. trzeciej misji uniwersytetów - wspierania nowoczesnej gospodarki i aktywnego oddziaływania na otoczenie społeczne.

Procesy konsolidacji w szkolnictwie wyższym były przedmiotem wielu analiz i studiów przypadków. Z badań przeprowadzonych przez uniwersytet w Warwick, dotyczących oceny tzw. drugiej fali konsolidacji w brytyjskim sektorze szkolnictwa wyższego (w latach 1996–2000), wynikają ogólne wnioski: 1) bardziej korzystnym wydają się połączenia uczelni większych i o zbliżonej strukturze, 2) problemy powstałe podczas procesu konsolidacji wynikają najczęściej z braku odpowiednio długiego i starannego przygotowania procesu, 3) korzyści finansowe są najczęściej widoczne w dłuższym okresie czasu, dlatego istotnym jest, aby nie był to jedyny powód łączenia się uczelni, 4) w sposób wystarczający powinny zostać przewidziane problemy związane ze zderzeniem kultur, 5) poparcie i zaangażowanie menedżerów średniego szczebla jest istotne w procesie połączenia.

Warunki, których spełnienie wydaje się warunkować pomyślną realizację procesu konsolidacji, zakładają że: 1) przed procesem połączenia powinno sporządzić się realistyczny biznes plan i przeprowadzić prawidłową ocenę ryzyka, 2) należy przeprowadzić szkolenia przygotowujące dla wszystkich odpowiedzialnych za odpowiednie fazy i części procesu konsolidacji, 3) w proces łączenia uczelni powinien być zaangażowany doświadczony menedżer finansowy, 4) należy przewidzieć system działań wspierających wraz z prawidłowo zaplanowanymi i oszacowanymi kosztami tego wsparcia, 5) należy opracować przejrzystą strategię podmiotu powstałego w wyniku połączenia.

Wszystkie te czynniki warunkują udany przebieg procesu konsolidacji. Natomiast ich niespełnienie przesądza o klęsce procesu. Takie wnioski wynikają także z doświadczeń polskich.

Przygotowując się do procesu konsolidacji, warto na wstępie zbudować podstawowy schemat działań (fazy procesu konsolidacji):

1. Koncepcja/pomysł – podstawowe pytania, co chcemy osiągnąć. Pomysł na projekt konsolidacji;
2. Wstępne prace przygotowawcze. Gotowość na improwizacje, względnie poszukiwanie programów wsparcia. Brak rutynowych, gotowych rozwiązań;
3. Studium wykonalności, analizy eksperckie. Przygotowanie kompleksowej analizy *due diligence*. Obszar szkolnictwa wyższego to nietypowa materia dla tego typu dokumentów biznesowych. Szczegółowe ustalenia tego dokumentu mają posłużyć jako argumentacja za lub przeciw procesowi konsolidacji (wskaźniki dla analizy to dane prognostyczne oparte o analitykę bibliometryczną, rankingową oraz identyfikację obszarów doskonałości na podstawie

- profesjonalnych wskaźników, np. *collaboration output*, *top collaborators*, *visibility*, *topic prominence*, *key topics*, *trending*, *awards volume*, *academic corporate collaboration*, *patent citation*, *SDG overview* oraz *impact ranking data*). Niezbędnym uzupełnieniem jest także wiedza o kulturze organizacji, schematy organizacyjne, obszar finansowy oraz infrastruktura i kadry;
4. Bezpieczeństwo informacyjne projektu. Komunikacja celów wewnątrz podmiotów procesu konsolidacji oraz na zewnątrz do otoczenia;
 5. Identyfikacja, nazwanie, przedstawienie i oszacowanie siły krótkoterminowych i długoterminowych czynników ryzyka oraz zagrożeń;
 6. Precyzyjna analiza prawna i finansowa;
 7. Wybór formy instytucjonalnej procesu konsolidacji;
 8. Plany integracji wytypowanych do uwspólnienia obszarów działalności z uwzględnieniem planu zbliżania się do siebie kultur organizacyjnych;
 9. Public relations, procesy promocji i strategia budowania nowej marki. Realizując proces konsolidacji, należy jasno zdefiniować możliwe wartości dodane, wyzwania i zagrożenia. Warto te elementy nazwać i czytelnie prezentować całej społeczności akademickiej. Wszystkie te czynniki warunkują udany przebieg procesu konsolidacji, ich niespełnienie przesądza jednocześnie o klęsce procesu. Udane procesy dokonywały się wszędzie tam, gdzie cel konsolidacji został jasno określony, a jego akceptacja była powszechna (występowała na wszystkich poziomach zarządzania uczelnią i wśród całej społeczności). Niewątpliwie cały proces winien być mocno powiązany z procesem zarządzania ryzykiem. Chodzi o przewidzenie wystąpienia ryzyka, które może powstać na każdym z etapów przeprowadzania konsolidacji i zapobieganie temu (tzw. uszczelnianie ryzyka).

Ryzykowne są procesy konsolidacji narzucanych (odgórnych), które są realizowane jedynie na skutek woli politycznej decydentów, wynikają jedynie z aspiracji władz rządowych. Czym innym jest racjonalne wspieranie oddolnych procesów konsolidacyjnych przez zachęcające polityki publiczne. Programy te powinny tworzyć wielopłaszczyznowy system wsparcia potencjalnych fuzji strategicznych, zwłaszcza w formie jasnych i przyjaznych regulacji normatywnych, programów doskonałości naukowej oraz w postaci systemu wsparcia finansowego (ewentualnie z kroczącym modelem uwzględniającym etapowe zacieśnianie współpracy podmiotów konsolidacji) – przykładem mogą być Francja, Finlandia i Szwecja.

Doświadczenia praktyczne skłaniają także do sformułowania dyrektywy w postaci „względnej swobody form prawnych konsolidacji”. Wybór modelu fuzji powinien wynikać z rzeczywistych potrzeb, oczekiwań i poziomu kultury organizacyjnej konsolidowanych podmiotów. Pluralizm rozwiązań w zakresie metod

wdrażania konsolidacji sprzyja jej sukcesowi. Techniczne aspekty konsolidacji muszą także brać pod uwagę kontekst logistyczny, trudności w konsolidacji bardzo rozproszonych i odległych kampusów. Bardzo ważnym czynnikiem zwiększającym efektywność procesów konsolidacji podmiotów szkolnictwa wyższego jest ich wcześniejsza współpraca, niekiedy przyjmująca zaawansowane formy w postaci wielopłaszczyznowych umów o współpracy, specjalnych związków uczelni lub konsorcjów. W przypadku fuzji uczelni publicznych kluczowym czynnikiem powodzenia jest zbudowanie koalicji interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych wokół koncepcji konsolidacji. Wreszcie trzeba wspomnieć o samym bezpośrednim przygotowaniu procesu fuzji oraz analizie *due diligence*, które dostarczą informacji o szansach i zagrożeniach oraz informację o korzyściach i niezbędnych kosztach. Obok tych czysto menedżerskich czynników nie wolno ani przez moment zapominać o public relations oraz rzetelnej polityce informacyjnej wewnątrz organizacji.

Powodzenie procesu konsolidacji zależy nie tylko od skutecznego planowania, ale również od przywództwa i zaangażowania wszystkich szczebli społeczności akademickiej. Proces ten musi być realizowany z pełnym zaangażowaniem, z jasno zdefiniowanymi celami.

Z przeprowadzonej analizy przypadków konsolidacji w Polsce i w ośrodkach zagranicznych, a także obowiązujących przepisów prawa, wyłaniają się następujące wnioski:

1. Udany proces konsolidacji musi być inicjatywą oddolną, stymulowaną jednak istotnie przez politykę rządu;
2. Proces konsolidacji powinien być od samego początku związany z właściwą komunikacją i promocją, tak aby uzyskać poparcie większości społeczności akademickiej;
3. Zdecydowanie najwięcej korzyści przynosi fuzja pełna, o pełnej unifikacji struktury;
4. Z uwagi na duży opór uczelni przed utratą autonomii i własnej osobowości prawnej rozwiązaniem może być konsolidacja poprzez federalizację, z tym że musi ona być uwarunkowana korzystnymi regulacjami prawnymi w ustawach, na których oparte jest funkcjonowanie szkolnictwa wyższego;
5. Analizując doświadczenia różnych krajów europejskich, należy zauważyć, że najbardziej przystającym wzorem do opracowania ram prawnych funkcjonowania federacji może być model działania francuskich struktur federacyjnych i aliansów strategicznych (COMUE);
6. Korzyści finansowe nie powinny być głównym powodem konsolidacji uczelni, pojawiają się one z pewnym opóźnieniem, po ustabilizowaniu procesu połączenia.

Konsolidacja w systemie szkolnictwa wyższego Ukrainy – regulacje i doświadczenia z uwzględnieniem dobrych praktyk międzynarodowych (Lina Fomina, Bohdan Wesełowskyj)⁴⁹
(...)

WNIOSKI I REKOMENDACJE EKSPERTÓW

Warto zauważyć, że chociaż konsolidacja uczelni niesie ze sobą potencjalne korzyści, to jednocześnie stwarza również szereg problemów. W związku z tym w sektorze szkolnictwa wyższego w Ukrainie, w celu uniknięcia ewentualnego oporu ze strony społeczności akademickiej, konieczne jest uwzględnienie opinii instytucji szkolnictwa wyższego i doświadczeń międzynarodowych w kwestii konsolidacji przez połączenie podejścia „odgórnego” i „oddolnego”. W celu zidentyfikowania kwestii kontrowersyjnych i problemowych oraz opracowania wspólnej wizji konsolidacji instytucji szkolnictwa wyższego w Ukrainie, konieczne jest rozpoczęcie konstruktywnego dialogu ze wszystkimi zainteresowanymi stronami (instytucjami szkolnictwa wyższego, kadrami akademicką, studentami itp.).

Jednocześnie oszczędności finansowe nie powinny być głównym czynnikiem przy opracowywaniu strategii konsolidacji (fuzji, połączenia) uczelni, należy również wziąć pod uwagę inne kryteria, takie jak dostępność szkolnictwa wyższego, poprawa jakości kształcenia, konkurencyjność, zaspokojenie potrzeb regionalnego rynku pracy itp. Rola władz publicznych powinna koncentrować się na zapewnieniu ram politycznych i legislacyjnych oraz przejrzystości procesów konsolidacji, stworzeniu zachęt do połączenia przez wsparcie finansowe, rozszerzanie autonomii, a także na moderowaniu procesu i osiągnięciu równowagi między polityczną wizją konsolidacji a jej realizacją.

Aby zwiększyć skuteczność działań konsolidacyjnych, przy opracowywaniu długoterminowych planów połączenia uczelni w ramach polityki państwa w dziedzinie edukacji i nauki, należy wziąć pod uwagę szereg istotnych aspektów, w tym doświadczenia międzynarodowe (jasne cele i strategiczne dostosowanie; mocne strony i kierunki studiów/specjalizacja; należyte planowanie i zarządzanie; optymalizacja zasobów; integracja kulturowa; wsparcie dla studentów w okresie przejściowym; ocena wyników; planowanie długoterminowe i zrównoważony rozwój).

Podkreślenia wymaga, że konsolidacja uczelni niesie ze sobą potencjalne korzyści, ale także wyzwania. Zainteresowane strony muszą dokładnie rozważyć

⁴⁹ Opracowanie dostępne także jako: Raport Nr 2, Konsolidacja w systemie szkolnictwa wyższego Ukrainy – regulacje i doświadczenia, z uwzględnieniem dobrych praktyk międzynarodowych.

takie kwestie, jak autonomia instytucjonalna, integracja kulturowa, obawy wykładowców i pracowników, dobro studentów oraz zachowanie różnorodności akademickiej i współpracy na poziomie regionalnym. Aby poprawić skuteczność takich działań konsolidacyjnych, można wyciągnąć kilka istotnych wniosków, w tym z doświadczeń międzynarodowych:

1. Cele i zadania każdej konsolidacji powinny być jasno określone. Uczestniczące uniwersytety powinny mieć uzgodnione wizje, cele i wartości. Takie dostosowanie pomaga utrzymać koncentrację i ułatwia skuteczne podejmowanie decyzji w trakcie całego procesu. Z analizy niepowodzeń przypadków międzynarodowych wynika, że należy przeznaczyć wystarczająco dużo czasu na opracowanie kompleksowego planu konsolidacji, który obejmuje strukturę organizacyjną, program nauczania, integrację wykładowców i pracowników, kwestie finansowe i alokację zasobów. Uczelnie łączące powinny jasno określić uzupełniające się mocne strony i specjalizacje, które mogą stworzyć synergę przez konsolidację. Połączenie wiedzy specjalistycznej różnych instytucji może zwiększyć możliwości badawcze, udoskonalić programy kształcenia i przyciągnąć więcej finansowania i możliwości współpracy, a nie pozostać „połączeniem dla samego połączenia”.
2. W procesie opracowywania planów strategicznych konieczne jest zidentyfikowanie nadmiaru lub niedostatecznie wykorzystanych zasobów i przeniesienie ich do obszarów o znaczeniu strategicznym, osiągając w ten sposób większą efektywność i oszczędność kosztów – można to również zrobić przy pomocy międzynarodowych projektów technicznych (jeśli jest to właściwe w danym przypadku). Niezbędne jest również wprowadzenie mechanizmów regularnej oceny efektywności i rezultatów konsolidacji. Monitorowanie kluczowych wskaźników, takich jak wyniki badań, rekrutacja i utrzymanie liczby studentów, zadowolenie wykładowców, rentowność finansowa i wpływ na społeczność. Taka ocena pozwala na terminowe wprowadzanie zmian i zapewnia, że połączenie przynosi oczekiwane korzyści.
3. Często pomijane są kluczowe elementy, takie jak uwzględnienie interesów beneficjentów każdej konsolidacji – studentów i kadry uczelni. Plan połączenia powinien być opracowany w taki sposób, aby zapewnić, że wysiłki konsolidacyjne przyniosą korzyści studentom, w tym wsparcie akademickie, zajęcia pozalekcyjne i możliwości dla studentów. Należy rozważyć potencjalne kwestie, takie jak zmiany w programie nauczania, mobilność studentów i dostęp do obiektów, aby zapewnić płynne przejście i ciągłość wysokiej jakości kształcenia. Zaangażowanie różnych interesariuszy, w tym wykładowców, pracowników, studentów, absolwentów, społeczności lokalnych i partnerów branżowych w cały

proces konsolidacji wydaje się być ważną częścią tego procesu. Podsumowując, konsolidacja jest procesem długoterminowym, który wymaga uwzględnienia długoterminowej stabilności i zdolności do przetrwania skonsolidowanej instytucji. Dlatego też jasna ocena skutków finansowych, potencjalnego ryzyka i popytu rynkowego dla połączonej instytucji może być ogromnym wyzwaniem.

Aktualny stan normatywny i praktyki w zakresie uwarunkowań prawnych i ograniczeń otwierania w Polsce uczelni zagranicznych i ich filii oraz uprawnień uczelni polskich do prowadzenia kształcenia poza granicami Polski (Tomasz Jędrzejewski, Anna Mrozowska-Wyszyńska)⁵⁰ (...)

Wnioski ekspertów: w stosunku do relacji akademickich polsko-ukraińskich W pierwszej kolejności należy podkreślić, że wszystkie objęte analizą instytucje prawne wynikające z przepisów polskiego prawa, a dotyczące współpracy zagranicznej, nie zawierają żadnych wymogów, które wyłączałyby możliwość korzystania z nich przez uczelnie ukraińskie. Jedynie od strategii działania tych uczelni zależy, czy w ogóle będą korzystać z analizowanych rozwiązań prawnych.

Bez wątpienia wpływ na ich decyzje może mieć obecnie trwający konflikt zbrojny, który w znacznym stopniu utrudnia normalne funkcjonowanie uczelni ukraińskich. Wydaje się, że wynikające z przepisów Prawa o szkolnictwie wyższym i nauce rozwiązania mogą stanowić, choćby okresową, formę wsparcia działalności uczelni w Ukrainie.

Praktyka pokazała, że możliwe jest zarówno tworzenie uczelni zagranicznych lub ich filii na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej, jak też prowadzenie studiów przez polskie uczelnie w Ukrainie. Podobnie może się dzieć w przypadku studiów wspólnych. Oczywiście jest to teza wynikająca z przepisów prawa polskiego i należałoby skonfrontować ją z analogicznym raportem, którego przedmiotem będzie prawo ukraińskie. Po stronie polskiej rekomendowane byłoby doprecyzowanie przepisów ustawy Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce.

Analiza pokazuje, że obecnie nie ma dużego zainteresowania tworzeniem filii uczelni zagranicznych w Polsce. Aby umożliwić studentom zdobycie zagranicznych kwalifikacji i dyplomów oraz wzmacniać umiędzynarodowienie kształcenia, warto podjąć trud rozwijania studiów wspólnych i podwójnych.

⁵⁰ Opracowanie dostępne także jako: Raport Nr 1, Aktualny stan normatywny i praktyki w zakresie uwarunkowań prawnych i ograniczeń otwierania w Polsce uczelni zagranicznych i ich filii oraz uprawnień uczelni polskich do prowadzenia kształcenia poza granicami Polski.

Stan prawny, możliwości i ograniczenia otwierania filii uczelni zagranicznych w Ukrainie oraz formy działania i reprezentacji uczelni ukraińskich za granicą (Larysa Czowniuk, Jevhenij Herasymenko) (...)

Wnioski ekspertów: Ustawodawstwo Ukrainy nie zawiera odrębnych przepisów, które regulowałyby stosunki prawne dotyczące tworzenia i funkcjonowania zagranicznych kampusów na terytorium Ukrainy. Jednak w celu wdrożenia najlepszych praktyk międzynarodowych w dziedzinie szkolnictwa wyższego w ukraińskich instytucjach szkolnictwa wyższego kampusy zagraniczne w Ukrainie były de facto uruchamiane poprzez następujące praktyki: programy podwójnego dyplomu; utworzenie osoby prawnej-instytucji szkolnictwa wyższego zgodnie z ustawodawstwem Ukrainy przez osoby fizyczne i prawne-rezydentów innych krajów, a następnie wykorzystywanie ich programów i metod nauczania w Ukrainie za zgodą zagranicznych instytucji szkolnictwa wyższego; inne formy współpracy między ukraińskimi i zagranicznymi instytucjami szkolnictwa wyższego na podstawie umów.

Zagraniczne kampusy działają na terytorium Ukrainy tylko wtedy, gdy uzyskają licencję na odpowiednią działalność zgodnie z procedurą ustanowioną przez ustawodawstwo Ukrainy. W związku z tym wymogi i procedura licencjonowania ukraińskich instytucji szkolnictwa wyższego mają pełne zastosowanie do licencjonowania zagranicznych kampusów na terytorium Ukrainy. Aby prowadzić działalność edukacyjną na terytorium Ukrainy we własnym imieniu, uczelnia musi utworzyć odrębną jednostkę organizacyjną, która będzie miała uprawnienia w zakresie prowadzenia studiów po uzyskaniu odpowiedniej licencji.

Naszym zdaniem brak możliwości utworzenia na terytorium Ukrainy WTJO o statusie osoby prawnej skomplikuje funkcjonowanie takich instytucji w Ukrainie. Z praktycznego punktu widzenia ukraińskie ustawodawstwo w tym obszarze wymaga zmiany. Ograniczenia terytorialne ustanowione przez prawo ukraińskie, z jednej strony, zawężają możliwości wyboru lokalizacji dla utworzenia zagranicznego kampusu w formie WTJO, ale powinny zachęcać do równomiernego lokalizowania uczelni w różnych regionach Ukrainy i powinny przyczyniać się do rozwoju regionalnego. Uważamy również, że wskazane byłoby ustanowienie pewnych zachęt do tworzenia zagranicznych kampusów w regionach, które w niektórych źródłach nazywane są „depresyjnymi”, co niewątpliwie może stanowić poważny bodziec do ich rozwoju.

Opracowanie takich zachęt wymaga kompleksowego podejścia, w tym zmian w przepisach podatkowych, co wymaga dalszych analiz. Ukraińskie

ustawodawstwo nie przewiduje żadnych specjalnych warunków ani ograniczeń dotyczących akredytacji kampusów zagranicznych, więc zagraniczne kampusy muszą przejść akredytację swoich programów studiów/kierunków na równi z uczelniami ukraińskimi. Analiza informacji w dostępie otwartym pozwala na stwierdzenie, że tylko kilka instytucji szkolnictwa wyższego w Ukrainie utworzono z udziałem zagranicznych podmiotów prawnych i osób fizycznych, w tym zagranicznych instytucji szkolnictwa wyższego. Zasadniczo nazwa obcego kraju lub odniesienie do międzynarodowego lub europejskiego statusu takiej instytucji oznacza, że koncentruje się ona na współpracy, która jest realizowana głównie na podstawie różnych umów i odbywa się w odpowiednich formach. Biorąc to pod uwagę, ustawodawstwo Ukrainy wymagałoby zmian w tym zakresie w art. 31 ust. 3 i ust. 9 Ustawy o szkolnictwie wyższym.

Analiza doświadczeń uczelni ukraińskich w utworzeniu swoich przedstawicielstw, centrów i kampusów poza granicami Ukrainy, w okresie od lutego 2022 roku, pozwala nam wyciągnąć kilka wniosków:

1. Większość inicjatyw przedstawionych w tym rozdziale była lub jest realizowana we współpracy z uczelniami zagranicznymi, z których większość pozostaje otwarta na pomoc i wsparcie instytucji ukraińskich. Jednocześnie pożądane jest, aby pomimo trudnej sytuacji uczelnie ukraińskie już teraz budowały dialog z partnerami zagranicznymi na zasadach partnerstwa i współpracy, a nie tylko z pozycji odbiorcy pomocy. Takie podejście pomoże utrzymać nawiązane więzi i przekształcić je w dalsze wspólne inicjatywy akademickie lub badawcze.
2. Znaczna część inicjatyw była lub nadal jest wspierana przez Unię Europejską i inne fundusze zewnętrzne, dlatego uczelnie ukraińskie powinny doskonalić swoje umiejętności i budować zdolności do działalności grantowej, samodzielnie lub z partnerami. Niewątpliwie takie środki grantowe mogą najskuteczniej i przy mniejszym wysiłku działać na korzyść uczelni ukraińskich, gdyż uczelnie uzyskują większą autonomię finansową, co jest jednak kwestią do poruszenia w osobnej dyskusji.
3. Wiele z tych inicjatyw miało na celu rozwiązanie natychmiastowych problemów, które pojawiły się w następstwie inwazji, a zatem uczelnie ukraińskie powinny zdecydować, czy warto kontynuować takie projekty. Zależy to od sytuacji, w której znajduje się każda konkretna uczelnia ukraińska, ponieważ każdorazowo uwarunkowania mogą być zupełnie inne.
4. Jednocześnie pewna część pokazanych przykładów przedstawicielstw to ośrodki kulturalne, a nie kampusy w ich tradycyjnym rozumieniu (np. Fundacja UKU w Polsce lub Centrum Mariupolskiego Uniwersytetu Państwowego

w Kownie). Jest oczywiste, że działalność tych ośrodków jest obecnie skierowana przede wszystkim do ukraińskich społeczności za granicą. Jednocześnie ważne jest, aby ośrodki te były z czasem otwarte, znane i atrakcyjne dla miejscowej ludności, tj. stały się częścią ukraińskiej dyplomacji kulturalnej i naukowej za granicą, być może miały wspólne projekty z Instytutem Ukraińskim lub były częścią inicjatyw takich jak Ukrainian Studies: Go Global20.

5. Działania kilku z opisanych inicjatyw, takich jak przedstawicielstwo Uniwersytetu Karazina w Monachium lub Centrum Uniwersytetu Państwowego w Mariupolu, mają na celu, między innymi, zachęcanie kandydatów na studia do rekrutowania się na ukraińskie uczelnie lub pełne zapewnienie realizacji za granicą studiów rozpoczętych w uczelniach ukraińskich. Przykłady te wyraźnie wskazują na potrzebę skoordynowanej pracy w celu działań na rzecz rekrutacji młodzieży ukraińskiej za granicą do ukraińskich uczelni. Może to być trudne zadanie, jeśli młodzi Ukraińcy już zintegrowali się z systemem edukacyjnym innego kraju i jeśli preferują studia stacjonarne. W tym kontekście warto mówić o skoordynowanej polityce państwa, stworzeniu możliwych rozwiązań dla kampanii promocyjnych dla ukraińskiej młodzieży za granicą, w tym w zakresie możliwości pełnego lub częściowego studiowania w ramach studiów na uczelniach ukraińskich za granicą (realizowanych przez ukraińskie uczelnie samodzielnie lub we współpracy z uczelnią partnerską za granicą).
6. Programy podwójnego dyplomu stały się jedną z form kształcenia dla ukraińskich studentów na zagranicznych uczelniach. W związku z tym, nawet jeśli ta forma współpracy będzie kontynuowana przy mniejszym zaangażowaniu ukraińskich studentów niż w latach 2022–2023, ma ona strategiczne znaczenie dla uczelni ukraińskich. Dlatego warto zwrócić uwagę na problemy, które pojawiają się przede wszystkim w związku z akredytacją takich programów.

Aby zainteresować partnerów zagranicznych taką formą współpracy, rekomendowane jest podjęcie wspólnych działań nad wspólnym opracowaniem zupełnie nowych programów studiów, w których ukraińskie uczelnie mogą zapewnić swoją unikalną ekspertyzę. Takie wspólne programy powinny skutkować wspólnymi, a nie podwójnymi dyplomami, dlatego ukraińskie ustawodawstwo powinno umożliwiać: a) wspólną odpowiedzialność za opracowanie i wdrożenie takich programów studiów, b) wydawanie wspólnego dyplomu, c) akredytację, w tym programów opracowanych w połączeniu z European Approach for Quality Assurance of Joint Programmes. Jednym z problemów, z którymi borykają się ukraińskie instytucje szkolnictwa wyższego podczas

pracy nad wspólnymi programami, jest ich możliwa interdyscyplinarność, którą zawsze trudno jest pogodzić ze standardami szkolnictwa wyższego w Ukrainie.

7. Ze względu na różnorodność form obecności uczelni ukraińskich poza granicami kraju, poczynając od lutego 2022 roku i których kontynuacja jest istotna w przyszłości, ważne jest udoskonalenie obecnie obowiązujących regulacji w Ukrainie w zakresie funkcjonowania takich przedstawicielstw. Jedną z kwestii do dyskusji jest to, czy wszystkie/część takich przedstawicielstw (kampusów), w szczególności tych, w których odbywa się, częściowo lub w całości, proces kształcenia na studiach uczelni ukraińskich dla studentów, obywateli Ukrainy, należy uznać za terytorialnie wyodrębnione jednostki organizacyjne ukraińskich uczelni za granicą. Jedną z kwestii do zastanowienia się jest to, jaki status prawny w ukraińskim ustawodawstwie powinny mieć takie przedstawicielstwa (kampusy), w szczególności zaś takie, w których odbywa się proces kształcenia w ramach studiów uczelni ukraińskich dla studentów obywateli Ukrainy, częściowo lub w całości.
8. Jeśli chodzi o przypadki tworzenia przedstawicielstw, centrów, kampusów uczelni ukraińskich, które są zbliżone do działalności wyodrębnionych terytorialnie jednostek organizacyjnych (np. Kijowski Uniwersytet Medyczny), oczywiste jest, że podobnie jak brak odrębnych przepisów, które regulowałyby stosunki prawne dotyczące tworzenia i funkcjonowania zagranicznych kampusów na terytorium Ukrainy, ustawodawstwo Ukrainy nie reguluje funkcjonowania kampusów ukraińskich uczelni za granicą (art. 31 ust. 4 Ustawy o szkolnictwie wyższym). Doświadczenie z otwierania kampusów uczelni np. w Polsce wskazuje, że chociaż ukraińskie ustawodawstwo wyraźnie zezwala ukraińskim uczelniom na tworzenie swoich jednostek organizacyjnych w innych państwach, zgodnie z prawem tych krajów, to jednocześnie ukraińskie ustawodawstwo zawiera luki we wszystkich innych aspektach działalności takich podmiotów.
9. W związku z powyższym ważna jest kwestia statusu organizacyjnego i prawnego filii/kampusów uczelni ukraińskich za granicą, a także kwestia licencjonowania, wprowadzania prawidłowych informacji do EDEBO itp. Ponadto może być wskazane prowadzenie negocjacji z krajami, w których ukraińskie instytucje szkolnictwa wyższego są szczególnie zainteresowane otwarciem swoich kampusów w celu kształcenia obywateli Ukrainy i/lub cudzoziemców, w sprawie możliwej uproszczonej procedury rejestracji i licencjonowania takich struktur, w szczególności w okresie stanu wojennego w Ukrainie, możliwości uniknięcia podwójnego licencjonowania w Ukrainie i za granicą itp.

10. Niezależnie od formy organizacyjnej funkcjonowania kampusów uczelni ukraińskich, których celem jest prowadzenie kształcenia za granicą w ramach własnych programów studiów, należy zapewnić odpowiednią jakość kształcenia. W żadnym wypadku ośrodki te nie powinny stać się ośrodkiem studiów, które będą prawdopodobnie niedrogie i przystępne cenowo, gdyby miały niską jakość lub prowadziły do nieuczciwych sytuacji, ponieważ miałyby to negatywny wpływ na postrzeganie ukraińskiej edukacji i nauki za granicą w ogóle.

Podsumowując, istnieje potrzeba zmian ustawodawczych oraz odwołania się do dobrych praktyk międzynarodowych zarówno w kwestii tworzenia, jak i działalności dydaktycznej kampusów/uczelni zagranicznych na terytorium Ukrainy, jak i funkcjonowania przedstawicielstw ukraińskich instytucji szkolnictwa wyższego za granicą, a także możliwości otwierania przez nie filii i prowadzenia kształcenia za granicą. Obie sytuacje wymagają zmian w obecnym ustawodawstwie w Ukrainie oraz dalszych badań nad opracowaniem i wdrożeniem zachęt dla tego procesu. Jednocześnie konieczne jest stworzenie odpowiednich warunków dla kampusów zagranicznych do przestrzegania ukraińskiego ustawodawstwa, a także dla ukraińskich uczelni do przestrzegania standardów etycznych i najlepszych praktyk w zakresie uczciwości, w szczególności związanych z używaniem w swoich nazwach terminów, które stwarzają wrażenie międzynarodowego statusu takich uczelni lub powiązania z zagranicznymi uczelniami.

W związku z tym Ukraina ma z jednej strony wspierać tworzenie zagranicznych kampusów, a z drugiej strony zapewnić jasną regulację ich działalności, która powinna opierać się na jasnych, uczciwych i zrównoważonych zasadach postępowania, a także monitorować przestrzeganie tych zasad. Ważne jest uregulowanie statusu organizacyjnego terytorialnie odrębnych jednostek strukturalnych ukraińskich instytucji szkolnictwa wyższego za granicą oraz innych kwestii praktycznych, np. licencjonowania. Doświadczenie w inicjowaniu zagranicznych przedstawicielstw uczelni ukraińskich po rozpoczęciu pełnoskalowej inwazji pokazuje, że kluczowymi czynnikami są partnerzy międzynarodowi oraz finansowanie zewnętrzne (fundusze UE i inne), a także kierowanie działań, oprócz realizacji ukraińskiego procesu kształcenia, do społeczności ukraińskiej w tych miejscowościach i krajach.

Strategicznie ważnym kierunkiem dla uczelni ukraińskich jest intensyfikacja programów studiów wspólnych i podwójnych, w tym z polskimi partnerami. Zarówno w przypadku zagranicznych kampusów na terytorium Ukrainy, jak i w sytuacji przedstawicielstw ukraińskich uczelni za granicą, priorytetem powinna pozostać jakość kształcenia.

**VII. Partnerzy i uczestnicy zaangażowani w realizację PP-U
w latach 2018–2024 (lista instytucji, uczelni z Polski i z Ukrainy,
grono rektorów i ekspertów)**

**LISTA OSÓB ORAZ INSTYTUCJI UCZESTNICZĄCYCH
W REALIZACJI PROJEKTU W LATACH 2018–2024**

KIEROWNICTWO PROJEKTU W LATACH 2018–2024

- **Prof. dr hab. Jerzy Woźnicki**, Lider Projektu, Prezes Fundacji Rektorów Polskich
- **dr Iryna Degtyarova**, Koordynatorka Programowa Projektu, Fundacja Rektorów Polskich
- **Marzena Gembara**, Menedżerka Projektu, Fundacja Rektorów Polskich

**BIURO PROJEKTU – WYDZIAŁ ADMINISTRACJI I NAUK SPOŁECZNYCH
POLITECHNIKI WARSZAWSKIEJ**

- Dziekan WAiNS (w latach 2012–2020) – **dr hab. Zbigniew Król**, prof. PW
- Dziekan WAiNS (w latach 2020–2024) – **dr hab. Anna Zalcewicz**, prof. PW
- Dziekan WAiNS (w latach 2024–) – **dr hab. Justyna Łacny**, prof. PW
- Pełnomocnik Kwestora PW – **Małgorzata Strączyńska**

**LISTA OSÓB ORAZ INSTYTUCJI UCZESTNICZĄCYCH
W REALIZACJI PROJEKTU W LATACH 2018–2021**

**CZŁONKOWIE DELEGACJI NARODOWYCH KONFERENCJI REKTORÓW
ZAPROSZONYCH I BIORĄCYCH UDZIAŁ W DEBATACH REKTORÓW
ORAZ FORUM REKTORÓW CZŁONKOWIE DELEGACJI KRASP**

- **Prof. dr hab. inż. Arkadiusz Mężyk**, Rektor Politechniki Śląskiej, Przewodniczący KRASP w kadencji 2020–2024
- **Prof. dr hab. inż. Jan Szmidt**, Rektor Politechniki Warszawskiej w latach 2012–2020, Przewodniczący KRASP w kadencji 2016–2020
- **Prof. dr hab. Wiesław Banyś**, Rektor Uniwersytetu Śląskiego w Katowicach w latach 2008–2016, Przewodniczący KRASP w kadencji 2012–2016,
- **Prof. dr hab. Iwona Bartoszewicz**, Prorektor Uniwersytetu Wrocławskiego ds. Nauki w kadencji 2016–2020

- **Prof. dr hab. Wiesław Bielawski**, Wiceprzewodniczący KRASP w kadencji 2016–2020, Rektor Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie w latach 2016–2020
- **Prof. dr hab. Łukasz Bogucki**, Prorektor ds Współpracy z Zagranicą Uniwersytetu Łódzkiego
- **Dr hab. prof. UEK Piotr Buła**, Prorektor ds Projektów i Współpracy Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie
- **Prof. dr hab. Anna Chełmońska-Soyta**, Prorektor ds. umiędzynarodowienia Uniwersytetu Przyrodniczego we Wrocławiu
- **Ks. prof. dr hab. Stanisław Dziekoński**, Rektor Uniwersytetu Kardynała Stefana Wyszyńskiego w Warszawie w latach 2012–2020
- **Prof. dr hab. Elżbieta Gołata**, Prorektor ds. nauki Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu
- **Prof. dr hab. inż. Teofi Jesionowski**, Rektor Politechniki Poznańskiej, Przewodniczący Konferencji Rektorów Polskich Uczelni Technicznych w kadencji 2020–2024
- **Prof. dr hab. Bogumiła Kaniewska**, Rektor Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu, Przewodnicząca Konferencji Rektorów Akademickich Szkół Polskich w kadencji 2024–2028
- **Dr hab. inż. prof. PB Marta Kosior-Kazberuk**, Rektor Politechniki Białostockiej, członek Komisji ds współpracy międzynarodowej KRASP w kadencji 2020–2024
- **Prof. dr hab. Andrzej Kowalczyk**, Rektor Uniwersytetu Śląskiego w Katowicach w kadencji 2016–2020
- **Prof. dr hab. Andrzej Lesicki**, Rektor Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu w kadencji 2016–2020
- **Prof. dr hab. inż. Jerzy Lis**, Rektor Akademii Górniczo-Hutniczej im. Stanisława Staszica w Krakowie, Przewodniczący Komisji ds. współpracy międzynarodowej KRASP w kadencji 2020–2024
- **Prof. dr hab. inż. Tomasz Łodygowski**, Rektor Politechniki Poznańskiej w kadencji 2012–2020
- **Prof. dr hab. Andrzej Mastalerz**, Rektor Akademii Wychowania Fizycznego im. Józefa Piłsudskiego w Warszawie w latach 2012–2020
- **Prof. dr hab. Alojzy Nowak**, Rektor Uniwersytetu Warszawskiego, Przewodniczący Komisji ds. Innowacyjności i Współpracy z Gospodarką KRASP w kadencji 2020–2024
- **Dr hab. inż. prof. PP Paweł Śniatała**, Prorektor ds. Współpracy Międzynarodowej Politechniki Poznańskiej

- **Dr hab. prof. SGH Piotr Wachowiak**, Rektor Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Przewodniczący Konferencji Rektorów Uczelni Warszawskich
- **Prof. dr hab. inż. Sławomir Wiak**, Rektor Politechniki Łódzkiej w kadencji 2016–2020
- **Prof. dr hab. Przemysław Wiszewski**, Rektor Uniwersytetu Wrocławskiego
- **Prof. dr hab. Anna Wypych-Gawrońska**, Rektor Uniwersytet Humanistyczno-Przyrodniczy im. Jana Długosza w Częstochowie
- **Prof. dr hab. inż. Krzysztof Zaremba**, Rektor Politechniki Warszawskiej, Przewodniczący Komisji ds. Kształcenia KRASP w kadencji 2020–2024
- **Prof. dr hab. Michał Zasada**, Rektor Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie, Wiceprzewodniczący KRASP w kadencji 2020–2024 27.
- **Prof. dr hab. Elżbieta Żądzińska**, Rektor Uniwersytetu Łódzkiego, Przewodnicząca Komisji ds. Nauki KRASP w kadencji 2020–2024

CZŁONKOWIE DELEGACJI ZRUU

- **Prof. dr n. ekon. Petro Kulikov**, Rektor Kijowskiego Narodowego Uniwersytetu Budownictwa i Architektury, Przewodniczący Związku Rektorów Uczelni Ukrainy
- **Prof. dr n. filoz. Leonid Huberski**, Rektor Kijowskiego Narodowego Uniwersytetu im. Tarasa Szewczenki w latach 2008–2021, Przewodniczący ZRUU w latach 2009–2021
- **Prof. dr n. filoz. Viktor Andrushchenko**, Rektor Narodowego Uniwersytetu Pedagogicznego im. M.P. Drahomanowa w Kijowie, Pierwszy Wice-Przewodniczący Związku Rektorów Uczelni Ukrainy (do r. 2021)
- **Prof. kand. n. filol. Petro Bekh**, Prorektor Kijowskiego Narodowego Uniwersytetu im. Tarasa Szewczenki w latach 2008–2021
- **Prof. dr n. tech. Yurii Bobało**, Rektor Narodowego Uniwersytetu „Politechnika Lwowska”, Przewodniczący Rady Rektorów Uczelni Regionu Lwowskiego
- **Prof. dr n. wfis Olga Borysova**, prorektor ds. Nauki Narodowego Uniwersytetu Wychowania Fizycznego i Sportu Ukrainy
- **Prof. kand. n. filoz. Volodymyr Bugrov**, Rektor Kijowskiego Narodowego Uniwersytetu im. Tarasa Szewczenki
- **Prof. kand. n. filoz. Bohdan Buiak**, Rektor Tarnopolskiego Narodowego Uniwersytetu Pedagogicznego im. Volodymyra Hnatiuka

- **Prof. dr n. polit. Igor Tsependa**, Rektor Podkarpackiego Narodowego Uniwersytetu im. Wasyła Stefanyka
- **Prof. dr n. ekon. Oleksandr Cherevko**, Rektor Czerkaskiego Narodowego Uniwersytetu im. Bohdana Chmielnickiego
- **Prof. dr n. tech. Mykola Dmytrychenko**, Rektor Narodowego Uniwersytetu Transportu w Kijowie
- **Prof. dr n. biol. Volodymyr Isaenko**, Rektor Narodowego Uniwersytetu Lotniczego w Kijowie w latach 2016–2020
- **Prof. dr n. praw. Tetiana Kahanovska**, Rektor Charkowskiego Narodowego Uniwersytetu im. W.N. Kazarina
- **Kand. n. polit., docent Iryna Klymkova**, Rektor Międzyregionalnej Akademii Zarządzania Personalem w Kijowie
- **Prof. dr n. biol. Igor Kotsan**, Rektor Wschodnioeuropejskiego Narodowego Uniwersytetu im. Łesi Ukrainki w Łucku w latach 2005–2019, Przewodniczący Rady Rektorów Uczelni Regionu Wołyńskiego (do r. 2021)
- **Prof. dr n. ekon. Anatolii Kovalov**, Rektor Odeskiego Narodowego Uniwersytetu Ekonomicznego
- **Prof. kand. n. tech. Anatolii Kovrov**, Rektor Odeskiej Państwowej Akademii Budownictwa i Architektury
- **Prof. dr n. ekon. Andrii Krysovati**, Rektor Zachodnioukraińskiego Narodowego Uniwersytetu w Tarnopolu
- **Prof. dr n. biol. Halyna Kyrychuk**, Rektor Żytomierskiego Państwowego Uniwersytetu im. Iwana Franki
- **Prof. dr n. ekon. Dmytro Lukianenko**, Rektor Kijowskiego Narodowego Uniwersytetu Ekonomicznego im. Wadyma Hetmana
- **Prof. dr hab. Maksym Lutsky**, Rektor Narodowego Uniwersytetu Lotniczego w Kijowie
- **Prof. dr n. tech. Anatolii Mazaraki**, Rektor Kijowskiego Narodowego Uniwersytetu Handlowo-Ekonomicznego
- **Prof. PhD (n. polit.) Andrii Meleshevych**, Rektor Uniwersytetu Narodowego „Akademia Kijowsko-Mohylańska” w latach 2014–2019
- **Prof. dr n. filoz. Volodymyr Melnyk**, Rektor Lwowskiego Uniwersytetu Narodowego im. Iwana Franki
- **Prof. dr n. ped. Stanislav Nikolaenko**, Rektor Narodowego Uniwersytetu Bioresursów i Nauk o Środowisku Ukrainy
- **Prof. dr n. tech. Oleh Novomlynets**, Rektor Narodowego Uniwersytetu „Chernihivska Politechnika”

- **Prof. dr n. ekon. Volodymyr Onyshchenko**, Rektor Połtawskiego Narodowego Uniwersytetu Technicznego im. Yu. Kondratiuka
- **Prof. dr n. tech. Hennadii Pivniak**, Rektor Narodowego Uniwersytetu Technicznego „Politechnika Dniprowska” w latach 1982–2021
- **Prof. dr n. fiz.-mat. Mykola Poliakov**, Rektor Dniprowskiego Uniwersytetu Narodowego im. O.Honczara w latach 1998–2020
- **Prof. dr n. ekon. Volodymyr Ponomarenko**, Rektor Charkowskiego Narodowego Uniwersytetu Ekonomicznego im. Semena Kuznetsia
- **Prof. dr n. tech. Okha Porkuian**, Rektor Wschodnioukraińskiego Narodowego Uniwersytetu im. Wołodomyra Dała w Łuzańsku
- **Prof. dr n. fiz.-mat. Serhii Stepanenko**, Rektor Odeskiego Państwowego Uniwersytetu Ekologicznego, Przewodniczący Rady Rektorów Regionu Odeskiego
- **Prof. dr n. biol. Anna Tolstanova**, Prorektor ds. nauki Kijowskiego Narodowego Uniwersytetu im. Tarasa Szewczenki
- **Prof. dr n. praw. Vyacheslav Truba**, Rektor Odeskiego Narodowego Uniwersytetu im. I.I. Mecznikowa
- **Prof. PhD Maksym Tymoshenko**, Rektor Narodowej Akademii Muzycznej im. P.I. Czajkowskiego
- **Prof. kand. n. tech. Anatoliiy Vasylyev**, Rektor Sumskiego Uniwersytetu Państwowego w latach 2004–2021, Przewodniczący Rady Rektorów Uczelni Regionu Sumskiego (do r. 2021)

POLSKO-UKRAIŃSKI ZESPÓŁ BADACZY I EKSPERTÓW

STRONA POLSKA

- **Mgr Michał Gajda**, Politechnika Warszawska
- **Dr Łukasz Kierznowski**, Uniwersytet w Białymstoku
- **Mgr Natalia Kraśniewska**, Fundacja Rektorów Polskich
- **Prof. Krzysztof Leja**, Politechnika Gdańska
- **Dr Aleksandra Lis**, Uniwersytet Jagielloński
- **Dr Ewelina Pabjańczyk-Wlazło**, Politechnika Łódzka

STRONA UKRAIŃSKA

- **Prof. dr n. soc. Valentyna Chepak**, Kijowski Narodowy Uniwersytet im. Tarasa Szewczenki

- **Prof. dr n. tech. Nataliia Gots**, Narodowy Uniwersytet Politechnika Lwowska
- **Prof. dr n. praw. Viacheslav Komarov**, Narodowy Uniwersytet Prawa im. Jarosława Mądrego w Charkowie
- **Prof. dr n. chem. Anton Panteleimonov**, Charkowski Narodowy Uniwersytet im. W. Karazina
- **Prof. dr n. filoz. Denys Svyrydenko**, Narodowy Uniwersytet Pedagogiczny im. M. Dragomanowa
- **Prof. kand. n. ped. Iryna Tymoshevska**, Wołyński Narodowy Uniwersytet im. Łesi Ukrainki w Łucku

ZESPÓŁ EKSPERTÓW POWOŁANY W RAMACH PROJEKTU

- **Dr Marcin Dokowicz**, Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu
- **Dr Maria Hulicka**, Uniwersytet Wrocławski
- **Dr Tomasz Jędrzejewski**, Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu
- **Mgr Anna Mrozowska**, PKA, Instytut Odpowiedzialnego Biznesu

EKSPERCI I WYKŁADOWCY ZAPROSZENI DO UDZIAŁU W SEMINARIACH

STRONA POLSKA

- **Prof. dr hab. Dominik Antonowicz**, Kierownik Katedry Badań nad Nauką i Szkolnictwem Wyższym, Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu, członek Komisji Ewaluacji Nauki
- **Prof. dr hab. Gabriela Bugla-Płoskońska**, Prorektor Uniwersytetu Wrocławskiego ds. Nauczania
- **Michael Caruana**, Dyrektor, Strategic Solutions Department, Times Higher Education, Londyn
- **Prof. dr hab. Krzysztof Diks**, Przewodniczący Polskiej Komisji Akredytacyjnej w latach 2016–2021
- **Prof. dr hab. Marian Gorynia**, Wiceprzewodniczący Centralnej Komisji ds. Stopni i Tytułów 2017–2020, Zastępca Przewodniczącego Rady Doskonałości Naukowej 2020–2023
- **Dr Alexander Hasgall**, Przewodniczący Council for Doctoral Education EUA-CDE (2017–2023, Bruksela)

- **Prof. dr hab. Andrzej Horzela**, Dyrektor Krakowskiej Interdyscyplinarnej Szkoły Doktorskiej, Polska Akademia Nauk, Akademia Górniczo-Hutnicza im. S. Staszica w Krakowie
- **Prof. dr hab. Tomasz Kalisz**, Prorektor Uniwersytetu Wrocławskiego ds. studenckich
- **Dr hab. Sebastian Kołodziejczyk**, Przewodniczący Rady Narodowej Agencji Wymiany Akademickiej
- **Prof. dr hab. Andrzej Kraśniewski**, Sekretarz Generalny KRASP, Politechnika Warszawska
- **Izabela Kwiatkowska-Sujka**, Dyrektor Biura Polskiej Komisji Akredytacyjnej
- **Prof. Mariusz Malinowski**, Prorektor Politechniki Warszawskiej ds. Nauki
- **Prof. dr hab. Zbigniew Marciniak**, Przewodniczący Rady Głównej Nauki i Szkolnictwa Wyższego w latach 2018–2021
- **Jarosław Olszewski**, Przewodniczący Krajowej Reprezentacji Doktorantów
- **Prof. dr hab. Jan Pomorski**, Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie, Członek Komisji Ewaluacji Nauki
- **Dr. hab. Maria Próchnicka**, Sekretarz Polskiej Komisji Akredytacyjnej
- **Tomasz Psonka**, Dyrektor, Research Solutions Department, Elsevier, Warszawa
- **Prof. dr hab. Marek Ratajczak**, Członek Prezydium Centralnej Komisji ds. Stopni i Tytułów, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu
- **Prof. dr hab. Błażej Skoczeń**, Przewodniczący Komisji Ewaluacji Nauki w latach 2019–2022, Politechnika Krakowska
- **Prof. dr hab. Łukasz Sułkowski**, Prezes Zarządu PCG Polska, Uniwersytet Jagielloński
- **Dr hab. inż. prof. AMS Janusz Uriasz**, Członek Polskiej Komisji Akredytacyjnej

STRONA UKRAIŃSKA

- **Prof. dr n. filoz. Vasyl Kremen**, Prezydent Narodowej Akademii Nauk Pedagogicznych Ukrainy w Kijowie
- **Prof. dr n. filoz. Serhii Kurbatov**, Senior Researcher w Instytucie Szkolnictwa Wyższego Narodowej Akademii Nauk Pedagogicznych
- **Prof. dr n. filol. Serhii Kvit**, Przewodniczący Narodowej Agencji Jakości Kształcenia Ukrainy (NAQA)

- **Prof. dr n. tech. Bohdan Morklyanyk**, Wiceprzewodniczący NAQA
- **Prof. dr n. ekon. Nataliia Stukalo**, Wiceprzewodnicząca NAQA
- **Albina Tsiatkovska**, International Project Manager, NAQA
- **Prof. dr n. praw. Olesya Vashchuk**, Przewodnicząca Rady Młodych Naukowców przy Ministerstwie Edukacji i Nauki Ukrainy
- **Prof. dr n. ekon. Oksana Żylińska**, Prorektor ds. Nauki Kijowskiego Narodowego Uniwersytetu im. Tarasa Szewczenki w latach 2019–2021

**PRZEDSTAWICIELE AMBASAD – AMBASADY RP W KIJOWIE
ORAZ AMBASADY UKRAINY W RZECZYPOSPOLITEJ POLSKIEJ**

- **Vitalii Bilyi**, Pierwszy Sekretarz Ambasady Ukrainy w Rzeczypospolitej Polskiej
- **Bartosz Cichocki**, Ambasador Nadzwyczajny i Pełnomocny Rzeczypospolitej Polskiej na Ukrainie
- **Andrij Deszczycia**, Nadzwyczajny i Pełnomocny Ambasador Ukrainy w RP
- **Ewa Matuszek-Zagata**, Kierownik Referatu ds. Współpracy Naukowo-Oświatowej Ambasady RP w Kijowie, Radca
- **Katarzyna Sołek**, Konsul Generalny Rzeczypospolitej Polskiej w Odessie

PRZEDSTAWICIELE MINISTERSTWA EDUKACJI I NAUKI W POLSCE

- **Wojciech Dziedzic**, Zastępca Dyrektora Departamentu Współpracy Międzynarodowej MEiN
- **Monika Poboży**, Dyrektor Departamentu Współpracy Międzynarodowej MEiN
- **Przemysław Skrodzki**, Zastępca Dyrektora Departamentu Współpracy Międzynarodowej MEiN
- **Juliusz Szymczak-Gałkowski**, Dyrektor Departamentu Współpracy Międzynarodowej MEiN (2018–2019)
- **Grażyna Żebrowska**, Dyrektor Departamentu Współpracy Międzynarodowej MEiN (2020)

PRZEDSTAWICIELE MINISTERSTWA EDUKACJI I NAUKI W UKRAINIE

- **Dmytro Cheberkus**, Dyrektor Generalny Dyrektora Nauki w Ministerstwie Edukacji i Nauki Ukrainy w latach 2017–2020

- **Lilia Hrynewicz**, Minister Edukacji i Nauki Ukrainy w latach 2016–2019
- **Nataliia Lukova-Chuiko**, Radca Ministra Edukacji i Nauki Ukrainy w latach 2016–2019
- **Anna Novosad**, Minister Edukacji i Nauki Ukrainy w latach 2019–2020
- **Yuriy Rashkevich**, Wiceminister Edukacji i Nauki Ukrainy w latach 2017–2019
- **Oleh Sharov**, Dyrektor Generalny Dyrektora Szkolnictwa Wyższego w Ministerstwie Edukacji i Nauki Ukrainy
- **Oleksii Shkuratov**, Wiceminister Edukacji i Nauki Ukrainy
- **Yegor Stadny**, Wiceminister Edukacji i Nauki Ukrainy w latach 2019–2020

**SEKRETARIAT KRASP I ZRUU, BIORĄCY UDZIAŁ
W REALIZACJI PROJEKTU**

- **Yaroslav Boliubash**, Sekretarz Wykonawczy Związku Rektorów Uczelni Ukrainy w latach 2012–2021
- **Inna Golowko**, Sekretarz Naukowy Związku Rektorów Uczelni Ukrainy
- **Oleksii Kalashnikov**, Kierownik Sekretariatu Związku Rektorów Uczelni Ukrainy
- **Agata Kulesza**, p.o. Sekretarza Generalnego KRASP
- **Stanislav Omelchenko**, Dyrektor Wykonawczy Związku Rektorów Uczelni Ukrainy w latach 2008–2020

**LISTA OSÓB ORAZ INSTYTUCJI UCZESTNICZĄCYCH
W REALIZACJI PROJEKTU W LATACH 2022–2024**

**CZŁONKOWIE DELEGACJI NARODOWYCH KONFERENCJI REKTORÓW
BIORĄCY UDZIAŁ W DEBATACH REKTORÓW I SPOTKANIACH
NA NAJWYŻSZYM SZCZEBŁU**

CZŁONKOWIE DELEGACJI KRASP

- **prof. dr hab. Adrian Chabowski**, Prorektor ds. Kształcenia Uniwersytetu Medycznego w Białymstoku
- **prof. dr hab. Robert Władysław Ciborowski**, Rektor Uniwersytetu w Białymstoku

- **prof. dr hab. Roman Cieślak**, Rektor Uniwersytetu SWPS, Przewodniczący Komisji ds. Komunikacji i Odpowiedzialności Społecznej KRASP
- **ks. prof. dr hab. Ryszard Czekalski**, Rektor Uniwersytetu Kardynała Stefana Wyszyńskiego w Warszawie
- **prof. dr hab. Radosław Dobrowolski**, Rektor Uniwersytetu Marii Skłodowskiej-Curie
- **prof. dr hab. Tomasz Grodzki**, Prorektor Uniwersytetu Jagiellońskiego ds. Collegium Medicum
- **ks. prof. dr hab. Mirosław Kalinowski**, Rektor Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego Jana Pawła II
- **dr hab. inż. Marta Kosior-Kazberuk**, prof. PB, Rektor Politechniki Białostockiej
- **prof. dr hab. Krzysztof Kowalczyk**, Rektor Uniwersytetu Przyrodniczego w Lublinie
- **prof. dr hab. Adam J. Krętowski**, Rektor Uniwersytetu Medycznego w Białymstoku
- **prof. dr hab. inż. Jerzy Lis**, Rektor Akademii Górniczo-Hutniczej im. Stanisława Staszica w Krakowie, Przewodniczący Komisji ds. Współpracy Międzynarodowej KRASP
- **dr hab. Marek Łukasik**, prof. UP, Prorektor ds. Rozwoju i Współpracy Uniwersytetu Pomorskiego w Słupsku
- **dr hab. Jarosław Matwiejuk**, prof. UwB, Prorektor ds. Rozwoju Uniwersytetu w Białymstoku
- **prof. dr hab. Arkadiusz Mężyk**, Przewodniczący KRASP w latach 2020–2024, Rektor Politechniki Śląskiej
- **dr hab. inż. Zbigniew Osadowski**, prof. UP, Rektor Uniwersytetu Pomorskiego w Słupsku
- **prof. dr hab. Marcin Moniuszko**, Prorektor ds. Nauki i Rozwoju Uniwersytetu Medycznego w Białymstoku
- **prof. dr hab. inż. Zbigniew Pater**, Rektor Politechniki Lubelskiej
- **dr hab. Piotr Wachowiak**, prof. SGH, Rektor Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie
- **dr hab. Anna Zalcewicz**, prof. PW, Dziekan Wydziału Administracji i Nauk Społecznych Politechniki Warszawskiej
- **prof. dr hab. n. med. Wojciech Załuska**, Rektor Uniwersytetu Medycznego w Lublinie
- **prof. dr hab. inż. Krzysztof Zaremba**, Rektor Politechniki Warszawskiej, Przewodniczący Komisji ds. Kształcenia KRASP

CZŁONKOWIE DELEGACJI ZRUU

- **prof. Larysa Antoniuk**, Prorektor ds. Nauki Kijowskiego Narodowego Uniwersytetu Ekonomicznego im. Wadyma Hetmana
- **prof. Wołodymyr Buhrow**, Rektor Kijowskiego Narodowego Uniwersytetu im. Tarasa Szewczenki, Wiceprzewodniczący ZRUU
- **prof. Olena Czepeliuk**, Rektor Chersońskiego Narodowego Uniwersytetu Technicznego
- **prof. Mykoła Dmytryczenko**, Rektor Narodowego Uniwersytetu Transportu w Kijowie
- **Inna Holowko**, Sekretarz Naukowy Związku Rektorów Uczelni Ukrainy
- **dr Julija Honczarowa**, Dziekan Wydziału Handlu Międzynarodowego i Prawa Kijowskiego Narodowego Uniwersytetu Handlu i Ekonomii
- **prof. Larysa Iwanczenkowa**, Rektor Odeskiego Narodowego Uniwersytetu Technologicznego
- **Oleksij Kalasznikow**, kierownik sekretariatu Związku Rektorów Uczelni Ukrainy
- **prof. Mykoła Klymenko**, Sekretarz Rady Naukowej Kijowskiego Narodowego Uniwersytetu Budownictwa i Architektury
- **prof. Petro Kulikow**, Przewodniczący Związku Rektorów Uczelni Ukrainy, Rektor Kijowskiego Narodowego Uniwersytetu Budownictwa i Architektury
- **prof. Witalij Kurylo**, Pierwszy Prorektor Łużańskiego Narodowego Uniwersytetu im. Tarasa Szewczenki, Przewodniczący Rady Naukowej
- **prof. Natalija Lazarenko**, Rektor Winnickiego Państwowego Uniwersytetu Pedagogicznego im. M. Kotsubynskoho
- **dr Alla Nawolokina**, Prezydent „Międzynarodowego Uniwersytetu Europejskiego”
- **dr Ihor Nikitenko**, Prorektor ds. Nauki Politechniki Dniprowskiej
- **prof. Stanislav Nikolaienko**, Wiceprzewodniczący ZRUU, Rektor Narodowego Uniwersytetu Biozasobów i Zarządzania Naturą Ukrainy
- **prof. Wołodymyr Onyszczenko**, Rektor Narodowego Uniwersytetu Politechnika Połtawska im. Jurija Kondratiuka
- **prof. Olha Porkujan**, Rektor Wschodnioukraińskiego Narodowego Uniwersytetu im. Wołodymyra Dała
- **prof. Oleksandr Spiwakowskyj**, Rektor Chersońskiego Uniwersytetu Państwowego
- **prof. Wołodymyr Smolanka**, Rektor Uzhgorodskiego Uniwersytetu Narodowego

- **prof. Ksenija Smyrnova**, Prorektor ds. Współpracy Międzynarodowej Kijowskiego Narodowego Uniwersytetu im. Tarasa Szewczenki
- **prof. Serhij Stepanenko**, Rektor Odeskigo Państwowego Uniwersytetu Ekologicznego
- **prof. Mykoła Trofymenko**, Rektor Mariupolskiego Uniwersytetu Państwowego
- **prof. Ihor Cependa**, Rektor Podkarpackiego Narodowego Uniwersytetu im. Wasyla Stefanyka
- **prof. Mychajło Zahirniak**, Rektor Narodowego Uniwersytetu im. Mykhailo Ostrogradskiego w Krzemieńczuku

UCZESTNICY SPOTKAŃ Z EUA

- **prof. Peter-André Alt**, Przewodniczący Niemieckiej Konferencji Rektorów
- **Carle Bonafous-Murat**, przedstawiciel France Universités
- **Elizabeth Fiorioli**, Sekretarz Generalna Österreichische Universitätenkonferenz
- **prof. Michael Murphy**, przewodniczący European University Association
- **prof. Marcin Pałys**, reprezentant Observatory Magna Charta Universitatum, członek zarządu EUA

UCZESTNICY I POLSKO-UKRAIŃSKIEJ SZKOŁY ZARZĄDZANIA STRATEGICZNEGO W SZKOLNICTWIE WYŻSZYM

STRONA UKRAIŃSKA

- **Prof. Stanislav Nikolaienko**, Pierwszy Wiceprzewodniczący Związku Rektorów Uczelni Ukrainy, Prezydent Narodowego Uniwersytetu Biozasobów i Zarządzania Naturą Ukrainy (ustępujący), przewodniczący delegacji
- **Prof. Viktor Greshta**, Rektor Uniwersytetu Narodowego Politechnika Zaporoska
- **Prof. Oleksii Dnipro**v, Rektor Kijowskiego Narodowego Uniwersytetu Budownictwa i Architektury
- **Prof. Larysa Ivanchenkova**, Rektor Odeskigo Narodowego Uniwersytetu Technologicznego

- **Prof. Serhii Kopylov**, Rektor Narodowego Uniwersytetu im Iwana Ohijenki w Kamieńcu Podolskim
- **Prof. Vitalii Kotsur**, Rektor Uniwersytetu im. Hryhorija Skoworody w Perejasławiu
- **Prof. Dmytro Lukianenko**, Rektor Kijowskiego Narodowego Uniwersytetu Ekonomicznego im. Wadyma Hetmana
- **Prof. Volodymyr Onyshchenko**, Rektor Narodowego Uniwersytetu Politechnika Połtawska im. Jurija Kondratiuka
- **Prof. Viktoriia Petrushenko**, Rektor Narodowego Uniwersytetu Medycznego im. Mykoly Pirogowa w Winnicy
- **Prof. Ihor Tsependa**, Rektor Przykarpackiego Uniwersytetu Narodowego im. Wasyla Stefanyka
- **Prof. Anatolii Tsos**, Rektor Wołyńskiego Narodowego Uniwersytetu im. Łesi Ukrainki
- **Prof. Olena Chepeliuk**, Rektor Chersońskiego Narodowego Uniwersytetu Technicznego
- **Prof. Anna Ageicheva**, p.o. Prorektora ds. współpracy międzynarodowej Narodowego Uniwersytetu Politechnika Połtawska im. Jurija Kondratiuka
- **Alla Rybałko**, Kierownik Grupy eksperckiej ds. szkolnictwa wyższego i edukacji dorosłych w Departamencie Generalnym Szkolnictwa Wyższego i Zawodowego Szkolnictwa Przedwyższego Ministerstwa Edukacji i Nauki Ukrainy
- **Oleksii Kalashnikov**, Kierownik Sekretariatu Związku Rektorów Uczelni Ukrainy
- **Oleksandr Morhun**, Główny Konsultant Sekretariatu Związku Rektorów Uczelni Ukrainy

STRONA POLSKA:

- **Dr hab. Michał Szostak**, prof. CC, Prorektor ds. Naukowych, Collegium Civitas
- **Prof. dr hab. inż. Jan Szmidt**, Honorowy Przewodniczący KRASP, b. Rektor Politechniki Warszawskiej
- **Dr inż. Marek Bauer**, Prorektor ds. Studenckich, Politechnika Krakowska
- **Dr hab. Beata Topij-Stempińska**, prof. UIK, Prorektor ds. Nauki, Uniwersytet Ignatianum w Krakowie

- **Dr hab. Monika Stankiewicz-Kopeć**, prof. UIK, Prorektor ds. Studenckich i Kształcenia, Uniwersytet Ignatianum w Krakowie
- **Dr hab. Józef Cebulski**, prof. UR, Prorektor-elekt ds. Kolegium Nauk Przyrodniczych, Uniwersytet Rzeszowski
- **Prof. dr hab. Jerzy Lis**, Rektor, Akademia Górniczo-Hutnicza im. S. Staszica w Krakowie
- **Prof. dr hab. inż. Mirosław Karpierz**, Prorektor ds. Ogólnych, Politechnika Warszawska
- **Prof. dr hab. inż. Mariusz Malinowski**, Prorektor ds. Nauki, Politechnika Warszawska
- **Prof. dr hab. inż. arch. Jan Słyk**, Prorektor ds. Studiów, Politechnika Warszawska
- **Prof. dr hab. Arkadiusz Mężyk**, Przewodniczący Rady Głównej Nauki i Szkolnictwa Wyższego, b. Rektor Politechniki Śląskiej
- **prof. dr hab. Łukasz Bogucki**, Prorektor do spraw współpracy z zagranicą, Uniwersytetu Łódzkiego
- **Prof. dr hab. Bogusław Pacek**, generał dywizji (w stanie spoczynku), profesor zwyczajny w Instytucie Bliskiego i Dalekiego Wschodu Uniwersytetu Jagiellońskiego, b. Rektor Akademii Obrony Narodowej w Warszawie

EKSPERCI REALIZUJĄCY DZIAŁANIA BADAWCZE I ZADANIA MERYTORYCZNE W PROJEKCIE W 2022–2024

STRONA POLSKA

- **dr Marcin Dokowicz**, Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu
- **dr Maria Hulicka**, Uniwersytet Wrocławski
- **dr Tomasz Jędrzejewski**, Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu
- **dr hab. Tomasz Kalisz**, prof. UW, Uniwersytet Wrocławski
- **Anna Mrozowska-Wyszyńska**, Uniwersytet WSB Merito w Poznaniu
- **prof. dr hab. Tomasz Szapiro**, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie; Przewodniczący Zespołu Antykryzysowego KRASP

STRONA UKRAIŃSKA

- **dr Hryhorij Berczenko**, Narodowy Uniwersytet Prawa im. Jarosława Mądrego

- **prof. Olena Bykowska**, Narodowy Uniwersytet Pedagogiczny im. M. Dragomanowa
- **dr Larysa Czowniuk**, Narodowy Uniwersytet „Akademia Kijowsko-Mohylańska”
- **prof. Taras Finikow**, Międzynarodowa Fundacja Badań nad Polityką Edukacyjną
- **dr Lina Fomina**, Charkowski Narodowy Uniwersytet im. W.N. Karazina
- **dr Larysa Kolisnyk**, Politechnika Dniprowska
- **dr Bohdan Weselowskyj**, Kijowski Narodowy Uniwersytet im. Tarasa Szewczenki

**PRZEDSTAWICIELE MINISTERSTW, PLACÓWEK DYPLOMATYCZNYCH
I AGENCJI RZĄDOWYCH MNiSW/MEiN**

MNiSW POLSKI I NAWA

- **Wojciech Dziejcz**, Zastępca Dyrektora Departamentu Współpracy Międzynarodowej Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego
- **Piotr Semeniuk**, Dyrektor Departamentu Współpracy Międzynarodowej Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego
- **Przemysław Skrodzki**, Zastępca Dyrektora Departamentu Współpracy Międzynarodowej Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego
- **Grażyna Żebrowska**, Dyrektor Narodowej Agencji Wymiany Akademickiej

MEiN UKRAINY I AMBASADA UKRAINY W RP

- **Witalij Bilyj**, Radca Ambasady Ukrainy w Rzeczypospolitej Polskiej
- **Switłana Krysztof**, Dyrektor Departamentu Certyfikacji Kadr Wysokiej Kwalifikacji Ministerstwa Edukacji i Nauki Ukrainy
- **Wasyl Melnyczuk**, Trzeci Sekretarz Ambasady Ukrainy w Rzeczypospolitej Polskiej
- **Alla Rybałko**, Kierownik Grupy eksperckiej ds. szkolnictwa wyższego i edukacji dorosłych w Departamencie Generalnym Szkolnictwa Wyższego i Zawodowego Szkolnictwa Przedwyższego Ministerstwa Edukacji i Nauki Ukrainy
- **Andrij Witrenko**, Wiceminister Edukacji i Nauki Ukrainy

**UCZELNIE GOSZCZĄCE WIZYTY DELEGACJI NARODOWYCH
KONFERENCJI REKTORÓW**

- Uniwersytet Warszawski (2022)
- Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie (2022)
- Katolicki Uniwersytet Lubelski Jana Pawła II (2022)
- Uniwersytet Medyczny w Białymstoku (2023)
- Politechnika Białostocka (2023)
- Politechnika Warszawska (webinaria 2022–2023)
- Politechnika Łódzka (2024)

UCZESTNICY I SŁUCHACZE WEBINARIÓW I SEMINARIÓW

- około 400 osób łącznie z Ukrainy i z Polski

Wydawnictwo Akademickie SEDNO Spółka z o.o.

Wydanie pierwsze

Liczba stron: 228

Skład i łamanie: Wojciech Stukonis

Druk i oprawa: Fabryka Druku Sp. z o.o., Warszawa

Projekt „Polsko-ukraińska współpraca instytucji przedstawicielskich reprezentujących rektorów, na rzecz doskonalenia działania uczelni” jest realizowany od 2018 roku przez Politechnikę Warszawską we współdziałaniu z partnerami polskimi (Konferencją Rektorów Akademickich Szkół Polskich, Fundacją Rektorów Polskich) oraz ukraińskimi (Związkiem Rektorów Uczelni Ukrainy), pod patronatem Ministra Edukacji i Nauki Ukrainy i finansowany przez polskie Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego. Niniejsza monografia stanowi podsumowanie ponad dziesięciu lat realizacji Projektu Polsko-Ukraińskiego, realizowanego przez Fundację Rektorów Polskich w latach 2013–2018 i przez Politechnikę Warszawską na zlecenie MNiSW w latach 2018–2025.



Problematyka monografii jest ważna i ciekawa zarówno dzięki jej walorom poznawczym, jak i możliwościom aplikacji proponowanych rozwiązań, głównie w sferze *governance* instytucji szkolnictwa wyższego obu krajów. Wysoką wartość monografii zapewnia osoba jej Autora, którego wieloletnie doświadczenie kierowania Politechniką Warszawską i Konferencją Rektorów Akademickich Szkół Polskich, a także Fundacją Rektorów Polskich jest nie do przecenienia w budowaniu współpracy polskich i ukraińskich instytucji szkolnictwa wyższego w trakcie realizacji wielu wspólnych projektów. Pozwala ono bowiem nie tylko na porównanie systemów szkolnictwa wyższego w Polsce i w Ukrainie, ale również na ich syntezę, która z pewnością będzie bezcenna przy kształtowaniu współpracy między obu krajami w obszarze doskonalenia polityk publicznych w szkolnictwie wyższym. Bardzo ważna w monografii jest perspektywa historyczna współpracy polskich i ukraińskich instytucji szkolnictwa wyższego, zwłaszcza w kontekście zmieniającej się, złożonej sytuacji politycznej u naszych wschodnich sąsiadów oraz sytuacji geopolitycznej. (...) Wartością monografii jest jej strona dokumentacyjna, z której będą mogli korzystać obecni i przyszli badacze polityk publicznych obu krajów.

fragment recenzji –
dr hab. inż. Krzysztof Leja, prof. PG
Politechnika Gdańska