

ЄЖИ ВОЗНИЦЬКИЙ

**Вища освіта
в Польщі та Україні у процесі
трансформації у світлі
порівняльних досліджень**



SEDNO
Wydawnictwo
Akademickie

**Вища освіта
в Польщі та Україні у процесі
трансформації у світлі
порівняльних досліджень**

ЄЖИ ВОЗНИЦЬКИЙ

Вища освіта в Польщі та Україні у процесі трансформації у світлі порівняльних досліджень

**Напрацювання та рекомендації польських
та українських експертів щодо
системного регулювання**

**Польсько-український проект (PP-U):
2013–2024 рр.**



SEDNO
Wydawnictwo
Akademickie

Wydanie na podstawie: 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*, Wydawnictwo Akademickie SEDNO, Warszawa 2025

Рецензент

*доктор габ., інженер Кишиштоф Лея
професор Гданського політехнічного університету*

Видавець

Анджей Хиановський

Редактор-коректор

Ярослава Прихода

Дизайн обкладинки і типографський проект

Войцех Стуконіс

Видання здійснене за кошти цільового гранту Міністерства науки
та вищої освіти за програмою реалізації проекту MNiSW-PW:
ПОЛЬСЬКО-УКРАЇНСЬКА СПІВПРАЦЯ ПРЕДСТАВНИЦЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙ
РЕКТОРІВ – ЗАДЛЯ ВДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДІВ
ВИЩОЇ ОСВІТИ у 2025 році

Номер DOI 10.26343/9788379632688

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

Copyright © for the Ukrainian translation Тетяна Хайдер
Варшава 2025

Публікація надрукована за ліцензією 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

Фінансується з державного бюджету Республіки Польща
Цільова дотація

„Польсько-українська співпраця
представницьких організацій ректорів
для вдосконалення діяльності закладів вищої освіти”

Проект реалізовує Варшавська політехніка,
згідно з контрактним замовленням Міністерства науки
та вищої освіти Польщі у 2022–2024 рр.



МІНІСТЕРСТВО
ОСВІТИ І НАУКИ
УКРАЇНИ

KRASP

Konferencja Rektorów
Akademickich Szkół Polskich



Ministerstwo Nauki
i Szkolnictwa Wyższego



Зміст

ПЕРЕДМОВА	11
РОЗДІЛ 1 • Польсько-український проєкт (PP-U) – засади та початок	17
1.1. Походження PP-U та його реалізація: 2013–2018 роки, положення 2013 року та Тристороння угода KRASP-FRP-ZRUU 2017 року	17
1.2. Обсяг проблем, охоплених роботою в рамках чотирьох циклів PP-U у 2013–2024 рр.	23
1.3. Природа документів PP-U як вихідних матеріалів і спосіб їх використання в монографії	27
РОЗДІЛ 2 • Коментар щодо результатів досліджень та аналізів у рамках PP-U, реалізованих FRP: у 2013–2015 рр. (Цикл 1 FRP) та у 2016–2018 рр. (Цикл 2 FRP)	31
2.1. Аналіз висновків та рекомендацій щодо регулювання системи вищої освіти в обох країнах на основі Звітів за 2015 та 2018 роки	31
2.2. Загальна інформація: аналітико-синтетичний огляд змісту докторської дисертації Ірини Дегтярьової, поданої 2018 року – оцінки наукового керівника та рецензентів	36
2.3. Зведений огляд результатів реалізації PP-U Фондацією FRP у 2013–2018 роках	43

РОЗДІЛ 3 • Огляд результатів реалізації PP-U, досягнутих у співпраці MNiSW-PW, за підтримки FRP, у 2018–2021 роках: Додаток 1 до Тристоронньої угоди; висновки та пропозиції регуляторного характеру (Цикл I MNiSW-PW, Цикл 3 FRP)	46
3.1. Концепція і перелік заходів та характер їхніх результатів у 2018–2021 роках (Цикл I MNiSW-PW, Цикл 3 FRP)	46
3.2. Спільні документи KRASP-ZRUU: висновки та рекомендації, адресовані міністрам обох країн	52
3.2.1. Вибрані фрагменти із загального змісту спільних документів PPU: (Цикл I MNiSW-PW, Цикл 3 FRP) 2018–2021	52
3.2.2. Спеціальні рекомендації щодо: фінансування, навчального процесу та рейтингів	56
3.3. Системні рекомендації щодо сфери управління в університетах	67
РОЗДІЛ 4 • Аналіз результатів реалізації PP-U у співпраці MNiSW-PW за підтримки FRP у 2022–2024 роках: Додаток 2 до Тристоронньої угоди, висновки та рекомендації системного характеру (Цикл II MNiSW-PW, Цикл 4 FRP)	78
4.1. Перелік заходів та характер їхнього впливу у 2022–2024 роках (Цикл II Міністерства науки і вищої освіти – PW, цикл 4 FRP)	78
4.2. Вибрані висновки та рекомендації, що впливають із спільних позицій та підготовлених експертних висновків	86
4.3. Правові умови функціонування національних конференцій ректорів у Польщі та Україні	92
РОЗДІЛ 5 • Підсумок і прикінцеві висновки	99
5.1. Концепція та перебіг навчальних візитів і спільних днів делегацій KRASP та ZRUU, організованих у рамках PP-U	99
5.2. Продовження PP-U у 2025–2027 роках, зміст Додатка 3 до Тристоронньої угоди та принципи реалізації наступного Циклу PP-U (Цикл III MNiSW-PW, Цикл 5 FRP)	108
5.3. Цінності, які створюють виконавці робіт у рамках PP-U	111
БІБЛІОГРАФІЯ	113

ДОДАТКИ	115
I. Документ під назвою „Діяльність KRASP і польських університетів у сфері допомоги та співпраці з українськими університетами під час війни” Голови Комісії з питань Міжнародної співпраці KRASP у 2020–2024 роках, проф. Єжи Ліса	117
II. Експертний висновок у співавторстві: проф. доктор габ. Світлани Цимбалюк та докторки Ірини Дегтярьової, представлений 4 грудня 2024 року в рамках вебінару „Перспективи розвитку вищої освіти в Польщі та Україні”	121
III. Тристороння угода KRASP-FRP-ZRUU	132
IV. Зміст наступних звітів у PP-U та анотація дисертації Ірини Дегтярьової	143
V. Основні висновки з досліджень, проведених в рамках PP-U у 2018–2021 роках (Цикл I MNiSW-PW, Цикл 3 FRP)	160
VI. Основні висновки досліджень, проведених в рамках PP-U у 2021–2024 роках (Цикл II MNiSW-PW, Цикл 4 FRP)	192
VII. Партнери та учасники, залучені до реалізації PP-U в 2013–2024 роках (список установ, університетів з Польщі та України, ректорів, експертів)	219



Передмова

Польсько-українська співпраця у сфері вищої освіти та науки на системному рівні, яка раніше протягом багатьох років здійснювалася в рамках спільних наукових проєктів на рівні груп, що працюють в окремих наукових дисциплінах, починаючи з 2013 року, охопила дослідження системних та модельних змін, пов'язаних з функціонуванням вищих навчальних закладів, охоплюючи аналізи, досвід і пропозиції, пов'язані з законодавчим процесом в обох країнах.

Це сталося після незалежних робіт, які проводилися до 2012 року над стратегіями розвитку вищої освіти. У Польщі вони мали форму та характер двох окремих проєктів. Перший з них був реалізований у 2008/2009 роках Фондацією ректорів Польщі (FRP) під керівництвом її президента, який оголосив у 2009 році так званий екологічний Проєкт стратегії, який потім у 2010 році був підданий широкій дискусії в багатьох академічних центрах. Замовником та установою, яка активно підтримувала роботу, була Конференція ректорів академічних шкіл Польщі (KRASP), а фінансування на мінімальному необхідному рівні забезпечила більшість зацікавлених університетів-членів. Цей Проєкт був зіставлений із так званим міністерським Проєктом, оголошеним у 2010 році. Його замовником було Міністерство науки та вищої освіти (MNiSW), а виконавцями були компанії Ernst&Young та Інститут досліджень ринкової економіки, які діяли спільно. Обидві ці стратегії були оцінені представницькими установами вищої школи та науки, а також репрезентативними організаціями, що об'єднують економічні установи. З цієї конфронтації однозначно виграв екологічний Проєкт, який отримав однастайну підтримку восьми інституційних експертів. Комісія, створена в MNiSW, яка діє під керівництвом заступника міністра, після проведених аналізів та обговорень за участі авторів обох проєктів, також надала підтримку екологічному проєкту.

З початком другої декади XXI століття, раніше проведена дискусія про реформи у вищій освіті в Україні, привела до пропозиції розпочати

обговорення стратегії розвитку вищої освіти в цій країні. Після необхідного періоду підготовки 2012 року за підтримки Американської фундації Фулбрайта в Києві було організовано багатоденну конференцію, присвячену цій стратегії, за участі багатьох представників влади та ректорів українських університетів, а також запрошених міжнародних експертів. Українська сторона не приховувала свого зацікавлення документами та закордонними дослідженнями в цій сфері, але особливо цікавими тоді вважалися польські дослідження. Це було пов'язано з переконанням господарів у культурній близькості обох наших суспільств та подібності ситуації обох держав після розпаду Радянського Союзу. Польська реформаторська траєкторія після 1990 року, що вела до прискореного розвитку країни, отримала високу оцінку в очах українських партнерів. Це також стосувалося розвитку вищої освіти.

Можливо, саме тому виступ на конференції в Києві 2012 року з ключовою промовою, подібною до *keynote speech*, було доручено президентові FRP як лідерові робіт над польською стратегією, яка як документ стала відома в Європі.

Цей звіт, візит до Києва та дискусії з українськими партнерами привели до того, що Фундація польських ректорів вирішила звернутися до представників української сторони з ініціативою об'єднати зусилля та скоординувати дії в дослідницькій роботі, яка проводиться в обох країнах над напрямками розвитку вищої освіти. Було запропоновано звертатися до досвіду застосування запроваджуваних регуляцій, а також їх аналізувати й оцінювати. Інструментом мали стати результати порівняльних досліджень, що стосуються різних сфер діяльності університетів, з урахуванням ширшої перспективи державної політики стосовно системи вищої освіти.

За рівнем інституційної співпраці Польщі та України в аналізі сфери управління в університетах, а також рішень і регуляцій на системному рівні, який є відповідним для сфери запланованих заходів, було визнано співпрацю наших країн на рівні конференції ректорів (KRASP) та Спільки ректорів університетів України (ZRUU). Обидві національні конференції ректорів заявили про підтримку ініційованих у наших країнах FRP дослідницьких робіт з вищою освітою. У результаті цього договору 2013 року було розпочато та виконано перші науково-дослідні та експертні роботи в рамках так званого PONS Langenscheidt GmbH Проект Польсько-Український (PP-U). На початковому етапі в 2013–2015 роках вони проводилися в рамках так званого Циклу 1 FRP, а потім в 2016–2018 роках, після успіху цих заходів, в рамках так званого Циклу 2 FRP. Ці заходи були повністю профінансовані Фундацією ректорів Польщі.

Діючи з 2002 року спочатку окремо, а потім разом з Інститутом суспільства знань (ISW), з 2003 року Фундація працює як *think tank*, який став центром досліджень вищої освіти з визнаною позицією у світі. А 2006 року на основі угоди про стратегічне партнерство з KRASP, FRP одночасно стала науковою, проєктною, інформаційною та навчальною базою цієї польської Конференції ректорів.

Ці досягнення спонукали Польську сторону, яку представляли спільно KRASP і FRP, та Українську сторону, яку представляла ZRUU, укласти в 2017 р. т. зв. Тристоронню угоду, підписану за підтримки міністерств обох країн (див. Додаток 3). Ця угода передбачає виконання спільних заходів та проведення дослідницьких робіт у рамках трирічних програмних періодів, які визначено в наступних Додатках. У період до 2025 року підписанти узгодили та підписали три такі документи, а ці періоди в книзі позначено як наступні цикли – ті, що реалізуються за участю FRP, позначені арабськими цифрами – а ті, що фінансуються MNiSW та реалізуються Варшавською політехнікою як партнерським навчальним закладом у PP-U, що діє за дорученням Міністра за підтримки FRP, для розрізнення автор позначив римськими цифрами. У цьому розумінні Цикли 1 та 2 FRP були виконані як власні, окремі заходи Фундації, а Цикли 3 та 4 FRP визначаються аналогічно, але як спільні цикли з MNiSW-PW, оскільки вони були реалізовані за значного залучення Фундації. Тому поряд з позначенням Цикли I та II MNiSW-PW також є вказівки на Цикли 3 та 4 FRP. Від 2025 року, відповідно до прийнятих домовленостей, підтверджених у Додатку 3 до Тристоронньої угоди, розпочалося виконання Циклу III MNiSW-PW, Циклу 5 FRP. Всі згадані цикли мають дослідницький характер і, формально, не є науковими проєктами через характер фінансових засобів, які використовуються.

Предметом аналізу та коментарів, представлених у цій монографії, є опрацьований в рамках PP-U збірник публікацій і звітів про дослідження, що ведуться, дебати, порівняльні аналізи та прийняті документи. Всі вони мають характер розсіяних у часі джерел. Адже знання результатів цих робіт може бути корисним і застосовуватися в подальшій діяльності експертів, університетів і міністерств в обох країнах.

Тому, після періоду реалізації PP-U понад 10 років, увійшовши в наступний п'ятий його цикл, було визнано доцільним підсумувати досягнення FRP, а також Підписантів Тристоронньої Угоди та установ, що співпрацюють за тематичної підтримки Фундації та фінансовому залученні MNiSW (колишній MEiN) в Польщі, а також під патронатом, наданим PP-U MEiN в Україні.

У цій монографії представлено багато видів діяльності та низку досліджень, які раніше були доступні одержувачам у різний час і лише в електронному варіанті. Автор вважає, що вони заслуговують на публікацію, хоча б фрагментарно, в книзі, доступній для ширшого кола зацікавлених читачів. Зокрема, для того, щоб показати повну картину досягнень у рамках PP-U, автор представляє як важливу частину змісту монографії, добірку рекомендацій та висновків, які було обговорено, відібрано відібрано та згруповано, а потім їх прийняли ректори – члени делегацій KRASP та ZRUU, що брали участь у дебатах. Раніше ці матеріали були включені до найважливіших документів PP-U, які називаються прийнятими т.зв. Спільними позиціями обох делегацій. Їхні тексти, як Проекти документів, подані ректорам перед дебатами, автор розробив як лідер PP-U. Посилання на їх зміст у цій монографії є неодмінною умовою для досягнення її мети та відповідає намірові автора згадати суттєві досягнення ректорів, які представляють KRASP та ZRUU та працюють разом у PP-U. Але це також бажання показати величезний внесок FRP у реалізацію Проекту за звітний період понад десять років. Ці матеріали, деякі з них раніше були опубліковані у вигляді друкованих звітів, що завершують наступні цикли, можуть використовувати групи фахівців, які розроблятимуть проекти законів, що регулюють функціонування системи вищої освіти в Польщі та Україні. Особисто для автора монографії книга є результатом, серед іншого, так званого включеного спостереження, яке надає достовірності представленому змісту і точності його відбору й достовірності викладу. Книга містить, у своєму оригіналі, також і тексти найважливіших документів, розроблених та прийнятих у рамках реалізації PP-U, включаючи резолюції та фрагменти звітів, авторами яких є Керівник проекту та Координатор програми. Відбираючи їх, згадуючи та представляючи разом в одній монографії, автор дає читачам змогу синтетично поглянути на них. Я маю на увазі мою участь у роботі в рамках PP-U та мій оригінальний внесок у розроблення проектів текстів багатьох документів Проекту, поданих на затвердження Міністерству науки і вищої освіти, а також делегаціям ректорів, що представляють KRASP та ZRUU, які брали участь в дебатах. Це означало, що автор, як керівник проекту, брав на себе відповідальність не лише за вибір та концепцію свого змісту, а й за редагування своїх текстів. Це стосується, зокрема, змісту прийнятих документів, тексти яких наведено в монографії. Рішення щодо групування рекомендацій та їх розгляду належали виключно ректорам, які брали участь в окремих дебатах. Фрагменти інших документів, згадані в книзі в їхньому оригінальному формулюванні, зокрема ті, що офіційно повідомляють про

вжиті заходи та досягнуті результати, також зазнали численних детальних суттєвих та мовних виправлень, які зробив автор. Ці пояснення подано тут для обґрунтування тези про правомірне звернення до так званого методу включеного спостереження, досвідченого автором у рамках РР-У. Це підтверджує особливе право, але також обов'язок колективно представляти зміст цієї монографії.

Автор монографії взявся за виконання цієї місії, вважаючи, що має на це право завдяки посаді, яку він безперервно обіймав як Керівник РР-У з 2013 року по теперішній час. Однак, особливої мотивації для підготовки згаданої книги надало призначення автора, окрім посади керівника РР-У, ще й уповноваженим представником KRASP зі співпраці з ZRUU на термін повноважень 2024–2028 років. Це рішення Голови KRASP особливо важливе, зважаючи на те, що контекст роботи, що проводиться в рамках Проєкту, суттєво змінився за останні роки, а переломним моментом стала агресія Росії проти України у 2022 році та початок війни, яка вже тривала на сході країни після анексії Криму 2014 року. Однак саме початок повномасштабної війни мав значний вплив на діяльність польських та українських ректорів, зокрема на роботу, що проводиться в рамках РР-У. Про це також йдеться у змісті книги. Заходи та документи, експертні висновки і звіти, згадані в монографії, розроблені протягом періоду 2013–2024 років, тобто протягом останніх 12 років, творять відповідну основу для оцінювання масштабів зусиль та залучення багатьох різних організацій, що підтримують РР-У. Ці заходи є безпрецедентними у відносинах між національними конференціями ректорів у Європі. Для людей, які замінять своїх попередників на посадах ректорів і міністрів у наступні роки та терміни, цей досвід, а також знання про ці досягнення можуть бути дуже корисними для продовження їхньої місії. Синтетичний підхід автора до теми, але без оминання подій та змісту, що мають важливе значення, а також його прагнення донести до читачів повне повідомлення, на його думку, можуть становити цінність монографії як публікації, що документує спільні досягнення підписантів Тристоронньої угоди.

Війна в Україні, спровокована російською агресією, яка призвела до різних змін умов реалізації РР-У, суттєво не обмежила його обсягу, лише скоригувала деякі форми. Це свідчить про спільну рішучість польських та українських партнерів, які діють за підтримки міністрів обох країн, продовжувати співпрацю, незважаючи на всі обмеження та загрози. У монографії наведено вичерпне обґрунтування необхідності підтримки цих безпрецедентних стосунків.

Концепція книги охоплює, після детального викладу передумов та генезису PP-U, виклад у наступних розділах вжитих заходів та їх наслідків, у рамках послідовних трирічних циклів, спочатку реалізованих FRP за участі польських та українських університетів, а потім Міністерством науки та вищої освіти (PW), але також за значної участі KRASP, FRP та ZRUU. Зміст кількох важливих доповідей, представлених на конференціях та семінарах в останній період реалізації Проекту, також було відновлено в пам'яті (див. Додатки I та II).

Монографія закінчується підсумком та загальними висновками. Поряд із короткою бібліографією книга містить Додатки, серед яких перший вирізняється тим, що, зважаючи на обмеження обсягу тексту, містить в дуже стислому вигляді досягнення польських університетів у рамках допомоги громадянам України після початку війни. Загальна та спонтанна допомога студентам, аспірантам, представникам академічного персоналу з України, часто також їхнім сім'ям або просто біженцям, не має прецедентів. Її людський, а також економічний вимір високо оцінила й оцінює українська сторона. Координацію цих заходів різних університетів ми завдячуємо KRASP, яка доручила ці завдання створеній групі ректорів, що діє під керівництвом ректора Гірничо-металургійної академії (AGH), за участі представників інших зацікавлених установ, зокрема MNiSW та його відомства.

Ці дуже важливі дії було описано в Додатку I. Додаток II широко охоплює інформацію про поточний стан системи вищої освіти (включаючи університети) в Україні після трьох років війни. Інші Додатки присвячено документам. Тільки останній містить список партнерів й учасників PP-U в рамках наступних циклів.

РОЗДІЛ 1



Польсько-Український Проект (PP-U) – засади та початок

1.1. Походження PP-U та його реалізація: 2013–2018 роки, положення 2013 року та Трестороння угода KRASP-FRP-ZRUU 2017 року

I.

Найважливіші події, що творять генезис PP-U та реалізацію Циклу 1 FRP та Циклу 2 FRP у 2013–2015 та 2016–2018 роках відповідно, було зображено на двох схемах.

Представлене резюме містить інформацію, яка вказує на множинність та різноплановість заходів, проведених у рамках перших двох циклів PP-U, аніматором та головним реалізатором яких виступив FRP, що діє за підтримки KRASP та ZRUU. Організацією, яка фінансувала реалізацію PP-U у 2013–2018 роках, була Фундація, яка виділила на цю мету власні кошти.

PP-U: (Цикл 1 FRP та Цикл 2 FRP) 2013–2015, 2016–2018 – загальна інформація

Співпраця між Конференцією ректорів академічних шкіл Польщі (KRASP) та Спілка ректорів закладів вищої освіти України (ZRUU) була ініційована

ЦИКЛ 1 FRP

Участь Голови FRP як ключового спікера на Міжнародній конференції, організованій Фондом Фулбрайта в Києві, присвяченій стратегії розвитку вищої освіти в Україні.

ВЕСНА 2012

Візит делегації FRP до Голови ZRUU його магніфіценції Ректора Київського національного університету імені Тараса Шевченка для пропозиції про реалізацію FRP Польсько-українського дослідницького проекту (Цикл 1), завершивши підтримкою ініціативи.

ВЕСНА 2013

Налагодження тісніших контактів з ZRUU, наступні візити FRP до Києва, підготовка та започаткування співпраці. Дослідження за допомогою опитувальників і глибинні інтерв'ю FRP у приблизно 50 навчальних закладах Польщі та 50 в Україні в рамках Дослідницького проекту FRP.

2013–2014

Угода про партнерство між KRASP та Спілкою ректорів університетів України укладена у Варшавському університеті з ініціативи FRP.

19.05.2014

Тристороння польсько-німецько-українська зустріч (KRASP, HRK та URHEIU) у Варшавському університеті, присвячена ситуації у вищій освіті та встановленню тісніших контактів

14–15.12.2014

Завершення польсько-українського дослідницького проекту з армування скловолном (FRP). Заключний звіт *Аналіз співпраці між польськими та українськими університетами на тлі порівняння систем вищої освіти*. Передмова міністрів обох країн.

2015

Перший візит делегації KRASP та FRP до України (Київ, Дніпро). Ректорський семінар за участі посла Польщі в Києві.

5–8.06.2015

ЦИКЛ 2 FRP

Спільна польсько-українська конференція під назвою *Класичний університет у контексті викликів епохи* в Києві із запрошеною лекцією президента FRP.

22–23.09.2016

Ще один Польсько-український дослідницький проект FRP: опитування *Управління у вищій освіті в Польщі та Україні*. Ініціювання та виконання роботи у FRP над докторською дисертацією Ірини Дегтярьової, наукового співробітника Фондації.

2016–2018

Тристороння Угода про партнерство та співробітництво KRASP-URHEIU-FRP разом з Додатком 2 підписана в Міністерстві науки та вищої освіти. Візит делегації ZRUU до Польщі (Варшава, Краків).

14.11.2017

Другий візит делегації KRASP та FRP до України (Луцьк) Польсько-український семінар ректорів у Луцьку за участі Генерального консула Республіки Польща в Луцьку, присвячений домовленостям щодо співпраці в рамках наступного 3-го циклу.

21–24.06.2018

Ініціювання та реалізація співпраці між KRASP-FRP-ZRUU в рамках проекту MNiSW-PW під назвою *Польсько-українська співпраця представницьких установ, що представляють ректорів, для покращення діяльності університетів*.

2019

Захист докторської дисертації Ірини Дегтярьової у Варшавській школі економіки, координаторки програми PP-U під назвою *Сфера управління у вищій освіті Польщі та України*, розробленої авторкою у 2016–2018 роках.

2018–2021

та реалізована Фондацією польських ректорів (FRP) у 2013–2015 роках. Тут було використано досвід KRASP, отриманий у результаті двосторонньої співпраці з іншими національними конференціями європейських країн, зокрема з представницькими установами ректорів Німеччини та Франції. Цьому значною мірою сприяв економічний потенціал та членство конференцій ректорів цих країн у Європейській асоціації університетів (EUA), членом якої також є KRASP. На цьому тлі Фондація виявила ініціативу розширити міжнародні контакти KRASP, налагодивши тіснішу співпрацю зі Спілкою ректорів університетів України (ZRUU), національною конференцією ректорів, яка, однак, не була членом EUA через економічну ситуацію та умови функціонування українських університетів на той час.

Першим заходом, здійсненим у 2014–2015 роках у рамках співпраці між KRASP-FRP та ZRUU, була ініціатива з аналізу попереднього досвіду співпраці між польськими та українськими університетами, особливо у сферах, не пов'язаних зі студентством, та його сприйняття в очах керівництва університетів і викладачів, які реалізують спільні проєкти. Цей проєкт було реалізовано та профінансовано FRP у рамках роботи аналітичного центру FRP-ISW, що проводилася за ідеологічної підтримки національних конференцій ректорів обох країн.

Після першого позитивного досвіду співпраці з ZRUU, яку раніше здійснювала окремо FRP, а потім KRASP та FRP, керуючись наміром підняти відносини між національними конференціями ректорів Польщі та України на вищий рівень та зробити діяльність більш динамічною, FRP виступила з ініціативою укласти Тристоронню угоду KRASP-FRP-ZRUU, що й відбулося 2017 року за консультації та підтримки Міністерства науки та вищої освіти. Він супроводжувався підписаним партнерами Додатком 1 із зазначенням напрямів діяльності, які було заплановано реалізувати протягом трьох років 2018–2021.

Цей документ містив, серед іншого, такі домовленості:

1. *Партнери вважають за доцільне продовжити обмін візитами між делегаціями, що представляють KRASP та FRP, з одного боку, та URHEIU з іншого, з метою підтримки та розвитку особистих контактів між представниками Партнерів, а також координації та оцінки реалізованих Проєктів.*
2. *У зв'язку з діяльністю, що здійснюється в Польщі та Україні для впровадження реформ у вищій освіті та науці на системному та інституційному рівнях, Партнери створюють спільну польсько-українську*

Консультативну групу ректорів (далі – Консультативна група), яка буде відповідальна за обмін інформацією та обговорення запланованих і впроваджених змін у цих сферах. Консультативна група складатиметься з представників Партнерів та, за необхідності, експертів.

14 листопада 2017 року в штаб-квартирі Міністерства науки і вищої освіти відбулася зустріч делегації Спілки ректорів України з представниками Центральної ради науки та вищої освіти, Конференції ректорів польських академічних шкіл та Фондації польських ректорів. У зустрічі також взяли участь, серед інших: Андрій Дешиця, Посол України в Польщі, та доктор Наталія Лукова-Чуйко, радник Міністра освіти і науки України. Найважливішим моментом візиту стало підписання Тристоронньої угоди про партнерство та співробітництво між KRASP та FRP з польського боку та Асоціацією ректорів з українського боку у присутності Державного секретаря, міністра А. Бобка.

Метою підписаної угоди було підвищення статусу партнерства, надання йому тристороннього характеру та проведення спільних заходів, запланованих на наступні трирічні періоди. Партнери заявили про намір співпрацювати в реалізації проєктів та ініціатив, з міністрами, відповідальними за вищу освіту та науку в Польщі та Україні, що передбачало такі дії:

- інформування один одного про обсяг узгоджених заходів, запланованих та щойно реалізованих,
- підготовка звітів про їх виконання та результати,
- узгодження участі представників міністрів у вибраних заходах у відповідь на запрошення Партнерів, а також обсягу і форм можливого сприяння з їхнього боку, зокрема фінансового, з боку міністрів,
- співпрацю з міністрами – за їх запрошенням – у реалізації міждержавних або міжвідомчих угод про співпрацю в сфері вищої освіти та науки,
- спільні дії Партнерів з іншими суб'єктами, з інших країн також, якщо це сприятиме проведенню в Польщі та Україні політики розвитку вищої освіти та науки,
- підтримка заходів, спрямованих на вдосконалення форми співпраці академічних кіл, з урахуванням рейтингів вищих навчальних закладів і спільних міжнародних видавничих проєктів, зокрема наукових монографій,
- підтримка заходів типу *networking* на користь польських та українських університетів.

Паралельно з цією діяльністю, у 2016–2018 роках FRP розпочала реалізацію ще одного польсько-українського проєкту, що фінансується з власних коштів. Цей другий дослідницький проєкт, проведений в аналітичному центрі FRP-ISW, був присвячений порівняльному аналізу сфери управління у вищій освіті в Україні та Польщі. Одним із завдань дослідження було отримання думок ректорів або проректорів університетів-членів ZRUU та KRASP щодо окремих питань функціонування сфери управління у вищій освіті в Україні та Польщі. Опитування охоплювало десять основних сфер управління у вищій освіті:

- академічні (внутрішні) цінності сучасного університету,
- місія, служіння та завдання університету,
- метод управління системою вищої освіти,
- принципи університетської автономії в контексті державних завдань та правила зовнішнього нагляду,
- система джерел права у вищій освіті та правила її встановлення,
- структура вищих навчальних закладів,
- органи університету,
- політика розвитку університету,
- використання якісних категорій в управлінні університетом,
- фінансування системи вищої освіти.

Метою діяльності, проведеної після підписання Тристоронньої угоди KRASP-ZRUU-FRP, було надати співпраці ректорів більш системного характеру, що й було зроблено в рамках конкретизації припущень Угоди, у змісті Додатку 1. Цей наступний польсько-український проєкт загалом передбачав розроблення на основі власних досліджень конкретних висновків та рекомендацій, що сприятимуть вдосконаленню правил і процесів управління в університетах обох країн, зважаючи на їхню специфіку, зокрема підвищення компетенцій одноосібних органів, ректорів та проректорів, після реалізації заходів, запланованих у конкретних формах.

PPU: (Цикл I MNiSW-PW та Цикл II MNiSW-PW, Цикл 3 FRP і Цикл 4 FRP) 2018–2021, 2022–2024 – загальна інформація

Міністр науки і вищої освіти вирішив доручити реалізацію PP-U, надавши йому характеру Проєкту допомоги під назвою Польсько-українська співпраця представницьких організацій ректорів для вдосконалення діяльності

закладів вищої освіти, поклавши відповідальність за це завдання на Варшавський політехнічний університет як університет, що наймає осіб, які входять до керівництва Проєкту. Період реалізації Проєкту охоплював 2018–2021 роки (2018 рік – з другої половини року), що визначає графік цього Проєктного циклу. Міністр освіти і науки України як орган державного управління надав цьому заходу як PP-U свій патронат, наголосивши на важливості цієї ініціативи. Підписанти Тристоронньої угоди вирішили, що роль Консультативної групи, зазначеної у Додатку 1, виконуватимуть ректори, які проводять спільні дебати – члени делегацій обох національних конференцій ректорів KRASP та ZRUU, що діють разом з Керівником Проєкту, а основні експертні завдання, зазначені в цьому документі, виконуватиме Команда експертів, призначена в рамках Проєкту. Виконавці Проєкту посилалися на традиції співпраці між університетами Польщі та України і чинні міжурядові угоди, зокрема: Угоду між Урядом Республіки Польща та Урядом України про співробітництво в галузі культури, науки та освіти від 20 травня 1997 року; Угоду від 12 січня 1993 року між Урядом Республіки Польща та Урядом України про співробітництво в галузі науки і технологій; Угоди між Урядом Республіки Польща та Кабінетом Міністрів України про взаємне академічне визнання документів про освіту та еквівалентність дипломів 2006 року.

Проєкт *Польсько-українська співпраця представницьких організацій ректорів для вдосконалення діяльності закладів вищої освіти* триває вже кілька років і реалізується Варшавським політехнічним університетом у наступних циклах. Заходи у період 2018–2021 років здійснювалися від імені та завдяки фінансуванню з гранту Міністерства освіти і науки, у співпраці з польськими партнерами (Конференція ректорів академічних шкіл Польщі – KRASP, Фундація польських ректорів – FRP) та українськими партнерами (Спілка ректорів закладів вищої освіти України – ZRUU). Підготовка до реалізації Проєкту передбачала обмін підготовчими візитами для узгодження деталей його реалізації – делегації KRASP у Луцьку та делегації ZRUU у Кракові та Варшаві, що відбулося у 2017–2018 роках. Українські ректори взяли участь, серед інших: у роботі III Конференції лідерів університетського менеджменту LUMEN 2017, організованої PCG Academia у співпраці з FRP, де вони обговорили лідерство в університетах та мистецтво ректорства. Польсько-українські зустрічі на рівні ректорів також відбулися восени 2017 року в Університеті кардинала Стефана Вишинського у Варшаві, Ягеллонському університеті та Гірничо-металургійній академії AGH у Кракові. Під час польсько-українського

семінару в Луцьку в червні 2018 року було обговорено та узгоджено остаточну формулу майбутньої діяльності в рамках PP-U.

Основною метою циклу I Міністерства науки і вищої освіти, циклу 3 Проекту FRP було досягнення прогресу в результаті співпраці польських та українських ректорів у сфері управління закладами вищої освіти, у сфері вдосконалення управління університетами з повагою до цінностей академічної спільноти, у пошуках бажаного балансу між самоврядуванням та управлінням університетами, з посиленням на власний досвід обох країн і міжнародні рішення. Інструментом, який використовувався як основа для роботи, стало цілеспрямоване дослідження, проведене відповідно до методологічних вимог соціальних наук, та на цій основі організація дискусій між делегаціями KRASP та ZRUU, а також прийняття так званих Спільних позицій, які потім були надіслані ректорам та міністрам обох країн.

Наступний цикл II MNiSW-PW, цикл 4 FRP польсько-українського Проекту під такою ж назвою *Польсько-українська співпраця представницьких організацій ректорів для вдосконалення діяльності закладів вищої освіти* був аналогічно реалізований у 2022–2024 роках Варшавським політехнічним університетом, а далі факультетом адміністрування та соціальних наук, також за дорученням Міністерства науки і вищої освіти (MNiSW, раніше – Міністерство освіти і науки) за підтримки та участі Польської фундації ректорів (FRP), Конференції ректорів академічних шкіл Польщі (KRASP) та Співки ректорів університетів України (ZRUU).

Підсумовуючи, можна сказати, що PP-U, а також формула співпраці між двома національними конференціями та фундаціями ректорів, прийнята та продовжена в її рамках, є унікальним позитивним прикладом дій у рамках так званої академічної дипломатії, що служить поглибленню польсько-українських відносин у світі науки. Незмінною метою проекту є вдосконалення систем вищої освіти в обох країнах, включаючи правила та процеси управління в університетах, а також реалізація цілей, узгоджених національними конференціями ректорів Польщі та України за участі FRP.

1.2. Обсяг проблем, охоплених роботою в рамках чотирьох циклів PP-U у 2013–2024 рр.

PPU: (Цикл 1 FRP та Цикл 2 FRP) 2013–2015, 2016–2018

У рамках перших двох Проектних циклів було проведено такі заходи:

- підготовка експертних аналізів, зокрема:
 - порівняння шляхів розвитку систем вищої освіти Польщі та України, – польсько-українська співпраця між класичними університетами, на прикладі Варшавського університету та Київського національного університету імені Тараса Шевченка,
 - аналіз діяльності конференцій ректорів технічних університетів обох країн з метою активізації співпраці,
 - огляд досягнень у сфері польських пропозицій для студентів з України;
- розроблення та проведення опитування для збору інформації про співпрацю між польськими та українськими університетами;
- якісне емпіричне дослідження – дослідження досвіду співпраці з партнерами з іншої країни, університетами з України та Польщі, в рамках якого проводилися індивідуальні глибинні інтерв'ю з особами, відповідальними за стратегічний та операційний вимір співпраці, узагальнено аналіз отриманої інформації, розроблено висновки та рекомендації;
- публікація заключного звіту та публічна презентація результатів роботи, виконаної в рамках Проєкту.

У Звіті проаналізовано співпрацю між польськими та українськими університетами на тлі порівняння систем вищої освіти. Висновки та рекомендації представляють аналіз емпіричних досліджень – розроблення опитувань щодо співпраці між польськими та українськими університетами, а також результати якісних досліджень (індивідуальних поглиблених інтерв'ю), проведених з особами, відповідальними за стратегічний та операційний вимір співпраці між університетами. Звіт містить інформацію про обмін студентами в рамках програми „Study in Poland”, що реалізується Конференцією ректорів академічних шкіл Польщі (KRASP) та Освітньою фундацією *Перспективи*, а також досвід співпраці між Варшавським політехнічним університетом та Київським політехнічним університетом у рамках так званого Союзу столичних технічних університетів (Metropolitalna Unia Uczelni Technicznych). Звіт містить висновки та рекомендації, які були зроблені на основі проведених досліджень в Польщі та Україні. Цей звіт у формі двотомного двомовного видання (польською та українською мовами) було надано міністерствам обох країн, KRASP та ZRUU, а також експертам.

Перша публічна презентація результатів, разом з висновками та рекомендаціями, Польсько-українського дослідницького проєкту відбулася 5 червня

2015 року під час Українсько-польського семінару в Київському національному університеті імені Тараса Шевченка. Учасники зустрічі однозначно підтримали висновки та рекомендації експертів-виконавців Проєкту. Було визнано, що ці рекомендації допоможуть спільно посилити академічну співпрацю між Польщею та Україною й ефективніше підтримувати наукові середовища наших країн. Висновки і рекомендації стосувалися національної перспективи (на рівні держава-держава), системної (Конференція ректорів та Союз ректорів), інституційної (університет-університет) та локальної (регіон-регіон).

Think-tank FRP-ISW провів емпіричне дослідження в Польщі у 2016–2017 роках серед ректорів та проректорів 66 академічних університетів. Опитування проводилося і в паперовому, і в електронному варіантах. Дослідження сфери управління у вищій освіті в Україні також проводилися у 2016–2017 роках. Опитування було проведено у 49 університетах, де працюють ректори або проректори.

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

Цикл реалізації Польсько-українського проєкту у 2018–2021 роках, відповідно до Додатку 1 до Тристоронньої угоди, був узагальнений у двомовній монографії, опублікованій 2021 року у видавництві Варшавського політехнічного університету¹. У монографії містяться результати досліджень польських та українських експертів щодо фінансування вищої освіти на системному та інституційному рівнях, рейтингів університетських стратегій, законодавчої автономії та управлінських рішень, а також аналіз організаційних та управлінських рішень докторських шкіл у Польщі. Крім того, у монографії вміщено коментарі експертів, рекомендації та прийняті так звані Спільні резолюції. Підсумки циклу I MNiSW-PW, циклу 3 FRP було підбито на спільному польсько-українському форумі ректорів у Варшавському політехнічному університеті 9 листопада 2021 року. Додаток 2 до Тристоронньої угоди, підписаний під час цього форуму, визначив цілі на наступний трирічний період (2022–2024), які в принципі залишаються актуальними і в разі збройної агресії Росії проти України.

Особливо варто відзначити оригінальне методичне рішення, розроблене спеціально для використання в рамках PP-U у процесі ухвалення спільних позицій делегаціями KRASP та ZRUU. Наступні кроки в рамках цієї процедури охоплювали:

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

- визначення предмета/області майбутньої дискусії та Загальної позиції,
- проектування та проведення тематичних досліджень групами експертів у 25 закладах вищої освіти, що беруть участь у Проєкті в Польщі та 25 в Україні,
- розроблення керівництвом Проєкту та експертами FRP результатів цих досліджень у формі, що відповідає вимогам, необхідним для ознайомлення з ними ректорів, а також пропонування набору конкретних висновків та рекомендацій для учасників,
- дебати делегацій KRASP та ZRUU з метою відбору пропозицій та групування цих рекомендацій ректорами, які брали участь у дискусії, з виділенням рекомендацій, адресованих: лише Міністрові освіти та науки в Польщі, лише Міністрові освіти та науки в Україні, спільно обох міністрам, що в процесі дебатів було внесено до кінцевого документа і стало змістом ухваленної Спільної позиції, яку підписали Лідер PP-U, а потім голови KRASP та ZRUU.

Такі методичні підходи створюють належну змістовну основу для дискусій членів делегації ректорів та забезпечують їм правомірне відчуття співавторства ухвалених пропозицій внаслідок спільної дискусії, одночасно надаючи прийнятим та узгодженим згодом документам конкретний і продуманий характер, що посиляється на проведенні дослідження та аналізи, а не лише на індивідуальний досвід і власні інтуїції учасників дебатів ректорів.

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

Експертна діяльність та польсько-українські дослідницькі завдання у 2022–2024 роках стосувалися таких питань:

- польсько-українська співпраця у сфері студентської освіти з урахуванням ситуації в українських університетах після 24 лютого 2022 року (реалізація 2022 року),
- шляхи наукового розвитку в наших країнах та поточні перешкоди для польсько-української дослідницької співпраці (реалізація 2022 року),
- становище аспірантів в українських університетах під час агресії Російської Федерації проти України і підтримка польських університетів (реалізація 2022 року),

- консолідація у вищій освіті Польщі та України (впровадження 2023 року),
- іноземні кампуси: сучасний правовий статус, можливості, обмеження і практика відкриття філій іноземних університетів в Україні та Польщі, а також форми діяльності та представництва українських і польських університетів за кордоном (реалізація 2023 року),
- модель роботи, передовий досвід та досягнення національних конференцій ректорів у Польщі та Україні (впровадження 2023 року),
- прогноз розвитку вищої освіти в Польщі – вибрані тези та положення (впровадження відбудеться у другій половині 2024 року).

Усі заходи проводилися паралельно двома державними мовами – польською та українською. Повні результати дослідження представлено у звітах, опублікованих в електронному форматі у 2022 та 2023 роках – у восьми звітах польською мовою та восьми публікаціях українською мовою². У 2024 році було розроблено та озвучено попередні тези прогнозу розвитку вищої освіти в Україні, які були представлені восени 2024 року під час спільної онлайн-конференції KRASP-FRP-ZRUU. Для потреб польсько-української діяльності та підтримки ZRUU на шляху до членства в ЄАУ перекладено українською мовою установчі документи (статут) KRASP та Кодекс добрих практик у вищій освіті KRASP-FRP разом із додатками, а також витяги з актів щодо регулювання діяльності KRASP, фінансування вищої освіти та управління у вищій освіті. Крім того, документацію, пов'язану з діяльністю ZRUU, разом з витягами з правових актів, було перекладено польською мовою. Це дало змогу провести порівняльне дослідження змісту цих нормативних актів. Керівник проекту особисто взяв на себе розроблення експертної думки з цього питання.

1.3. Природа документів PP-U як вихідних матеріалів і спосіб їх використання в монографії

На цьому етапі наводяться такі важливі документи PP-U з посиланнями на їхній зміст:

- Тристороння угода KRASP-FRP-ZRUU
- Додатки до цієї Угоди

² Перелік усіх звітів, розроблених у рамках Проекту, доступний на вебсайті Проекту: <https://www.ans.pw.edu.pl/Nauka/Projekty-naukowe/Projekt-MNiSW-PW>.

- Звіти з досліджень
- Спільні резолюції
- Матеріали з семінарів та вебінарів
- Щорічні звіти, що подаються до MniSW.

ТРИСТОРОННЯ УГОДА ТА ДОДАТКИ

Очевидно, що польсько-українська співпраця у вищій освіті на рівні установ, що представляють ректорів університетів по обидва боки кордону, вимагала надання їй значення та створення формальної основи. Правильне рішення в таких випадках – укласти угоду. Першою спробою виконати цю умову стала угода KRASP-ZRUU, укладена 2014 року з ініціативи FRP, яка була завершена Сторонами лише через обмін візитами делегацій ректорів до обох країн. Організатор цих зустрічей, у Варшаві поруч із Варшавським університетом, у Києві поруч із Київським національним університетом імені Тараса Шевченка, у Дніпрі поруч із Національним університетом імені Олеся Гончара та у Луцьку поруч із Волинським національним університетом України імені Лесі Українки – була FRP.

Згадані університети виконали роль інституційного господаря, який організував перебування делегації. FRP взяла на себе відповідальність за програмну частину. Проаналізована практика підтвердила необхідність того, щоб Фундація була інституційною стороною майбутньої Угоди PP-U, так вважали партнери, які представляли національні конференції ректорів. Ось так було підписано так звану Тристоронню угоду KRASP-FRP-ZRUU. Значення цього важливого акта було підтверджено практикою, визначеною Сторонами у формі цілей та дій на наступні трирічні періоди, що називаються циклами, запланованих до реалізації за умов заявленої фінансової підтримки Міністерства науки та вищої освіти Польщі та патронату, наданого Міністерством освіти і науки України. Отже, Тристороння угода і три підписані додатки до цього Закону стали базовими документами установчого характеру для співпраці ректорів у рамках PP-U.

Зміст цих документів прокоментовано в монографії з посиланням на їхні повні тексти.

ЗВІТИ ПРО ДОСЛІДЖЕННЯ

У всіх чотирьох завершених циклах PP-U дослідження, які відповідали методологічним вимогам галузі соціальних наук, мали фундаментальне

значення. До участі в цих дослідженнях було запрошено відомих експертів, зі збереженням принципу рівності сторін – партнерів Тристоронньої угоди, що забезпечує на основі симетрії участь у цих починаннях експертів з Польщі та України. Дослідницькі звіти було опубліковано, і вони стали основою до висновків та рекомендацій, запропонованих ректорам, а також відображені в багатьох розділах вже виданих монографій, зокрема й у цій.

СПІЛЬНІ РЕЗОЛЮЦІЇ

Запропонований зміст документів для обговорення між делегаціями KRASP та ZRUU, синтетично розроблений керівником PP-U у співпраці з координатором програми, був надісланий ректорам – членам обох делегацій для ознайомлення, а згодом став основою для спільних тематичних дебатів, що відповідають обсягу досліджень, запланованих і проведених в університетах, з урахуванням початкових пропозицій висновків, передбачених для обговорення. Ректори, і тільки вони, беручи участь у дискусії під головуванням Голови PP-U, відібрали подані їм заявки та згрупували висновки відповідно до їхніх адресатів.

Так було створено і прийнято документи, про які йдеться в монографії, як так звані Спільні резолюції, які підписали Голова PP-U та голови KRASP і ZRUU.

МАТЕРІАЛИ СЕМІНАРІВ І ВЕБІНАРІВ

Окремим шляхом реалізації програмних завдань у рамках PP-U стала організація семінарів, а під час пандемії COVID-19 – вебінарів за участі запрошених експертів – авторів замовлених досліджень, адресованих зацікавленим представникам партнерських установ по обидва боки кордону. Під час цих зустрічей матеріали були представлені у вигляді слайд-презентацій обома мовами, відповідно до програмних положень PP-U.

ЩОРІЧНІ ЗВІТИ, ЩО ПОДАЮТЬСЯ ДО МІНІСТЕРСТВА ОСВІТИ І НАУКИ ТА МІНІСТЕРСТВА НАУКИ І ВИЩОЇ ОСВІТИ

Суворі бюджетні правила, що застосовуються міністерствами, щодо угод з PW протягом наступних трирічних періодів впровадження PP-U: (Цикл I MNiSW-PW, Цикл 3 FRP) та (Цикл II MNiSW-PW, Цикл 4 FRP), змусили урядового партнера та академічного партнера укладати щорічні угоди, яким

передусь щорічне зобов'язання подавати детальний Звіт про виконання завдань у конкретному році дії Угоди та приймати цей документ після аналізу в зацікавлених міністерських відомствах. Вони також надали висновки щодо запропонованої запланованої програми діяльності на наступний рік впровадження PP-U. Це означало і досі означає зобов'язання, покладене на PW як підписанта Річних угод, а також на FRP як провідного партнера Університету, виявляти особливу ретельність у процесі підготовки Річних звітів та їх подання разом із Заявкою, в якій зазначено діяльність та запропоновано її фінансування на наступний календарний рік. Це вказує на фундаментальну важливість цих детальних, змістовних та фінансових щорічних звітів, що подаються Міністерству науки і вищої освіти. Їхній суттєвий зміст викладено в зауваженнях та коментарях, представлених у цій монографії.

РОЗДІЛ 2



Коментар щодо результатів досліджень та аналізів у рамках РР-У, реалізованих FRP: у 2013–2015 рр. (Цикл 1 FRP) та у 2016–2018 рр. (Цикл 2 FRP)

2.1. Аналіз висновків та рекомендацій щодо регулювання системи вищої освіти в обох країнах на основі Звітів за 2015 та 2018 роки

Під час представлення та стислого підсумування висновків і рекомендацій, окремі твердження яких цитуються далі в їхньому оригінальному повному тексті, варто звернути особливу увагу на окремі висновки, наголошуючи їхню важливість, що впливає з результатів проведеного дослідження. Вони стосуються, зокрема:

- доступу до дослідницької установи, що розвивається в Польщі в результаті інвестицій з фондів ЄС та створення можливостей для участі, особливо для представників молодих наукових кадрів з України, у дослідницьких грантах, що реалізуються в Польщі,
- велике значення умов та сприяння, зокрема законодавчих законодавчих, у сфері вжиття заходів щодо інтернаціоналізації науки та вищої освіти,

- необхідність обміну системною діяльністю щодо функціонування університетів на рівні керівників, з акцентом на ролі національних конференцій ректорів обох країн,
- системні положення процесу навчання лідерів у сфері управління в університетах, зокрема досвід, здобутий в результаті Програми FRP для KRASP у рамках так званих Шкіл стратегічного управління у вищій освіті,
- постулати щодо необхідності підтримки ЄС університетів у зв'язку з впровадженням практики *open access*,
- використання можливостей для вдосконалення систем вищої освіти в обох країнах шляхом використання запланованої співпраці між національними конференціями ректорів KRASP та ZRUU, включаючи навчальні візити делегацій та дискусії ректорів,
- активізація програм стажування дослідників, що сприяють обміну персоналом між університетами обох країн, за підтримки конкретних форм державної допомоги,
- інформаційні кампанії, що пропагують досягнення університету в рамках поточної польсько-української співпраці та необхідність для представників академічної спільноти створювати різні форми підтримки зв'язків та реалізації спільних проєктів.

PPU: (Цикл 1 FRP) 2013–2015

Вибрані висновки та рекомендації, отримані в результаті дослідження, проведеного в Польщі та Україні, цитовані в оригінальному вигляді³

Висновки:

- Польські та українські науковці співпрацюють один з одним, керуючись передусім бажанням пришвидшити свій науковий розвиток. Співпраця дає змогу розв'язувати важливіші або цікавіші дослідницькі проблеми, часто ті, що мають особливе значення для обох країн. Наприклад, щодо їхньої спільної історії чи охорони

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

природи. Навіть більше, в деяких галузях науки Україна та Польща мають науковців з високими посадами, вагомими досягненнями та видатними компетенціями, якими охоче користуються дослідники з обох країн, тим самим підвищуючи рівень своєї наукової роботи. З точки зору українських дослідників, дослідницька інфраструктура, доступна в польських університетах і дослідницьких центрах, також надзвичайно цінна. До того ж Польща пропонує українцям стипендії і дослідницькі гранти для проведення наукової діяльності, що фінансуються з національних та європейських фондів (...).

- Для українських університетів, незалежно від регіону, в якому вони розташовані, співпраця з польськими університетами є пріоритетним напрямом у їхній міжнародній академічній діяльності. Проведені глибинні інтерв'ю свідчать про те, що складні теми, які стосуються спільної історії обох країн, не мають деструктивного впливу на польсько-українську наукову співпрацю. Навпаки, наука є платформою для чесної дискусії, вільної від негативних емоцій, та для боротьби зі стереотипами, упередженнями та образами, побудови діалогу та порозуміння, що може позитивно вплинути на польсько-українські відносини.
- Наміри налагодити співпрацю впливають з культурної близькості українців та поляків. Аналогічне розуміння поняття «слов'янської душі», що характеризується відкритістю, сердечністю та готовністю допомогти, сприяє взаємним стосункам, які є не лише науковими та колегіальними, а часто навіть дружніми.
- Польські науковці переконані, що необхідно та варто підтримувати Україну, яка культурно та історично близька до нас і є стратегічним сусідом Польщі. На їхню думку, наукова співпраця може допомогти Україні не лише розвивати науку та формувати академічну культуру, а й будувати демократичне й відкрите суспільство та інтегрувати його з Європою. Це підтверджують й українські науковці, які вважають важливим ефектом співпраці з Польщею розвиток європейської ідентичності та просування європейських наукових стандартів в українській академічній спільноті (...).
- Перешкоди для польсько-української співпраці мають передусім економічний, інституційно-організаційний та системний характер. Однак, чинники, що сприяють та підтримують, концентруються переважно на індивідуальному і навіть особистісному

рівні. Обмеження у розвитку польсько-української співпраці зумовлені передусім браком достатніх ресурсів для її фінансування та обмеженими можливостями отримання коштів для цієї мети, особливо українськими університетами. Найпоширенішим доступним джерелом є власні кошти університету. Це має суттєвий обмежувальний вплив на обсяг, розмір та форму співпраці.

- Фінансові проблеми часто пов'язані з недостатньою зацікавленістю органів державної та місцевої влади в Польщі, а також в Україні, в польсько-українській науковій співпраці. Вони не бачать, що на університетському рівні, завдяки спільно проведеним науковим дослідженням, можна створити тісні польсько-українські стосунки, активізувати діалог між суспільствами, інтегрувати Україну з Європою та підтримувати її в процесі демократизації. Така політика – а точніше, її відсутність – певною мірою відображається в діяльності університетів, які, хоча й підтримують співпрацю з партнерами в Україні, не здатні надати їй характеру стратегічної діяльності з вагомим культурним значенням.
- Необхідний обсяг інституціоналізації співпраці, єдиним першим формальним кроком якої має бути підписання угоди, зазвичай відбувається на рівні університету чи факультету, а не державної політики. Водночас створення формальних рамок також на політичному рівні, а не лише на рівні управління, принесе багато переваг і сприятиме динамічному розвитку співпраці. Гарним прикладом можуть бути нові мережі університетів та інститутів, а також платформи для співпраці й обміну науковими ідеями з різними структурами та великими дослідницькими проектами та в їхніх рамках. Це пов'язано з тим, що в інституціоналізованій співпраці, яку підтримують уряди та конференції ректорів, координуються спільні дії, розробляються механізми залучення нових суб'єктів до співпраці та механізми вирішення формальних, організаційних та адміністративних питань, а також методи отримання коштів для подальшого планування та здійснення діяльності.
- Інституціоналізація співпраці також сприяє проведенню заходів, не пов'язаних з наукою, таких як навчальні візити, під час яких презентуються рішення, що функціонують у Польщі, особливо ті, що мають системний або синтетичний характер, наприклад, у сфері самоврядування, не лише академічного, а й територіального, побудови механізмів місцевої демократії, діяльності

неурядових організацій, методів просторового управління або технологій, що використовуються в сільському господарстві. Це ще один шлях, що виходить за межі суто академічних відносин, формування позитивних відносин між двома країнами та культурного відкриття українського суспільства.

Рекомендації:

- Розвиток польсько-української наукової співпраці має відбуватися насамперед у реальній діяльності дослідницьких колективів, між конкретними науковцями, які працюють над конкретними проблемами. Роль суб'єктів вищого рівня полягає не в контролі цих процесів, а у створенні кращих умов для науково-дослідної співпраці. Надання діяльності постійного характеру шляхом її інституціоналізації приносить реальні переваги для розвитку науки та вищої освіти, а також низку соціально-політичних переваг. Це умова для розвитку взаємних контактів. Цей розвиток подій має бути зосереджений на добрих прикладах давньої польсько-української співпраці (...).
- Необхідно переосмислити на рівні державної політики стратегічні цілі польсько-української співпраці, посиляючись на державну цінність обох сторін. Це має стосуватися перспективних польсько-українських відносин, використовуючи позитивно зрозумілу історичну політику для демократизації українського суспільства, інтеграції України з Європою та розвитку інструментів підтримки Проектів та ініціатив, що дозволяють їх реалізацію.
- Варто надати більшого значення польсько-українській науковій співпраці на рівні міністерств, відповідальних за науку та вищу освіту в обох країнах, зокрема підготувати цільові грантові та стипендійні програми, які сприятимуть її розвитку. Це спонукало б університети надавати більшого значення польсько-українській співпраці, зокрема у спеціалізованих сферах, таких як охорона природи, трансфер технологій тощо (...).
- Пропонується:
 - продовжити термін дії наукових стипендій та збільшити їх кількість;
 - розширити доступність аспірантури заочної форми навчання для учасників з України;

- запровадити системи стимулів та (податкових) пільг для польських та українських підприємств, що стимулюватиме інновації;
- забезпечити сумісність у процесі врегулювання польсько-українських науково-дослідних проєктів з огляду на формальні вимоги;
- створити – на базі національних наукових журналів – англомовні міжнародні наукові періодичні видання, що охоплюють Центральну та Східну Європу, за умови наявності потенціалу для швидкого отримання високого імпакт-фактора.
- У зв'язку із запланованою роботою над українським законодавством у сфері досліджень та інновацій пропонується врахувати досвід польських установ, які співформують систему фінансування наукових досліджень в рамках нових законодавчих рішень. Створення інституцій, аналогічних польським, сприяло б майбутній співпраці на цьому рівні (...).
- Варто спільно навчати академічних лідерів, розвивати їхні компетенції в галузі управління, включаючи міжнародну співпрацю, як один із пріоритетних напрямів належного управління в університетах та на системному рівні (...).
- Необхідно підтримувати розвиток двосторонніх і багатосторонніх форм освітньої та дослідницької співпраці університетами зі значним науково-дослідним потенціалом, що веде до створення міждисциплінарних польсько-українських консорціумів або мереж науково-дослідних установ та промислових установ, що діють у ширшій формулі (...).

2.2. Загальна інформація: аналітико-синтетичний огляд змісту докторської дисертації Ірини Дегтярьової, поданої 2018 року – оцінки наукового керівника⁴ та рецензентів

З ВІДГУКУ НАУКОВОГО КЕРІВНИКА

Докторська дисертація Ірини Дегтярьової присвячена порівняльному аналізу сфери управління вищою освітою в період політичної трансформації в Україні та Польщі. Це стосується, серед іншого: системних проблем та рішень на інституційному рівні.

⁴ Керівником дисертації був Голова РР-У, Ірина Дегтярьова працює у FRP на посаді наукового співробітника.

У методологічному плані дисертація посилається на порівняльне дослідження та правно-інституційний аналіз, зважаючи на новітні рішення і нормативні акти в Україні та Польщі, що містяться в законах, які розглядалися в законодавчому процесі та вже впроваджені.

Аналіз охоплював лише правила та положення щодо державних академічних університетів в обох країнах, з огляду на їх домінантне становище в системах вищої освіти. Дослідження охоплювало період політичної трансформації, починаючи з 1990 року, враховуючи ширший контекст змін. Дисертація містить посилання на дослідження і документи відомих міжнародних установ та організацій, а також огляд й аналіз літератури, присвяченої системам вищої освіти в Україні та Польщі на тлі динаміки законодавчих змін у цій сфері. Теоретичний рівень представляє оригінальний підхід до окремих питань, пов'язаних з державною політикою у вищій освіті, університетськими цінностями і моделями, принципом належного управління та інституційною культурою в університетах.

Окремі розділи присвячено принципам законодавчого процесу, а також практиці участі й соціального діалогу з урахуванням інституційної автономії та автономії академічної спільноти. Авторка звернулася до методології дослідження опитуванням, надаючи своїй аналітичній роботі характеру порівняльного дослідження. Великий досвід авторки, якого вона набула завдяки участі в роботі над Проектами законодавчих рішень у сфері вищої освіти та науки в Україні та Польщі, а також участь у європейських дебатах і велика практика, що виникла в результаті виконання багатьох функцій (членство в раді Ради молодих вчених при Міністерстві освіти і науки України, Європейській асоціації докторантів та молодих вчених Eurodoc, Комісії зі стратегічних проблем вищої освіти KRASP, роль соціального радника Національної ради з питань науки і вищої освіти як експерта з питань управління та польсько-української співпраці), став основою для використання так званого методу включеного спостереження як інструменту емпіричних досліджень.

Структура дисертації не викликає заперечень. Вона містить загалом шість розділів, з яких – перший вступ, другий – представляє концепцію сфери управління на тлі загальних характеристик державної політики у вищій освіті, третій – формулює методологічні припущення, а четвертий – аналізує процеси впровадження системних змін у вищій освіті в Україні та Польщі в період трансформації. У п'ятому розділі представлено результати порівняльного дослідження рішень та нормативних актів у сфері управління в обох країнах. Висновки дисертації викладено у шостому розділі.

Анотація дисертації містить висновки та прикінцеві зауваження, а також аналізи, які підтверджують дослідницькі гіпотези та завдання дисертації щодо бажаних умов для внесення змін у сферу управління в нормативно-правові акти в Україні та Польщі, висвітлюючи постулат гармонізації законодавчих змін з дотриманням місцевих традицій, принципів законодавчого процесу, принципу університетської автономії та цінностей академічної спільноти, наголошуючи на ролі представницьких інституцій.

З методологічної точки зору робота не викликає заперечень. Високий рівень порівняльного аналізу та досліджень інституційного і правового характеру заслуговує на особливу відзнаку. Автор також продемонстрував добре знання тематичної літератури та документів відомих установ і міжнародних організацій, аналітичні здібності та здатність проводити власні емпіричні дослідження.

При загальній оцінці дисертації необхідно вказати на її актуальність на цей момент і точність вибору проблем, а також належний баланс різноманітного змісту в її структурі. Компетентність авторки слід вважати унікальною, оскільки вона поєднує професійні знання з глибоким розумінням функціонування системи вищої освіти і в Україні, і в Польщі, що є результатом її участі в системних дослідженнях та роботі над Проєктами нормативно-правових актів в обох країнах.

На мою думку як наукового керівника, докторська дисертація магістра Ірини Дегтярьової відповідає вимогам до докторських дисертацій у галузі соціальних наук та повністю належить до сфери застосування дисципліни „наука про публічну політику”. Тому я прошу передати рецензовану дисертацію на розгляд Вченої ради Економіко-соціального коледжу Варшавської школи економіки для проведення подальших процедур у рамках докторської програми.

З ВІДГУКІВ РЕЦЕНЗЕНТІВ – цитуватимуться лише вибрані фрагменти

(...) Авторка детально викладає принципи проведення законодавчого процесу в обох країнах та надає повний огляд правових документів. У цьому контексті йдеться про дві ключові концепції: участь та соціальний діалог.

Метою роботи є проведення порівняльного аналізу сфери управління у вищій освіті на системному та інституційному рівні, а три окремі мети роботи охоплюють (1) проведення аналізу системних умов функціонування та стану структур, відносин та процесів, що складають сферу управління, (2) зіставлення моделей функціонування представницьких органів як суб'єктів

державної політики у вищій освіті в обох країнах, з особливим акцентом на практику участі та соціального діалогу, та (3) визначення позитивних і негативних умов для впровадження змін щодо органів та процесів управління в університетах обох країн.

Теза дисертації полягає в тому, що бажаними умовами правового регулювання змін у сфері управління вищою освітою в обох країнах є гармонізація нормативних змін щодо системного порядку, принципів законодавчого процесу, принципу університетської автономії та цінностей академічної спільноти, а також інституціоналізація представницьких органів у законодавчих актах.

Не менш важливим для роботи є визначення державної політики та вищої освіти як її предмета. Авторка використовує тут опис цієї дисципліни, підготовлений для Центральної комісії професором Єжи Возницьким, і це дуже вдалий вибір; як він наголошує, предметом дослідження державної політики є інституційні актори, методи балансування інтересів, обміну досвідом та пошуку найкращих рішень, процеси формулювання цілей і завдань та їх реалізації, а також зв'язки між цими процесами, створення посередницьких органів, політизація, приватизація керованих принципів, вивчення ефективності та результативності державної політики й аналіз змісту та внутрішньої структури державної політики, включаючи галузеві політики, моделі їх реалізації, інструменти їх вираження, методи реалізації та оцінки разом із пошуком показників і мір ефективності цих політик, а також процедур вимірювання й оцінювання. Цей опис надзвичайно важливий, оскільки його можна безпосередньо пов'язати з рецензованою роботою, яка стосується саме цих вимірів, тим самим легітимізуючи її місце в рамках державної політики в конкретному контексті польсько-українських порівняльних досліджень.

Процеси впровадження політичних змін в обох країнах розкрито дуже детально. У випадку Польщі посилення на Закон 1990 року є особливо цікавим з точки зору основних рис сфери управління, тобто обрання ректора та поділ університетів на так звані автономні та інші, запровадження принципу академічного самоврядування, деканів та факультетських рад як постійних виборних органів університету, створення Головної ради вищої освіти, що обирається на виборах, запровадження права університетів вільно відкривати напрями навчання зі списку міністрів або надання можливості стягувати плату за навчання та запровадження права створювати державні університети, забезпечуючи їхню автономію.

Авторка детально аналізує Закон від 27 липня 2005 року, наголошуючи на феномені конвергенції державного та недержавного секторів, що вперше

там виник, та впровадженні фундаментальних змін у сфері управління на системному рівні. Ці зміни стосувалися закріплення в законі Конференції ректорів, Студентського парламенту Республіки Польща та Національного представництва докторантів як важливих дорадчих та консультативних органів державної влади. Детально порівнюються законодавчі зміни у вищій освіті у 1990–2018 роках, вказуючи на суттєві відмінності між Польщею та Україною.

Опитування охопило 10 основних сфер управління у вищій освіті, зокрема: академічні (внутрішні) цінності університету, місію, послуги та завдання університету, метод управління системою вищої освіти, принцип автономії університету, систему законодавства про вищу освіту, структуру вищих навчальних закладів, органи університету, політику розвитку університету, використання якісних категорій в управлінні університетом та фінансування системи вищої освіти.

Авторка розглянула, а потім представила у вигляді наочних схем принцип креативності, принципи та цінності професійної етики, академічної свободи, принцип універсальності університету, завдання університетів у сфері освіти та у сфері наукових досліджень, соціальну місію університетів, метод управління системою вищої освіти, автономію університетів та обсяг повноважень міністра у системі вищої освіти.

Водночас авторці вдалося дослідити переконання українських керівних кадрів щодо завдань держави в системі, обсягу нагляду та контролю міністра над університетами, структури вищих навчальних закладів, способу призначення одноосібних органів університету та компетенції колегіальних органів університету. Також сферою інтересу стали принципи визначення стратегії розвитку університету, інші колегіальні органи університету, принципи фінансування навчання в державних університетах та принципи фінансування наукових досліджень. Надзвичайно цікавими виявилися відповіді на відкриті запитання, тобто коментарі й пропозиції щодо найважливіших сильних і слабких сторін вищої освіти в Україні, які широко цитуються в роботі (...).

Проф., доктор габ. Марек Квек
 Центр досліджень державної політики
 Кафедра ЮНЕСКО з інституційних досліджень
 та політики вищої освіти
 в Університеті імені Адама Міцкевича в Познані
 kwiekm@amu.edu.pl

(...) ЦІЛІ, ТЕЗА, ГІПОТЕЗИ

Авторка визначила головну мету роботи як: „...порівняльний аналіз сфери управління вищою освітою на системному та інституційному рівні в Україні та Польщі” (с. 23).

Як часткові цілі прийнято таке:

1. проведення аналізу системних умов функціонування та стану структур, відносин і процесів, що становлять сферу управління вищою освітою України та Польщі (с. 23);
2. порівняння моделей діяльності представницьких органів як суб'єктів державної політики у вищій освіті в Україні та Польщі, враховуючи практику участі та соціального діалогу (с. 23);
3. визначення позитивних та негативних умов для впровадження змін в органах управління та процесах університетів України та Польщі (с. 23).

Авторка дисертації виходила з того, що теза дисертації полягає у твердженні, що бажаними умовами для впровадження змін у сфері управління вищою освітою в Україні та Польщі в законодавчих актах є гармонізація:

- нормативних змін щодо системного порядку і способу формування державних та університетських органів, з урахуванням місцевих традицій;
- принципів законодавчого процесу та практики участі й соціального діалогу;
- принципів університетської автономії та цінності академічної спільноти;
- інституціоналізація представницьких органів у законодавстві (с. 23).

Робота містить три дослідницькі гіпотези:

1. Процес впровадження змін у вищій освіті має здійснюватися відповідно до принципів законодавчого процесу та добрих практик в законодавчості.
2. Належний розвиток моделей функціонування представницьких інституцій та практика участі й соціального діалогу є важливими факторами функціонування системи вищої освіти та державної політики у цій сфері.

3. Удосконалення сфери управління на інституційному рівні вимагає від державних органів влади дотримання принципів університетської автономії та підвищення якості управління вищими навчальними закладами в результаті застосування принципів належного управління університетськими органами влади.

(...) НАУКОВА ЦІННІСТЬ ДОСЛІДЖЕННЯ

Дослідницьку цінність рецензованої дисертації слід вважати високою. Обґрунтування такої думки є потрійним. По-перше, актуальність проблеми, що розглядається в роботі. І в Польщі, і в Україні було проведено реформи науки та вищої освіти.

В обох випадках вони мають комплексний характер, хоча неможливо не помітити відмінностей, пов'язаних з їхньою розробкою та реалізацією, що влучно зазначає авторка. По-друге, порівняльний характер оцінюваної дисертації. Роботи, що аналізують процеси реформ або конкретні державні політики в різних країнах, є цінним джерелом інформації та створюють цінну основу для концептуалізації досліджуваних явищ. По-третє, цілісна дослідницька перспектива авторки роботи, що впливає з її ролі і як спостерігача, і як учасника реформ науки та систем вищої освіти в Польщі та Україні. Така перспектива сприяє розумінню досліджуваних процесів та їх правильному й усебічному тлумаченню. По-четверте, перевагою дисертації є також здатність її авторки формулювати точні діагностичні висновки, достовірні висновки та будувати цікаві прогнози щодо реформ науки і вищої освіти в країнах, що охоплені аналізом. По-п'яте, авторка продемонструвала ґрунтовне знання проаналізованих питань, що відображається у зрілості аналізу і точності зроблених на його основі висновків.

Слабкістю роботи, як уже зазначалося, є відсутність ширшого посилення на дослідницькі парадигми. Здається, що таке посилення дозволило б повніше використовувати результати дослідження та висновки, сформульовані в роботі, а також їх концептуалізувати, і, як результат, посилити теоретичний рівень роботи.

Підсумовуючи, рецензована дисертація є роботою, що має значну дослідницьку цінність, незважаючи на критичні коментарі, зроблені вище щодо її відносно слабкого теоретичного коріння. Ця дисертація пропонує достовірний опис процесу реформування науки та систем вищої освіти в Польщі та Україні й містить точні дослідницькі результати, засновані на правильних висновках та цінних джерелах.

ВИСНОВКИ

Дисертація *Сфера управління вищою освітою в Україні та Польщі в період трансформації* є вагомим працею і у методологічному, і в аналітичному та пізнавальному вимірах. У ній аналізується цікаве, актуальне та важливе питання, а саме реформа систем науки та вищої освіти в Польщі та Україні. Результати дослідження, отримані в результаті цього аналізу, були використані для формулювання точних висновків та їх цінної інтерпретації. Перевагою роботи, яка заслуговує на особливу увагу, є її емпіричний пласт і порівняльний характер, а також оригінальність. Останнє є результатом невеликої кількості наукових праць, присвячених порівняльному аналізу реформ у світі університетів, проведених у Польщі та Україні. Дуже цінним елементом дисертації є відповідні висновки, що стосуються модифікації принципів та механізмів реформ, запроваджених в Україні, з посиланням на польський досвід у цій галузі.

Доктор габ. проф. КЕУ Станіслав Мазур
Краків, 20 березня 2019 року
Кафедра державного управління
Економічний університет у Кракові

2.3. Зведений огляд результатів реалізації РР-U Фондацією FRP у 2013–2018 роках

Дослідження, проведене групою фахівців аналітичного центру FRP-ISW та запрошеними експертами з інших установ, а також результати дискусії ректорів – представників Польщі та України в Проєкті – разом з їхніми результатами, висновками та рекомендаціями було детально викладено у двох дослідженнях:

- період 2013–2015 років (Цикл 1 FRP) у двомовній двотомовій монографії, виданій 2015 року, обсягом 250 сторінок,
- період 2016–2018 років (Цикл 2 FRP) у докторській дисертації Ірини Дегтярьової, наукового співробітника FRP: керівником дисертації був керівник проєкту, президент Фондації.

Книга, що підсумовує цикл 1 FRP, видана Науковим видавництвом UAM 2015 року, подає широку перспективу польсько-українських відносин

в академічному світі, що підтверджено назвою цієї публікації Аналіз співпраці між польськими та українськими університетами на тлі порівняння систем вищої освіти. Висновки та рекомендації.

Найважливішими цілями, поставленими виконавцями роботи в рамках циклу 1 FRP, було всебічне вивчення та представлення багатьох окремих ініціатив, що реалізуються різними організаціями, але спільно партнерами з Польщі та України, переважно в рамках дослідницьких проєктів, хоча один із розділів також був присвячений питанням навчання і студентів.

Окрім наведення фактичних даних, головним наміром авторів та редактора монографії, яка є дослідницьким звітом, було знайти науково підтверджені тези, що випливають з відповідей на запитання дослідників по обидва боки кордону, досвіду наукової співпраці між польськими та українськими університетами.

У Звіті про дослідження та аналіз, що був завершений в рамках звітнього Циклу1 FRP, вміщено експертизи, які спільно опрацювали автори з Польщі та України. Серед іншого Звіт містить таке:

- розділ, присвячений аналізу досвіду впровадження реформ у вищій освіті в обох країнах у період після відновлення суверенітету,
- кілька розділів, присвячених тематичним дослідженням – конкретним прикладам польсько-української співпраці в галузі досліджень та розробок, з особливим акцентом на співпраці класичних університетів і технічних університетів, а також на європейському форумі,
- розділ, що підсумовує дослідження, проведене відповідно до методологічних вимог, що застосовуються в соціальних науках, у великих масштабах, разом із висновками та рекомендаціями.

Проведене поглиблене дослідження, яке охопило приблизно 50 університетів з кожної з наших країн, підкріплене змістом поглиблених інтерв'ю з представниками керівного складу, не залишає сумнівів щодо його результатів. Ключове твердження в цьому плані стосується того, що обидві сторони цієї співпраці надзвичайно високо цінують її, надаючи одна одній унікальний статус, безпрецедентний у їхніх відносинах з іншими країнами, та позицію братніх народів зі спільним корінням і культурними зв'язками. Висновки, отримані в результаті роботи Циклу 1 FRP, представлено в розділі 2.1.

Як підсумок Циклу 2 FRP, докторська дисертація була захищена у Коледжі економіки та соціальних наук Варшавського економічного університету (SGH) 2018 року, містить детальний аналіз порівняльного дослідження, проведеного щодо регулювання, запровадженого в Польщі та Україні в галузі, визначеній як сфера управління, також враховуючи опитування, проведене автором, який доповнив свій дослідницький семінар результатами так званого методу учасника-спостереження. Дисертація містить висновки, адресовані обом Сторонам у сфері співпраці в галузі законодавчої роботи, які були дуже добре задокументовані в докторській дисертації. Дисертація складається з кількох розділів й охоплює, серед іншого, такий зміст:

- представлення питань, пов'язаних з управлінням у вищій освіті, як важливого елемента державної політики,
- опис процесів впровадження системних змін у вищу освіту в обох країнах, разом з описом та результатами порівняльного дослідження структурних рішень і нормативних актів, проведеного з використанням методологічних припущень, прийнятих та представлених у дисертації,
- короткий виклад, що містить висновки та прикінцеві зауваження.

Висновок дисертації має універсальний характер. Для досягнення очікуваних результатів у регіональній політиці вищої освіти в обох країнах необхідно дотримуватися принципів і засад добрих практик в законодавчому процесі, децентралізувати процеси, що керуються на системному рівні, підвищити інституційну автономію та відповідальність університетських органів, що діють відповідно до вимог стратегічного управління.

Детальна інформація про роботу, яку докторантка виконала протягом Циклу 1 FRP в рамках її докторської дисертації, представлена у п. 2.2.

РОЗДІЛ 3



Огляд результатів реалізації РР-U, досягнутих у співпраці MNiSW-PW, за підтримки FRP, у 2018–2021 роках: Додаток 1 до Тристоронньої угоди; висновки та пропозиції регуляторного характеру (Цикл I MNiSW-PW, Цикл 3 FRP)

3.1. Концепція і перелік заходів та характер їхніх результатів у 2018–2021 роках (Цикл I MNiSW-PW, Цикл 3 FRP)

З огляду на те, що РР-U покривався бюджетним фінансуванням у цьому циклі, виникла потреба в детальній звітності, включаючи звітність про подальші реалізовані заходи. Варто навести факти, пов'язані з цим, оскільки вони добре ілюструють масштаб вжитих дій.

Програма робіт та заходів, що здійснювалися в рамках Проекту, охоплювала, серед іншого таке:

- аналізи та дослідження системних рішень у вищій освіті, що проводяться з дотриманням методологічних стандартів у соціальних науках,

Етапи проєкту Цикл I MNISW-PW	Найважливіші види діяльності	Результати
2018 рік Фундамент співпраці	• Серпень 2018 р. – Офіційний запуск проєкту у Варшавському політехнічному університеті на факультеті адміністрування та соціальних наук. • Створення експертної групи KRASP-FRP – група фахівців розпочала роботу над аналізом систем управління університетом. • Створення польсько-української дослідницької групи – фахівці з обох країн розпочали дослідження систем вищої освіти. • Зустрічі високого рівня – переговори з міністрами освіти Польщі та України для обговорення співпраці. • Публікації та експертні думки – перші дослідження з управління університетами були підготовлені та опубліковані в науковій монографії. • Участь у міжнародних конференціях – серед них: в Ягеллонському університеті в Кракові та Університеті Рамона Лулля в Барселоні, де було представлено результати досліджень і висновки для подальших дій.	Створення довгострокової платформи для співпраці між польськими та українськими університетами і залучення ключових осіб, що ухвалюють рішення, до Проєкту.
2019 рік Дослідження та перші дискусії	• Проведення дослідження – проведено 50 глибоких інтерв'ю з ректорами та проректорами університетів з питань фінансування вищої освіти. • Польсько-українські дебати ректорів у Познані (квітень 2019 р.) – ключова подія, присвячена фінансуванню університетів на системному та інституційному рівнях. • Дослідження впливу академічних рейтингів – аналіз ролі рейтингів у стратегіях університетів та їх вплив на розвиток академічних установ. • Польсько-український семінар ректорів у Києві (жовтень 2019 р.) – обговорення результатів дослідження та розроблення спільних рекомендацій.	Створення бази знань про фінансування університетів та роль академічних рейтингів, яка слугувала основою для рекомендацій, адресованих міністерствам обох країн.
2020 рік Виклики пандемії	• Аналіз статутів університетів – експерти оцінили управлінську та статутну автономію у 20 провідних університетах Польщі та України. • Онлайн-семінари експертів – присвячені оцінюванню наукових досліджень, організації докторських шкіл та якості освіти. • Дистанційні польсько-українські дискусії ректорів – прийняття позицій щодо реформи статутів університетів. • Школа стратегічного менеджменту для ректорів України – серія з чотирьох вебінарів за участі понад 80 учасників, що підтримують розвиток університетських лідерів.	Збереження динаміки Проєкту та зміцнення співпраці попри пандемію за допомогою сучасних цифрових інструментів.
2021 рік Підбиття підсумків і публікація результатів	• Дослідження організації докторських шкіл – перший у Польщі аналіз організаційних моделей та якості докторської освіти. • Польсько-український форум ректорів у Варшаві – зустріч академічних лідерів обох країн. • Публікація монографії, що підсумовує Проєкт – містить ключові результати дослідження та рекомендації. • Підписання Додатку 2 до Угоди про співпрацю – який визначає подальшу діяльність ректорів Польщі та України на наступні три роки.	Довгострокове зобов'язання щодо продовження академічної співпраці та розробки матеріалів, які стануть основою для подальших змін у вищій освіті Польщі та України.

- серію тематичних експертних семінарів зі стратегічних проблем у сфері управління вищою освітою,
- навчальні візити делегацій KRASP та ZRUU до України та Польщі,
- польсько-українські ректорські семінари з дискусіями ректорів, що завершуються прийняттям спільних позицій, адресованих міністрам та ректорам обох країн,
- міжнародна конференція Польсько-український форум національних конференцій ректорів на тему Рішення у сфері управління вищою освітою, яка буде організована 2021 року в PW за підтримки FRP як захід, що підсумовує реалізацію Проекту.

2018–2021 роки були періодом інтенсивної діяльності, спрямованої на реформування та розвиток вищої освіти в Польщі та Україні. Завдяки партнерству KRASP-ZRUU-FRP стало можливим запустити Проект, який суттєво вплинув на освітню політику, управління університетами та зміцнення академічної співпраці між обома країнами.

Проект, реалізований у 2018–2021 роках, був комплексним почи-
нанням, яке суттєво вплинуло на академічну співпрацю між Польщею та Україною. Завдяки дослідженням, дебатам і залученню експертів та ректорів було розроблено цінні рекомендації щодо фінансування університетів, академічних рейтингів, управління докторськими школами та університетської автономії.

ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ ІДЕОЛОГІЧНОГО ХАРАКТЕРУ ПІСЛЯ РЕАЛІЗАЦІЇ ЦИКЛУ I MNiSW-PW:

- **Продовження співпраці** – проект створив міцну основу, варто розширити його на інші галузі досліджень, що стосуються вищої освіти та науки в обох країнах
- **Підтримка регулярних дискусій ректорів** – вони є цінною платформою для обміну досвідом та розробки стратегій для університету.
- **Використання технологій** – гібридні моделі співпраці забезпечують кращу доступність та ефективність діяльності.
- **Збільшення впливу на освітню політику** – конкретні результати Проекту, такі як аналізи, звіти, позиції та рекомендації, що подаються міністрам Польщі та України.

УТОЧНЕННЯ КЛЮЧОВОЇ ІНФОРМАЦІЇ

17 жовтня 2019 року делегація KRASP зустрілася з Міністром освіти і науки України пані Анною Новосад та особами, які її супроводжували, зокрема заступником Міністра Є. Стадним, директором Департаменту вищої освіти І. Шаровим та іншими працівниками Міністерства. Було представлено найважливіші напрями змін у польській системі вищої освіти та плани реформ у системі освіти та науки України, акцентовано важливість польсько-української співпраці та взаємного обміну досвідом. Делегація KRASP також відвідала Національний музей „Меморіал жертв Великого Голодомору” в Києві.

Було вирішено, що наступні дебати ректорів відбудуться 2020 року в Польщі та будуть присвячені питанню статутів, з особливим акцентом на університетські органи. Дебати базуватимуться на доповідях, представлених під час інформаційної сесії, та експертних думках, розроблених в Україні та Польщі в рамках наступного етапу Проєкту.

2 грудня 2019 року відбулася зустріч керівника Проєкту та координатора програми з директором DWM MNiSW для надання інформації про хід реалізації Проєкту, включаючи візит делегації KRASP до Києва, та для узгодження заходів у 2020 році. Було підтверджено необхідність забезпечення безперервності реалізації Проєкту на зламі 2019–2020 календарних років.

Для узгодження плану реалізації Проєкту на 2020 рік з партнерами було проведено консультації з головами конференцій ректорів KRASP та ZRUU. Для детальної домовленості з Головою Спілки ректорів було організовано візит керівника проєкту та координатора програми до Києва 12–13 грудня 2019 року. В рамках цього візиту відбулося три заходи: зустріч з Послом Республіки Польща в Києві Бартошем Ціхоцьким, зустріч з професором Л. Губерським та делегацією ZRUU, зустріч із заступником Міністра освіти і науки України Єгором Стадним. Під час візиту до Києва було узгоджено план заходів, запланованих у рамках реалізації проєкту у 2020 році, включаючи план експертних семінарів, програму візиту українських ректорів, членів делегації ZRUU, до Лодзького політехнічного університету, змістовну програму школи ректорів і теми ректорського семінару, зокрема ректорські дебати.

26 лютого 2020 року в Києві у співпраці з Міністерством освіти і науки України та ZRUU, на запрошення польських експертів (проф. Є. Возницький, проф. Я. Поморський, проф. Д. Антонович) було організовано експертний семінар з питань оцінювання наукової діяльності. Для цілей цього експертного семінару запрошених експертів попросили підготувати презентації польською мовою, які потім було перекладено українською мовою.

Експертний семінар з питань організації забезпечення якості докторської освіти та оцінювання докторських шкіл – модерації налагодження польсько-української співпраці між Національним агентством із забезпечення якості вищої освіти України (NAQA) та Комісією з оцінювання науки (KEN) у Польщі, в рамках її діяльності у сфері оцінювання докторських шкіл. Семінар відбувся у Варшаві, у штаб-квартирі Польської фундації ректорів, 9 березня 2020 року. Сторони підписали Меморандум про співпрацю. Представники Посольства України у Варшаві, Міністерства науки і вищої освіти та Національної ради з питань науки і вищої освіти (RGNiSW) взяли участь у семінарі як почесні гості.

Експертний семінар з питань забезпечення якості освіти та модерації налагодження польсько-української співпраці між NAQA та Польською акредитаційною комісією (PKA) відбувся онлайн на платформі ZOOM 24 вересня 2020 року. Сторони підписали Меморандум про співпрацю. Представники Посольства України у Варшаві, Міністерства науки і вищої освіти та Національної ради з питань науки і вищої освіти (RGNiSW) взяли участь у семінарі як почесні гості.

Школа стратегічного менеджменту для ректорів/проректорів членів ZRUU, яка мала б проводитися очно в Польщі за фізичної присутності учасників, була реалізована у замінювальній формі через пандемію – чотири вебінари, тематично відповідні сесіям запланованої Школи, але доповнені актуальним контекстом – функціонування університетів і ректорських конференцій під час пандемії та перспективи розвитку у постпандемічному світі. Технологічним партнером серії вебінарів Школи є Public Consulting Group Polska, яка надала свою платформу для вебінарів (Clickmeeting) і технічну підтримку. Вебінари проводилися польською мовою із синхронним перекладом на українську мову через платформу Lidex. Лекторам було доручено читати лекції та презентації, які потім також було перекладено українською мовою та надано учасникам і ZRUU.

28 вересня 2021 року в Одеському національному університеті імені І. Мечнікова відбувся Польсько-український семінар ректорів на тему *Навчання докторантів та розвиток молодих науковців у контексті кадрової політики польських та українських університетів*. У заході взяли участь загалом близько 70 осіб з України та 10 учасників з Польщі та інших країн Європи, зокрема президент EUA-CDE Александр Гасгалл (Рада докторської освіти Європейської асоціації університетів), провідної експертної організації з докторської освіти в Європі. У семінарі взяли участь і високі представники Міністерств освіти і науки обох країн та

консульство Польщі в Одесі. Семінар було організовано з дотриманням усіх чинних санітарних вимог.

9 листопада 2021 року відбувся Польсько-український форум ректорів (PUFR) у гібридній формі, в якому взяли участь приблизно 40 учасників, серед яких 12 членів делегації ZRUU, ректори українських університетів. Однією з цілей Форуму було представлення звіту про реалізацію Проєкту та підсумкової монографії, що міститиме суттєві результати за 2018–2021 роки. В рамках Форуму було підписано Додаток 2, який визначає напрями діяльності національних конференцій ректорів Польщі та України, як партнерів, на наступні три роки.

У рамках просування Проєкту в Польщі та Україні Керівник Проєкту та Координатор Програми презентували результати Проєкту, серед іншого, в рамках: таких заходів: Президія та Пленарні збори, KRASP (Керівник Проєкту), Конференція СЕНЕС (Координатор Програми), а також у рамках проєкту EUA під назвою NEWLEAD, де проєкт було згадано як приклад підтримки Польщею розвитку співпраці на рівні керівництва університетів та обміну передовим досвідом в управлінні університетами та інституційній трансформації. KRASP та FRP беруть участь у реалізації цього проєкту, який надає цінну інформацію щодо лідерства у вищій освіті, а також можливість поширювати результати та формулу впровадження Проєкту. Звіт NEWLEAD містить таку інформацію про Проєкт:

„Також є приклади транснаціональної співпраці у розвитку лідерства між різними національними університетськими асоціаціями. Наприклад, KRASP та FRP (з Польщі) разом зі Спілкою ректорів України співпрацюють з керівниками університетів Польщі та України в реалізації довгострокового проєкту «Польсько-українська співпраця академічних організацій зацікавлених сторін, що представляють ректорів, для покращення роботи університетів», що фінансується Міністерством освіти і науки Польщі та здійснюється Варшавським політехнічним університетом» (...).

„Тристороння співпраця між Фундацією польських ректорів (FRP), Конференцією ректорів академічних шкіл Польщі (KRASP) та Спілкою ректорів України щодо інституційного розвитку та обміну досвідом в управлінні вищою освітою (PL-UA) (...).

Проєкт „Польсько-українська співпраця академічних організацій зацікавлених сторін, що представляють ректорів для покращення роботи університетів” реалізується з 2018 року та зосереджений на покращенні управління вищою освітою, розвитку лідерства та інституційній трансформації університетів в Україні та Польщі. Метою також є посилення співпраці

між керівниками польських та українських університетів, а також національними конференціями ректорів з питань управління вищою освітою. Проект було інспіровано висновками та рекомендаціями проекту ATHENA під керівництвом EUA. Проект фінансується Міністерством освіти та науки Польщі під керівництвом Варшавського політехнічного університету під патронатом Міністра освіти та науки України”.

3.2. Спільні документи KRASP-ZRUU: висновки та рекомендації, адресовані міністрам обох країн

3.2.1. Вибрані фрагменти із загального змісту спільних документів PP-U: (Цикл I MNiSW-PW, Цикл 3 FRP) 2018–2021

Спільна резолюція 1 делегації Конференції ректорів академічних шкіл Польщі та делегації Спільки ректорів закладів вищої освіти України, прийнята за результатами польсько-українських дебатів ректорів 2 квітня 2019 року в Університеті імені Адама Міцкевича в Познані

Делегації Конференції ректорів польських академічних шкіл та Спільки ректорів закладів вищої освіти України зустрічаються в рамках циклових польсько-українських дебатів ректорів у рамках Проекту допомоги *Польсько-українська співпраця представницьких організацій ректорів для вдосконалення діяльності закладів вищої освіти*, який реалізовує Варшавський політехнічний університет за підтримки Міністерства науки і вищої освіти в рамках патронату МОН України в Університеті імені Адама Міцкевича в Познані 2 квітня 2019 р. у складі:

- делегація KRASP: (...)
- делегація ZRUU: (...)

вирішили прийняти спільну резолюцію

- I. Предметом перших дискусій ректорів вважається питання про фінансування державних університетів з державного бюджету, яке є ключовим для розвитку вищої освіти в обох країнах.
- II. Дискусія проводилася з посиланням на результати дослідження, проведеного польсько-українською командою спеціалістів із системних

досліджень вищої освіти в рамках Проєкту, під керівництвом керівника проєкту, проф. Єжи Возницького та координатора програми д-р Ірини Дегтярьової (Додатки 2 і 3).

- III. Дискусії передувала інформаційна сесія, програма якої містила виступи представників Національного агентства академічних обмінів у Польщі – голови Ради NAWA, доктора габ. Себастьяна Колодзейчика та члена Ради NAWA, професора Веслава Банися, і доктора Ірини Дегтярьової, які доповіли про результати дослідження.
- IV. Беручи до уваги інформацію, надану ректорам, та дослідження, підготовлені для використання в дискусії, включаючи синтетичні результати проведеного дослідження та хід дискусії разом з висновками, представленими в її рамках, ректори, які беруть участь в дебатах, вирішують прийняти та представити рекомендації⁵. (...)
- VI. Відповідно до прийнятого плану роботи, наступна дискусія ректорів 2019 року, організована в рамках Проєкту, відбудеться восени в Київському національному університеті імені Тараса Шевченка, вона запланована на жовтень і буде присвячена питанню важливості міжнародних рейтингів університетів для визначення стратегічних планів їхнього розвитку. Дискусії будуть базуватися на доповідях, представлених під час інформаційної сесії, та результатах іншого спеціального дослідження, проведеного польсько-українською командою спеціалістів, що працюють у рамках Проєкту (...).

Спільна резолюція 2 делегації Конференції ректорів академічних університетів Польщі та делегації Спільки ректорів закладів вищої освіти України, прийнята за результатами польсько-українських дискусій ректорів 16 жовтня 2019 року в Київському національному університеті імені Тараса Шевченка

Делегації Конференції ректорів академічних університетів Польщі та Спільки ректорів закладів вищої освіти України, які беруть участь у програмі польсько-українських ректорських дискусій, у рамках допоміжного проєкту під назвою *Польсько-українська співпраця представницьких організацій ректорів для вдосконалення діяльності закладів вищої освіти*, що здійснюється Варшавським політехнічним університетом за підтримки Міністерства науки та вищої освіти, під патронатом Міністерства освіти і науки України

⁵ Посилання буде далі

в Київському національному університеті імені Тараса Шевченка в Києві (Україна) 16 жовтня 2019 року, вирішили прийняти спільну позицію, що містить висновки та рекомендації. (...)

Ректори академічних університетів, що беруть участь у Проєкті (...), за участю експертів з обох сторін, під час обговорення ролі, яку наразі відіграють рейтинги університетів, спільно та однозначно визнали цю тему дуже важливою, навіть вирішальною для сприйняття окремих університетів та всього академічного середовища певної країни політиками, соціально-економічним середовищем та всім суспільством. Це стосується, зокрема, основних рейтингів, і національних, і міжнародних.

Ці рейтинги відіграють особливу роль у процесі ухвалення рішень випускниками середніх шкіл щодо вибору університету – і в певній країні, і в інших країнах. Обидві країни перебувають на різних етапах роботи над створенням національних рейтингів, а також участі університетів у міжнародних рейтингах. Проте висновки, які зроблено в рамках Проєкту досліджень, а також досвід окремих університетів (не лише тих, що беруть участь у Проєкті, що реалізується під патронатом національних конференцій ректорів), у багатьох пунктах збігаються, а іноді навіть ідентичні.

Після заслуховування думок експертів з Польщі та України, а також позиції розробників національних і міжнародних рейтингів, було сформульовано висновки, які рекомендують, серед іншого, суттєво збільшити участь університетів обох країн у різних типах рейтингів, а також зацікавленість у процесі їх створення – особливо, коли йдеться про обсяг і спосіб застосування критеріїв. Висновки та рекомендації, прийняті окремо для кожної з наших країн, подано нижче.

Відповідно до прийнятого плану роботи, наступні ректорські зустрічі відбудуться 2020 року в Польщі й будуть присвячені питанням статутів, з особливим акцентом на органи університетів. Дискусії будуть базуватися на доповідях, представлених на інформаційній сесії, та експертних думках, розроблених в Україні та Польщі в рамках наступного етапу Проєкту (...).

Спільна резолюція 3 щодо статутних рішень у сфері управління Конференції ректорів польських академічних шкіл та Спілки ректорів закладів вищої освіти України, червень 2020 р.

Через особливі обставини, пов'язані з пандемією коронавірусу COVID-19, заплановано на 31 березня цього року. Польсько-українські дебати ректорів

перенесено на жовтень цього року, якщо це дозволять санітарно-епідеміологічні умови та державні правила. Відповідно до Програми III етапу Проєкту допомоги під назвою *Польсько-українська співпраця представницьких організацій ректорів для вдосконалення діяльності закладів вищої освіти*, що реалізується Варшавським політехнічним університетом за підтримки Міністерства науки та вищої освіти під патронатом Міністерства освіти і науки України, делегації Конференції ректорів академічних шкіл Польщі та Спілки ректорів закладів вищої освіти України ознайомилися з Проєктом цього документа – Резолюція 3, розробленого керівником Проєкту та координатором програми на основі експертних висновків щодо законодавчих норм, замовлених у рамках Проєкту, проведених в обох країнах. Ректори запропонували поправки, які згодом було внесено до тексту проєкту.

У травні цього року проєкти документів було доопрацьовано для надсилання ректорам, членам обох делегацій, через голів KRASP та ZRUU, включаючи Проєкт Резолюції, який спочатку мав бути обговорений під час ректорських дискусій, а також висновки досліджень в обох країнах. Проєкти цих документів було представлено Команді експертів, призначеній у рамках Проєкту, для розгляду на додатковій зустрічі 4–5 травня цього року, а потім розроблений таким чином Проєкт Резолюції разом з іншими матеріалами був надісланий ректорові, який головував, та через нього іншим ректорам – членам обох делегацій для представлення позицій щодо внесення змін (...).

Предметом третього дослідження та ректорських дебатів було ключове питання про управління розвитком вищої освіти та університетів у Польщі та Україні – аналіз статутних рішень у сфері управління десяти провідних університетів Польщі та України згідно з вибраними рейтингами, на фоні статутних норм. Проєкт цієї Резолюції та резюме польської й української експертизи, що містить висновки, підготували координатор програми д-р Ірина Дегтярьова та керівник Проєкту проф. Єжи Возницький на основі експертного висновку, який підготували польський експерт проф. Кшиштоф Лея та український експерт проф. В'ячеслав Комаров (Додаток 2 та 3 відповідно).

Розглядаючи Проєкт Резолюції, ректори вирішили, що деякі загальні рекомендації щодо принципу інституційної автономії та принципу свободи академічної спільноти мають бути спільно адресовані обома країнам. Частини рекомендацій, що мають детальний характер і стосуються кожної з систем вищої освіти в наших країнах окремо, адресовані, відповідно,

окремо Міністри науки і вищої освіти в Польщі та ректорам польських університетів і Міністри освіти і науки в Україні та ректорам українських університетів, що беруть участь у Проєкті. (...)

3.2.2. Спеціальні рекомендації щодо: фінансування, навчального процесу та рейтингів

Документами, що є підставою для змісту цього пункту, є:

- Спільна резолюція № 1 делегації Конференції ректорів польських академічних шкіл та делегації Спільки ректорів закладів вищої освіти України, ухвалена за результатами польсько-українських зустрічей ректорів 2 квітня 2019 р. в Університеті імені Адама Міцкевича в Познані.
- Спільна резолюція № 2 делегації Конференції ректорів академічних шкіл Польщі та делегації Спільки ректорів закладів вищої освіти України, прийнята за результатами польсько-українських дебатів ректорів 16 жовтня 2019 року в Київському національному університеті імені Тараса Шевченка.

Рекомендації, представлені в цих документах, залишено в їх первісній версії.

РРУ: (ЦИКЛ І MNISW-PW, ЦИКЛ З MMF) 2018–2021 РР.

Спільна резолюція № 1 делегації Конференції ректорів польських академічних шкіл та делегації Спільки ректорів закладів вищої освіти України, ухвалена за результатами польсько-української зустрічі ректорів 2 квітня 2019 р. в Університеті ім. Адама Міцкевича в Познані

РЕКОМЕНДАЦІЇ, АДРЕСОВАНІ СПІЛЬНО МІНІСТРОВІ НАУКИ І ВИЩОЇ ОСВІТИ ПОЛЬЩІ ТА МІНІСТРОВІ ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ТА РЕКТОРАМ УНІВЕРСИТЕТІВ-ЧЛЕНІВ KRASP І ZRUU

1. Збільшення фінансових витрат на вищу освіту

Заплановане збільшення державних витрат на вищу освіту та наукові дослідження вважається абсолютно необхідним для успішного

впровадження змін. Збільшення фінансових витрат є стратегічною умовою розвитку університетів та вищої освіти.

2. Стабільність фінансування та передбачуваність фінансової перспективи

Необхідно забезпечити стабільність принципів фінансування університетів. Правила гри у фінансуванні університетів не слід змінювати надто часто, оскільки це унеможливило б побудову стратегії та проведення політики протягом кількох років. Основою моделі фінансування має бути принцип відкритості та передбачуваності політики міністерства і держави: гарантована сума на наступний рік не повинна бути нижчою за обсяг фінансування на поточний рік. Це також може враховувати умови університету та кількість студентів, що полегшує університетам розробку стратегій розвитку, впровадження правил стратегічного управління та планування внутрішніх змін.

3. Алгоритм як основа, а також інші джерела

Алгоритм має бути базовою основою для розподілу бюджетних коштів між університетами з урахуванням економічної ефективності напрямів навчання. Крім того, потрібно використовувати інші форми фінансування діяльності університету міністром, зокрема конкурсне, проектне та контрактне фінансування (цільове та з елементами *performance based funding*).

4. Забезпечення прозорості діяльності університету

Забезпечення прозорості діяльності університету у фінансових питаннях має бути досягнуто шляхом поєднання механізмів, що вже ефективно використовуються на сьогодні (роль скарбника або особи з такими компетенціями), таких як бухгалтерський облік, бюджетування, управлінський контроль тощо, разом зі зростаючим значенням аудиту (включаючи зовнішні аудиторські фірми) та активною роллю університетської ради, наділеної конкретними компетенціями (включаючи авторитетні) у сфері власності та фінансів.

5. Фінансування постійних витрат

Проблема, яку потрібно розв'язати, полягає у фінансуванні постійних витрат університету, включаючи його матеріальну базу, дослідницькі центри та наукове обладнання, а також у зростанні цін на енергоносії. Польські та українські ректори вважають, що держава має відповідати за фінансування постійних витрат державних університетів. Для покриття витрат на утримання університетської інфраструктури та амортизацію наукового обладнання потрібний окремий потік фінансування.

РЕКОМЕНДАЦІЇ, АДРЕСОВАНІ МІНІСТРОВІ НАУКИ ТА ВИЩОЇ ОСВІТИ ПОЛЬЩІ ТА РЕКТОРАМ ПОЛЬСЬКИХ УНІВЕРСИТЕТІВ

1. **Одна субвенція, яка об'єднує кошти на освіту та наукові дослідження**
Потрібно зберегти одну субвенцію на освіту та наукові дослідження; як це вимагається, самі університети повинні розподіляти витрати з субвенції на кожен з цих двох напрямів своєї діяльності, керуючи, серед іншого, змістом своєї стратегії розвитку, але діючи з усвідомленням критеріїв алгоритму міністерства.
2. **Диференціація індексу SSR**
Показник SSR в алгоритмі має бути диференційований з огляду на спеціальні групи навчених людей.
3. **Змішана модель управління фінансовими ресурсами в університеті**
Вважається доцільним запровадити змішану модель управління фінансовими ресурсами в університеті, яка поєднує децентралізоване виконання їхніх бюджетів окремими організаційними підрозділами з покладеною на керівників цих підрозділів відповідальністю за фінансову дисципліну, з повноваженнями ректора щодо частини фінансових ресурсів, виділених у бюджеті університету на загальноуніверситетські цілі та розвиток університету, з принципом відповідальності ректора відповідно до вимог Закону 2.0 та інших актів, але новий закон занадто жорстко регулює обсяг відповідальності ректора.
4. **Необхідність гнучкості у виборі моделі фінансового управління залежно від розміру університету**
Університети самі обирають модель фінансового управління. Це вимагає гнучкості – наприклад, менші університети можуть обрати більш централізовані моделі фінансового управління, тоді як більші можуть обрати більш децентралізовані.
5. **Реструктуризація університету**
Слід вважати, що діяльність щодо реструктуризації університетських структур та кадрової політики в контексті оцінювання наукових дисциплін та раціоналізації розташування організаційних підрозділів у стінах університету заслуговує на підтримку.

РЕКОМЕНДАЦІЇ, АДРЕСОВАНІ МІНІСТРОВІ ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ТА РЕКТОРАМ УКРАЇНСЬКИХ УНІВЕРСИТЕТІВ

1. Фінансування з державного бюджету

Основним суб'єктом фінансування вищої освіти в Україні має бути держава (державний бюджет). Державне фінансування має покривати всі витрати на муніципальні послуги, зарплати та стипендії. Існує потреба в широкій дискусії щодо соціальної значущості вищої освіти в контексті державної відповідальності та стратегії розвитку України, а також у розробленні нової моделі фінансування вищої освіти з урахуванням специфіки національної системи освіти, диференціації ролі регіональних університетів за типами університетів. Фінансування вищої освіти слід розглядати як державні інвестиції, а не як просоціальну діяльність.

2. Змішана модель

Для України доцільна змішана модель фінансування, яка має поєднувати грант (блоковий грант або одноразову виплату), фінансування на основі результатів діяльності, фінансування на основі підписаної угоди між державою та університетом, цільове фінансування, фінансування напрямів навчання, а також фінансування інфраструктурних та наукових проєктів на конкурсній основі.

3. Закон та автономія

Необхідно розробити правову базу для ефективного фінансування вищої освіти та правового забезпечення автономії університетів, а також усунути суперечності в нормативних документах. Міністерству освіти і науки України разом з Міністерством фінансів України у співпраці зі Спілкою ректорів закладів вищої освіти України потрібно здійснити аналіз законодавства щодо фінансування вищої освіти та розробити пакет необхідних змін, які будуть спрямовані на реалізацію Закону про вищу освіту (нормативні акти та положення) і реальне розширення фінансової автономії університетів, зменшення бюрократичного тиску органів фінансового контролю і гармонізацію його нормативних актів, стимулювання пошуку позабюджетних коштів та інвестування у вищу освіту та науку, створення реального механізму студентських позик і кредитів, оновлення тарифної сітки для всіх працівників вищих навчальних закладів. Потрібно також розглянути питання про розширення майнових прав університетів та надання юридичних можливостей для участі органів місцевого самоврядування у фінансуванні університетів.

4. Увага до переміщених університетів

Переселені університети потребують особливої уваги і турботи з боку держави, включаючи окремі умови фінансування і підтримку розвитку наукової та освітньої інфраструктури. Витрати на оренду приміщень університетами, переміщеними з тимчасово окупованих територій Луганської, Донецької та Автономної Республіки Крим, мають бути повністю профінансовані з державного бюджету.

5. Оптимізація кількості університетів та боротьба з недобросовісною конкуренцією

Разом зі Спілкою ректорів закладів вищої освіти України, експертами, регіонами та Міністерством необхідно розробити стратегію оптимізації кількості університетів шляхом їх об'єднання, а також принципи чесної конкуренції в секторі. Оптимізація кількості університетів повинна враховувати профіль, регіональну специфіку, ринок, потреби країни та регіону, а також якість і рівень освіти.

6. Свобода вибору моделі фінансового управління

Вибір моделі фінансового управління на інституційному рівні – централізованої чи децентралізованої моделі – має бути автономним правом університету та конкретної академічної спільноти. Обидві моделі можуть бути ефективними. Внутрішній розподіл ресурсів в університеті має здійснюватися відповідно до його стратегії розвитку та бути пропорційним до використаних ресурсів.

7. Широкий збір коштів

Університети повинні використовувати всі доступні джерела фінансування в рамках чинного законодавства (зокрема шляхом створення ендавмент-фондів або благодійних фондів випускників, спонсорства чи меценатства) й інвестувати у свій розвиток. Кошти від надання платних послуг мають створювати фонд розвитку університету.

8. Кадрова політика та інфраструктура

Пріоритетом у фінансовому управлінні університетами має бути кадрова політика та матеріально-технічна база як ключові елементи якісної освіти. Університети повинні інвестувати в людський потенціал своїх установ (і науковий, і шляхом оцінювання досягнень своїх працівників).

9. Економічна ефективність та енергоощадність

Університети повинні вживати заходів для підвищення економічної ефективності, включаючи енергоощадність (наприклад, енергоаудит, оптимізацію енергоефективності, енергоощадні технології,

альтернативні джерела енергії, заміна старої енергоємної інфраструктури, запрошення зовнішніх експертів – аудиторів, експертів, членів наглядової ради) та оплату їхньої роботи.

10. Обмін досвідом та позитивний імідж

Українські ректори, через Спілку ректорів, повинні обмінюватися досвідом та поширювати передовий досвід щодо ефективної господарської діяльності університетів, що сприятиме формуванню їхнього позитивного іміджу в суспільстві.

Спільна резолюція № 2 делегації Конференції ректорів польських академічних університетів та делегації Спілки ректорів закладів вищої освіти України, ухвалена за результатами польсько-української зустрічі ректорів 16 жовтня 2019 р. у Київському національному університеті імені Тараса Шевченка

(...)

РЕКОМЕНДАЦІЇ

Рекомендації для польської сторони

- Р1П.** Рекомендації, адресовані розробникам рейтингу, передбачають стабілізацію (у багаторічному масштабі) критеріїв, які враховуються у підготовці рейтингу, та чітке зазначення методологічних передумов для створення цього рейтингу.
- Р2П.** Бажано створювати рейтинги не лише цілих університетів, а й наукових дисциплін і галузей навчання, оскільки такі детальні рейтинги дають змогу університетам виявити свої сильні та слабкі сторони, і саме в цьому полягає зворотна функція рейтингу стосовно університету.
- Р3П.** З точки зору рекомендацій, адресованих керівництву університетів, важливо наголосити на необхідності прагнути до високих місць не лише в місцевих/національних, а й у світових рейтингах. У цьому плані представникам університетів необхідно точніше визначити критерії їх створення. Необхідний детальний аналіз результатів рейтингу, щоб отриману інформацію можна було свідомо використовувати для розроблення стратегії розвитку університету.
- Р4П.** Результати рейтингу потрібно використовувати для розроблення стратегій як плану розвитку університету. Рейтинги треба

розглядати як цінний інструмент для розроблення та модифікації стратегії. Рейтинги справедливо вважаються інструментом, що дає змогу порівнювати університети за різними критеріями.

- P5П.** Стратегія університету повинна визначати основні цілі сталого розвитку університету: з точки зору навчання студентів та аспірантів, наукових досліджень та співпраці з навколишнім середовищем, розвитку наукових кадрів та посилення інтернаціоналізації.
- P6П.** Міністр має виділяти фінансові ресурси на конкурсній основі для підтримки реалізації амбітних, високо оцінених стратегій розвитку університету.

РЕКОМЕНДАЦІЇ УКРАЇНСЬКІЙ СТОРОНИ

- P1У.** Для створення об'єктивних рейтингів потрібно враховувати такі показники: кількість публікацій, патентів, грантів та інших досягнень на одного науково-педагогічного працівника; результати державної та міжнародної акредитації; кількість найчастіше цитованих дослідників серед викладачів на основі баз даних (індекс Гірша); оцінка роботодавця – визначається на основі опитування репрезентативної групи роботодавців та коштів, отриманих за рахунок грантів (ЄС, держави); кількість статей, опублікованих викладачами університету за попередній рік, проіндексованих у міжнародних базах даних, зокрема з природничих та соціальних наук (Science Citation Index – Expanded та Social Sciences Citation Index, Scopus).
- P2У.** Існує потреба у створенні спеціалізованих рейтингів, які окремо оцінюють показники ефективності університету: наукова діяльність, галузі знань або напрями навчання. Такі рейтинги будуть інформативними та мінімізують неоднорідність університетів у рейтингах, а групування їх за певними напрямками забезпечить їх об'єктивну оцінку саме в межах конкретних спеціалізацій/галузей навчання.
- P3У.** Процес участі українських університетів у міжнародних рейтингах пов'язаний з певними суб'єктивними та об'єктивними факторами, зокрема організацією системи освіти і науки та її фінансуванням. Показники українських університетів в рейтингу очевидні, враховуючи умови та ресурси, які мають українські заклади вищої освіти.

Це радше має бути стимулом для державних органів влади збільшувати інвестиції в національну систему вищої освіти та науки, щоб підтримувати розвиток університетів та нарощувати потенціал для конкуренції в освітньому та науковому просторі.

- Р4У.** Національні рейтинги мають розроблятися як інструмент бенчмаркінгу університетами, державними органами та експертним середовищем. Результати рейтингів усіх університетів мають бути використані для визначення пріоритетного фінансування з державного бюджету та для мотивації університетів покращувати свої позиції у світових рейтингах.
- Р5У.** Діяльність кожного університету повинна базуватися на розробленій стратегії його розвитку, яка має стати обов'язковим принципом та законодавчою вимогою для всіх університетів. Університети, на основі аналізу своєї діяльності, враховуючи свої можливості та досвід, повинні визначити цілі, яких вони мають намір досягти, сформулювати стратегічні завдання та визначити шляхи їх вирішення.
- Р6У.** Міністр повинен виділяти фінансові ресурси через конкурсну процедуру для підтримки реалізації амбітних, високо оцінених стратегій розвитку університетів.

Висновки дослідження, наведені нижче в оригінальній версії, також були прийняті ректорами.

ВИСНОВКИ ДОСЛІДЖЕНЬ

Висновки польських досліджень

- В1П.** Ректори університетів по-різному сприймають функції національних та міжнародних рейтингів. Національні рейтинги – це передусім інформація для потенційних студентів та інструмент для керівництва університетів – своєрідний зворотний зв'язок, який дозволяє університетам краще впроваджувати свої стратегії розвитку. Міжнародні рейтинги мають першорядне значення для позиціонування університетів та системи вищої освіти в міжнародному масштабі, є важливими для міжнародної співпраці та основою престижу і на національному, і на міжнародному рівні.
- В2П.** Критерії, які повинні та не повинні впливати на позиціонування університетів в рейтингу, чітко вказують на те, що керівництво

університетів надає перевагу оцінюванню їх на основі дослідницьких досягнень, а не співпраці з навколишнім середовищем, навчання студентів чи інтернаціоналізації. Велике значення повинні мати параметричні показники, кількість публікацій у базах даних Scopus, Science Citation Index тощо. Водночас показники, пов'язані зі студентами, такі як кількість іноземних студентів та економічна успішність випускників, оцінювалися як неважливі.

- В3П.** Представники університетів чітко бачать необхідність створення рейтингів не лише цілих університетів, а й наукових дисциплін, напрямів навчання тощо. Представники університетів стверджують, що результати певного рейтингу слід представляти не лише загалом, а й з точки зору окремих критеріїв, що враховуються під час підготовки загального рейтингу.
- В4П.** Дії, що вживаються університетами для покращення своїх позицій у рейтингу, охоплюють: проведення заходів, спрямованих на підвищення якості, мотивацію та винагородження наукових працівників, здійснення аналізу даних, наданих рейтингами, з метою виявлення сильних та слабких сторін університетів, створення команд фахівців в університетах для аналізу результатів рейтингу та контролю процесу подання заявок до рейтингу, посилення тих сфер діяльності університетів, у яких університети усвідомлюють, що рейтинги покажуть недоліки, наприклад, у сфері інтернаціоналізації.
- В5П.** Протягом останніх чотирьох років опитані університети найчастіше зверталися до трьох рейтингів – QS World University Rankings, Academic Ranking of World Universities (ARWU) (так званий Шанхайський рейтинг) і Times Higher Education.
- В6П.** Основний тягар розроблення стратегії та її впровадження має лежати на ректорові, сенат має відповідати за її прийняття, оцінювання процесу впровадження, а Проект стратегії має бути предметом широких консультацій з установами, пов'язаними з університетом – радою університету, студентським та аспірантським самоврядуванням, а також профспілками. Роль зовнішніх стосовно університету організацій, таких як міністр та місцева влада, у роботі над стратегією не повинна бути значною.
- В7П.** Найважливішими аспектами ефективної реалізації стратегії є пов'язування стратегічних цілей з показниками результатів, розвивати діяльність організаційних підрозділів, необхідних для реалізації прийнятої стратегії, та планування необхідних

ресурсів (бюджету) для досягнення припущень та прийнятих показників. Процес реалізації стратегії можна додатково підтримати, розділивши стратегічні цілі на окремі проєкти та заходи, що складають реалізацію стратегії університету.

Висновки українських досліджень

- B1У.** Рейтинги є важливим, але не універсальним чинником в управлінні університетами, інструментом, що забезпечує стратегію розвитку національних університетів. Рейтинги відіграють важливу роль в іміджі на національному та міжнародному рівнях. Рейтинг також є одним із інструментів, що дозволяє університету оцінювати свої сильні та слабкі сторони, а також порівнювати та контролювати (включаючи внутрішній аудит) динаміку певних напрямів своєї діяльності, особливо тих, що є фундаментальними для оцінювання. У системі вищої освіти рейтинги є одним з інструментів стратифікації вищих навчальних закладів за критеріями, що лежать в основі цих рейтингів.
- B2У.** Під час оцінювання окремих міжнародних рейтингів ректори висловлювали довіру до QS World University Rankings, Times Higher Education, іноді до Шанхайського рейтингу (Academic Ranking of World Universities (ARWU)), Webometrics Ranking of World Universities через їхню здатність забезпечити комплексність в оцінюванні закладів різного профілю та враховувати широкий спектр критеріїв для оцінювання і освітнього, і наукового потенціалу університету. Водночас українські ректори виявили певну (незначну) недовіру до Шанхайського рейтингу (Academic Ranking of World Universities (ARWU)), Webometrics Ranking of World Universities, Best Global Universities Ranking та CWTS Leiden Ranking через надмірну вагу наукометричних показників та відсутність гнучкості в оцінюванні університетів різного профілю. Водночас респонденти висловлювали занепокоєння щодо недоступності міжнародних рейтингів для більшості національних університетів.
- B3У.** Дослідження показують, що керівництво університету використовує зовнішнє оцінювання як інструмент для розроблення та впровадження стратегій розвитку університету. Переважна більшість (92%) респондентів враховують результати всіх важливих рейтингів, а отже, отримана інформація впливає на

стратегію розвитку університету та її реалізацію. Лише 4% респондентів враховують результати лише тих рейтингів, у яких університет має найкращі результати, і саме ці дані впливають на зміст стратегії та її реалізацію. З опитаних 4% не використовують результатів рейтингу та не враховують їх у процесі розроблення та впровадження стратегій.

- В4У.** За даними опитаних українських університетів, було визначено пріоритети для вибору міжнародних рейтингів. Домінують: Times Higher Education – 36%, QS World University Rankings – 52%, U-Multirank Ranking – 44%, Webometrics Ranking of World Universities – 56%. Значно менша кількість університетів подала заявки на участь в Академічному рейтингу світових університетів (ARWU) (Шанхай) – 16%, Всесвітньому рейтингу університетів CWUR – 16%, Всесвітньому рейтингу університетів CWUR – 12%, Лейденському рейтингу CWTS – 12%. На думку респондентів, такий вибір зумовлений синтезуючим характером усіх складників цих рейтингів, які відповідають усім сферам діяльності університету. Варто зазначити, що 8% учасників опитування вказали, що вони не брали участі в жодному рейтингу.
- В5У.** Українські університети почали брати участь у міжнародних рейтингах, усвідомлюючи можливості та перспективи, що відкриваються для університетів, що займають позиції в рейтинговій системі, розуміючи, що це є дієвим стимулом для розроблення та впровадження стратегії розвитку університету. Однак позитивних результатів поки що дуже мало. Про це свідчать результати участі учасників дослідження в міжнародних рейтингах.
- В6У.** На думку більшості респондентів, головною метою університету, на досягнення якої має бути спрямована його стратегія, є сталий розвиток університету в плані навчання студентів, наукових досліджень та співпраці з навколишнім середовищем, тобто сталий розвиток трьох напрямів місії університету. Це відповідає меті функціонування університету – проведенню освітньої та наукової діяльності. Однак цілі, пов'язані зі збільшенням фінансування чи інвестицій, не є стратегічним завданням університетів, тоді як оптимізація управління ресурсами та визначення пріоритетів розвитку мають підтримку деяких респондентів.

В7У. Стратегію університету має готувати ректор, і цей документ має бути узгоджений з різними структурами, що діють всередині університету. Студентське самоврядування та рада аспірантів/молодих вчених повинні відігравати важливу роль у визначенні стратегії. Стратегія повинна базуватися на інформації від організаційних підрозділів про поточні напрями їхньої діяльності. Вчена рада (сенат) університету, як колегіальний орган, повинна мати значний вплив на формування та затвердження всіх положень стратегії. Міністерство не повинно втручатися в розроблення стратегій розвитку університетів. Університет повинен самостійно визначати напрями свого розвитку. На думку респондентів, органи місцевого самоврядування/державна адміністрація мають незначний вплив на стратегію розвитку університету.

Стратегію університетів України приймає вищий колегіальний орган – конференція колективу університету або вчена рада (сенат) за підтримки ректора та наглядової ради університету. Актуалізацію стратегії здійснює вчена рада у співпраці з ректором та органами організаційних підрозділів. Впровадження стратегії є відповідальністю ректора, який ухвалює рішення шляхом постанов. Інші суб'єкти також відповідають за реалізацію стратегії в межах визначеного обсягу (...).

3.3. Системні рекомендації щодо сфери управління в університетах

Рекомендації, що стосуються сфери управління, тобто присвячені системним та управлінським питанням й елементам державної політики з огляду на їхню важливість, представлено в окремому розділі монографії.

Наведені нижче рекомендації в початковій редакції увійшли до ухваленого ректорами документа.

Спільна резолюція № 3 щодо законодавчих рішень у сфері управління Конференції ректорів академічних університетів Польщі та Спілки ректорів закладів вищої освіти України, червень 2020 року

- I. Висновки та рекомендації щодо сфери управління, адресовані міністрам Польщі (MNiSW) та України (MEiN) і Конференції ректорів Польщі (KRASP) та України (ZRUU)

[РЕКТОР]

1. В університеті зі статусом дослідницького університету кандидатами на посаду ректора повинні бути особи, які працюють на посаді професора або професора університету.
2. Кандидат на посаду ректора повинен представити бачення університету та положення його довгострокової програми розвитку.
3. У довгостроковій перспективі пропонується розглянути можливість збагачення можливостей чинної процедури обрання ректора альтернативною процедурою, яка називається пошуком, за бажанням, за участю міжнародних експертів. У цьому випадку законодавчою умовою допуску до процедури має бути наявність докторського ступеня.
4. Право висування кандидатів на посаду ректора має бути надано обмеженому колу суб'єктів, визначених у статуті.
5. Закон вимагає, щоб у статуті були зазначені органи, окрім ради університету (принаймні один), уповноважені висувати кандидатів на посаду ректора. Ця вимога значно послаблює позиції університетської ради. Законодавець повинен відмовитися від цієї норми, яка була внесена до закону останньої хвилини. Інші організації повинні представляти кандидатів до університетської ради. Це означає, що право висувати кандидатів на посаду ректора має належати тільки раді університету, яка повинна висувати кандидатів на посаду ректора з числа кандидатур, поданих їй іншими суб'єктами, зазначеними у статуті, або з числа осіб, запропонованих окремими членами ради за їхньою власною ініціативою.
6. Існує потреба переглянути статuti та вилучити з них положення, що обмежують або послаблюють керівні повноваження ректора шляхом втручання інших органів у його компетенції. Це не стосується інших статутних органів університету.

[СТРУКТУРИ]

7. У ситуації, коли тягар фінансування наукової діяльності в університетах переноситься з проєктів, що фінансуються за рахунок частини субвенції, на проєкти, що фінансуються за рахунок грантів, наданих відповідними агенціями, доцільно розглянути можливість запровадження матричних елементів всередині університетської організації, де наукові дослідження виконуються

гнучкими командами, а навчальні завдання виконуються організаційними одиницями, наприклад, але не обов'язково, кафедрами. У ширшому сенсі, в діяльності університетів доцільно створювати групи дій або цільові групи, а також менш традиційні організаційні одиниці, також віртуального або квазівіртуального характеру, які координують діяльність власних або зовнішніх експертів та дослідження, які вони проводять у рамках заходів та проєктів, що фінансуються із зовнішніх джерел.

8. Університетам може бути корисно певною мірою спростити ієрархію, але не повністю від неї відмовитися. На це можуть вплинути нові правила оцінювання, які визначають винагороду за досягнення, а не за наукові ступені чи звання професора.
9. Одним із вигідних рішень може бути створення підрозділів, наприклад навчальні школи, що охоплюють перший рівень навчання та об'єднують переважно працівників, зайнятих на викладацьких посадах, і підрозділи, наприклад навчально-наукові центри, що об'єднують науково-педагогічних працівників, які проводять навчання в рамках другого рівня навчання.
10. Університетам рекомендується визначити рішення, що сприятимуть міждисциплінарним дослідженням у контексті відносно жорстких структур, заснованих на наукових дисциплінах.

[ПОЗИЦІЯ ДОКТОРСЬКИХ ШКІЛ]

11. Рекомендується надавати пріоритет міждисциплінарним докторським школам, що охоплюють більше двох дисциплін і, можливо, також більше однієї галузі науки, особливо у випадку так званих суміжних галузей (наприклад, технічних та соціальних наук).
12. Рекомендується якомога тісніше пов'язувати докторські школи з дослідницькими проєктами, які реалізуються в університеті.

[УПРАВЛІНСЬКІ ДОКУМЕНТИ]

13. Загалом, члени університетської спільноти очікують зниження рівня деталізації нормативних актів у внутрішніх управлінських документах.
14. З огляду на детальну форму статутних положень щодо університетських документів, зміст статутів у цьому плані не потребує уточнення.

[СПОСІБ ПРОВЕДЕННЯ РОБОТИ НАД НАВЧАЛЬНОЮ ПРОГРАМОЮ ТА УЧАСТЬ У ЦЬОМУ ПРОЦЕСІ СТУДЕНТІВ]

15. Рекомендується зберегти поточну практику. Участь студентів у процесі розроблення навчальних програм має бути забезпечена шляхом участі представників студентського самоврядування в роботі програмних комітетів.
16. Навчальні програми повинні ширше використовувати методи дистанційного навчання, включаючи електронне навчання.

II. Рекомендації для польської сторони

[ЗАГАЛЬНА РЕКОМЕНДАЦІЯ]

Аналіз статутів свідчить про те, що університети зберегли певну свободу для впровадження подальших еволюційних змін, які створюють більші можливості для використання статутних норм з метою їхньої організаційної та управлінської трансформації. Рекомендується, щоб статутні органи університету переглянули зміст прийнятих статутів протягом нового терміну повноважень. Під час внесення будь-яких змін до статуту:

- не варто надмірно прив'язуватися до організаційних та управлінських рішень, якщо це передбачатиме збереження жорстких структур, а радше змінювати їх у бік більшої гнучкості організаційних рішень;
- потрібно шукати певного балансу в законодавчих рішеннях, що гарантують інституційну автономію університету та автономію академічної спільноти, тобто її спільноти – обидві цінності було згадано в законі;
- принцип університетської автономії має бути пов'язаний з принципом відповідальності, включаючи підзвітність університетів: закон не повинен надмірно обмежувати автономії університетів, а статут не повинен обмежувати принципу підзвітності;
- бажане скорочення академічної ієрархії має відбуватися не шляхом скасування ступенів і звань, а шляхом популяризації призначення на посаду професора університету людей із кола докторів із видатними досягненнями;
- згідно із задумом законодавця, захищати насамперед інтереси університету, а не його організаційних підрозділів: нормативні акти не повинні порушувати чи послаблювати цей принцип;

- спосіб визначення Ректора та Сенату в Законі не потребує суттєвих коригувань, окрім необхідності звільнення Сенату від затвердження навчальних програм. Положення щодо університетської ради потрібно змінити, щоб розширити компетенції ради та скасувати вікові обмеження для її членів, які не є працівниками університету.

[ОРГАНИ]

1. Перелік органів університету, зазначений у законі, не слід надмірно розширювати на основі змісту статуту, оскільки – незалежно від наміру – це може призвести до фактичного послаблення статутних органів університету та надмірного розпорошення компетенцій і відповідальності. Зокрема, це не повинно стати способом збереження структури органів з періоду до набрання чинності Законом, що суперечило б наміру законодавця. Однак, надання радам наукових дисциплін статусу органу треба вважати цілком виправданим.

[РАДА УНІВЕРСИТЕТУ]

2. Обмеження за віком для членів рад університету, які не є його працівниками, необґрунтоване, особливо з огляду на відсутність такого обмеження для осіб, які перебувають на керівних посадах. Такі обмеження не поширюються на членів наглядових рад компаній Державного казначейства.
3. Переваги, що виникають від діяльності університетської ради, можуть бути потенційно більшими, якщо група її зовнішніх членів перевищує встановлений законом мінімум. Це посилює позитивні ефекти зовнішнього впливу на політику розвитку університету, посиляючись на перспективу його оточення.
4. Було б виправдано запровадити у статутах законодавчі повноваження щодо розширення сфери компетенції університетських рад так, щоб це виходило за рамки чинних законодавчих делегованих повноважень.

[СКЛАД ТА СПОСІБ ОБРАННЯ КОЛЕГІЇ ВИБОРЦІВ]

5. Загальна частка професорів, викладачів закладів вищої освіти і докторів наук у виборчих колегіях не повинна перевищувати 50%.
6. Члени колегії виборників та сенату повинні бути обраними та діяти як представники університетської спільноти, а не своїх організаційних підрозділів.

[ПЕРЕЛІК ОРГАНІВ, ОКРІМ СТАТУТНИХ]

7. Надання радам факультетів статусу органу означає крок до збереження феномену надмірної колегіальності в управлінні університетом і тому не відповідає наміру законодавця. Рекомендується такі положення вилучити зі статутів.

**[ОРГАНИ, ЩО ПРИСУДЖУЮТЬ ДИПЛОМИ, АБО ІНШІ УСТАНОВИ,
ЗАЦІКАВЛЕНІ В НАУКОВІЙ ПОЛІТИЦІ УНІВЕРСИТЕТІВ
(ВКЛЮЧАЮЧИ ОЦІНЮВАННЯ)]**

8. Рішення про створення дисциплінарних рад як органів, що присуджують академічні ступені, домінує у змісті статутів університетів. Рекомендується зберегти це рішення, але скасувати законодавче обмеження віку для членства в цьому органі.
9. Присудження Сенатом наукових ступенів, якщо закон залишає цю компетенцію за Сенатом, набуває формального характеру, що вимагає попередньої процедури суттєвого розгляду, проведеної відповідними комітетами.

[УПРАВЛІНСЬКІ ФУНКЦІЇ В УНІВЕРСИТЕТІ]

10. Деякі університети, дотримуючись законодавчих норм, надають занадто великого значення самій концепції та надмірно розширюють кількість управлінських функцій, що в контексті управлінських наук має другорядне значення для ефективності управління університетом, але створює загрози бюрократичного характеру. Якщо університет хоче встановити більш рівну структуру, з меншим розпорошенням влади та зміцненням статутних органів університету, він повинен зменшити кількість управлінських функцій.

[УПОВНОВАЖЕННЯ КАНЦЛЕРА ТА СКАРБНИКА]

*(Канцлер (від лат. *capellarius*) – голова університетської адміністрації, призначається, звільняється з посади та відповідає перед ректором. Виконує завдання, пов'язані з організацією діловодства та архівної роботи (включаючи стипендію) закладу вищої освіти. Скарбник (квестор) державного університету в Польщі є головним бухгалтером і заступником ректора. Обов'язки та повноваження квестора як головного бухгалтера регулюються окремими положеннями. Скарбника державного університету призначає на посаду та звільняє з посади ректор за поданням канцлер. – Прим. перекл.).*

11. Канцлер та скарбник є представниками адміністрації університету, які часто виконують свої функції незалежно від терміну повноважень ректора. Тому їхні повноваження та завдання мають бути описані в законі або, принаймні, відповідне делегування має бути передбачено в статуті університету. Навіть за відсутності такого чіткого делегування Закон не створює жодних перешкод для регулювання посад ректора та скарбника у статуті, цією можливістю скористалися більшість університетів. Така практика вважається доцільною.

III. Рекомендації українській стороні

Принцип університетської автономії та положення дерегуляції означають відмову держави від втручання в діяльність вищих навчальних закладів, визнання таких принципів університетського життя, як довіра, відповідальність, взаємна вимогливість та чесність, а також передачу відповідальності за якість освіти та наукових досліджень, разом із забезпеченням необхідними організаційними та фінансовими інструментами, самим університетам як автономним та самоврядним установам. Рекомендується враховувати рекомендації Європейської асоціації університетів (EUA), розроблені в рамках Проєкту ATHENA.

[СТАТУТ УНІВЕРСИТЕТУ]

1. Потрібно посилити роль статуту університету в системі джерел права у вищій освіті, а університетам надати більшу автономію у прийнятті свого статуту та внесенні до нього змін. Вимогу щодо затвердження статуту державного університету міністерством як засновником слід вилучити або обмежити. Водночас міністерство повинно перевірити законодавчі положення щодо відповідності чинному законодавству (як це відбувається у Польщі).
2. Положення закону про зміну статусу університету як бюджетної одиниці мають бути впроваджені на практиці, а повноваження державних органів як засновника мають бути відповідно обмежені. Урядові рішення щодо системи фінансування вищої освіти передбачають можливість зміни статусу університетів державної або муніципальної власності як бюджетних установ, зберігаючи при цьому податкові пільги, тарифні та митні пільги, необхідні для їх успішного та ефективного розвитку. Університет повинен мати можливість самостійно затверджувати матеріально-фінансовий план та його коригування,

самостійно регулювати кількість викладачів, а також самостійно визначати розмір винагороди в рамках матеріально-фінансового плану. Університет має утримувати 100% орендної плати за свою нерухомість. Виправдано скасувати або обмежити обов'язок університетів отримувати згоду на оренду свого майна, а також спростити процедуру списання застарілих активів та запровадити механізм, що дозволяє продавати надлишкове майно.

[ОРГАНИ УНІВЕРСИТЕТУ]

3. Слід розглянути шляхи впорядкування системи органів управління у закладах вищої освіти, зокрема обмеження їхньої кількості найважливішими, які приймають адміністративні рішення та керують університетом в цілому, а не лише його організаційними підрозділами, тобто: ректор, вчена рада (сенат), наглядова рада.
4. Обсяг відповідальності кожного університетського органу має бути чітко визначений таким чином, щоб забезпечити розподіл завдань та уникнути ситуацій спільної відповідальності.
5. Надмірну колегіальність в управлінні університетом слід обмежити, зокрема: змінити статус та завдання вищого колегіального органу громадського самоврядування університетської спільноти, враховуючи, що принцип академічного самоврядування реалізується також сенатом, до складу якого входять представники, обрані спільнотою, та ректором, обраним на загальних виборах. Посаду та відповідальність одноосібного органу – ректора – необхідно посилити.

[РЕКТОР]

6. Відносини між міністром та міністерством і ректором мають бути чіткіше врегульовані, враховуючи принципи інституційної автономії, а також принципи відповідальності та підзвітності університету.
7. Під час визначення ключових показників ефективності (KPI – *key performance indicators*) діяльності ректора, що містяться в контракті, слід враховувати фактичну ситуацію, що виникає внаслідок політики уряду щодо фінансування УНІВЕРСИТЕТУ, та необхідність забезпечення перспектив його розвитку протягом терміну повноважень.
8. Рекомендується посилити роль ректора у впровадженні кадрової політики відповідно до європейських стандартів, включаючи впровадження принципів і положень Європейської хартії дослідників та Кодексу поведінки щодо працевлаштування дослідників у закладах

вищої освіти, як рекомендовано Європейською Комісією та Міністерством освіти і науки України.

[АКАДЕМІЧНА РАДА / СЕНАТ]

9. Нормативні акти щодо академічних рад демонструють намір обмежити їхні суб'єктивні права, що є недоречним, враховуючи їхню роль у повазі до автономії університетів. Сенат має бути провідним і єдиним колегіальним органом у системі управління університетом. У статутах треба точніше визначити компетенції ректора та сферу діяльності голови сенату, якщо це не сам ректор.
10. Доцільно, щоб академічна рада (сенат) складалася лише з членів університетської спільноти, без сторонніх членів.
11. Статути університетів зазвичай визначають компетенції вчених рад таким самим чином, як і положення та завдання, зазначені в Законі. Закон має створити умови для певного розширення каталогу цих завдань.

[НАГЛЯДОВА РАДА / УНІВЕРСИТЕТСЬКА РАДА]

12. Варто переосмислити та реорганізувати завдання наглядової ради й посилити її роль у стратегічному управлінні. Наглядова рада, призначена вченою радою (сенатом), могла б виконувати точніше визначені завдання, враховуючи, однак, що діяльність її членів здійснюється за формулою *pro publico bono*.
13. Беручи до уваги завдання наглядової ради, її членами повинні бути представники зацікавлених сторін з різних груп університетського середовища, зокрема бізнесу, вищої освіти та наукової спільноти поза університетом, державних органів влади, громадскості та представники роботодавців (зокрема, зацікавлені сторони, що відповідають певному типу університету).
14. Кількісний склад наглядової ради та вимоги до членства мають бути визначені законом, і це має виключати участі осіб, які мають функції одноосібних керівних органів університетів та інститутів (ректор, директор, президент), осіб, які є членами наглядових рад інших установ та організацій (з урахуванням принципу, що ця особа може бути членом лише однієї наглядової ради, незалежно від типу та форми власності цієї організації). Треба також запровадити заборону на членство в наглядових радах університетів для міністрів та заступників міністрів (а можливо, і для всіх працівників міністерства).

[ІНШІ ОРГАНИ УПРАВЛІННЯ ТА ФУНКЦІЇ]

15. Поняття органів управління потребує законодавчого уточнення, оскільки воно залишається нечітким у системі вищої освіти. Дорадчі органи, робочі органи та органи студентського самоврядування не є органами університету.

[ОРГАНИ, ЩО ПРИСУДЖУЮТЬ НАУКОВІ СТУПЕНІ]

16. Нормативні положення щодо остаточності рішень спеціалізованої вченої ради про присудження наукового ступеня мають бути впроваджені якомога швидше, з одночасною вимогою щодо зобов'язання університетів забезпечувати належний рівень (якість) своєї діяльності в цій сфері.
17. Необхідно обговорити разом з Міністерством, Агентством із забезпечення якості вищої освіти та Науковим комітетом Національної ради з питань науки і технологій, а також зі Спілкою ректорів університетів України принципи та порядок подання апеляції на рішення вченої ради про присудження наукового ступеня, а також скасування цього рішення, якщо воно було прийнято з порушенням законодавства або в разі плагіату чи іншого наукового шахрайства.

[РЕГЛАМЕНТ ПОСАДИ КАНЦЛЕРА (ГОЛОВНОГО ФІНАНСОВОГО ДИРЕКТОРА АБО ІНШОЇ ОСОБИ) ТА СКАРБНИКА (ГОЛОВНОГО БУХГАЛТЕРА)]

18. Посади канцлера та квестора не передбачені законодавством України. Виходячи з положення, що визначає статус університету як бюджетної установи, фінансово-адміністративні функції в університеті виконують ректор та головний бухгалтер, а ступінь фінансової автономії університету є мінімальним. Ця ситуація вимагає змін.
19. З метою покращення функціонування адміністрації та економіки університету слід розглянути варіант призначення ректором канцлера або фінансового/адміністративного директора, надаючи йому статус окремої управлінської функції, тісно співпрацюючи з проректором з адміністративних та економічних питань, водночас звільняючи ректора від участі в повсякденній діяльності адміністрації університету. Однак, запровадження посад ректора та скарбника вимагає зміни статусу університетів як бюджетних установ і внесення змін до системи фінансового менеджменту та фінансової економіки у системі вищої освіти.

[ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА]

20. Українським університетам слід надати більшу автономію у визначенні власної структури. Законодавчі стандарти в цій сфері повинні бути більш гнучкими, уникаючи надмірного рівня деталізації цього питання, як це є зараз. Державні університети повинні мати більшу свободу у формуванні власної організації та визначенні її у своїх статутах, так само як і приватні університети. Державні університети, що працюють у умовах регуляторної нерівності порівняно з недержавними університетами, значно втрачають ефективність та результативність своєї діяльності в цих питаннях.

[ДОКТОРСЬКІ ШКОЛИ]

21. Статути університету не передбачають можливості навчання аспірантів шляхом створення докторських шкіл у співпраці з іншими дослідницькими установами або шляхом інтернаціоналізації та створення таким чином дослідницького середовища. Такі можливості потрібно створювати.
22. З метою підвищення якості навчання аспірантів та рівня габілітаційних робіт було б доцільно сформулювати загальні принципи та цілі докторантури в акті та статутах університету, включаючи вимогу до професійної спрямованості досліджень, правила управління дослідницьким процесом, формування дослідницького середовища та його інтернаціоналізації з урахуванням європейських стандартів.

[ПОРЯДОК ПРОВЕДЕННЯ РОБОТИ НАД НАВЧАЛЬНОЮ ПРОГРАМОЮ ТА УЧАСТЬ СТУДЕНТІВ У ЦЬОМУ ПРОЦЕСІ]

23. Ефективним інструментом забезпечення академічної автономії університетів мають бути опитування, що проводяться університетами стосовно думок зацікавлених груп щодо розроблення та оновлення програм, а також щодо реалізації навчального процесу, у тому числі регулярні опитування студентів щодо якості програм та, загалом, освітньої діяльності університетів. Студентські опитування слід проводити професійно, враховуючи вимоги належної практики у цій галузі вищої освіти.

РОЗДІЛ 4



Аналіз результатів реалізації PP-U у співпраці MNiSW-PW за підтримки FRP у 2022–2024 роках: Додаток 2 до Тристоронньої угоди, висновки та рекомендації системного характеру (Цикл II MNiSW-PW, Цикл 4 FRP)

4.1. Перелік заходів та характер їхнього впливу у 2022–2024 роках (Цикл II MNiSW-PW, Цикл 4 FRP)

У 2022–2024 роках Проєкт довелося адаптувати до різко мінливих умов – вторгнення Росії в Україну змусило змінити пріоритети та розширити діяльність академічної спільноти в Україні. Незважаючи на ці труднощі, нам вдалося реалізувати низку важливих заходів, які мали аналітичний, експертний та практичний характер.

Проєкт, реалізований у 2022–2024 роках, знову можна вважати прикладом ефективної академічної дипломатії, що проводиться у складні часи. Незважаючи на величезні виклики, нам вдалося не лише підтримувати співпрацю, а й розробити конкретні рішення, які можуть мати реальний вплив на майбутнє вищої освіти в Польщі та Україні.

Етапи Проекту Циклу I MNISW-PW	Найважливіші види діяльності	Результати
2022 рік Адаптація проекту до нової реальності в умовах війни.	• Аналіз систем вищої освіти в Польщі та Україні – порівняльне дослідження моделей національних конференцій ректорів. • Переклад ключових документів – сприяння співпраці завдяки наявності статутів KRASP та ZRUU обома мовами, а також Кодексу добрих практик. • Спільне засідання президій KRASP та ZRUU (24 березня 2022 р.) – ухвалення рішень щодо напрямів підтримки українських університетів. • Навчальні візити та міжнародні зустрічі – серед них: участь української делегації у святкуванні 25-ї річниці KRASP та Школи стратегічного менеджменту FRP. • Підтримка ZRUU у процесі вступу до Європейської асоціації університетів (EUA) – Україна стала колективним членом EUA на спеціальних умовах. • Звіт про польсько-українську співпрацю – аналіз бар'єрів і можливостей для академічної співпраці у воєнних і повоєнних умовах.	Адаптація Проекту до нових реалій та розроблення механізмів підтримки українських університетів в умовах війни.
2023 рік Розвиток співпраці та стратегічної діяльності.	• Аналіз діяльності національних конференцій ректорів – підготовка рекомендацій для ZRUU на основі досвіду KRASP. • Переклад монографії KRASP українською мовою – ознайомлення України з досвідом польської академічної спільноти. • Дослідження консолідації університетів – аналіз моделей федерацій університетів у Польщі та Україні, а також міжнародні тематичні дослідження. • Дослідження діяльності іноземних кампусів – аналіз можливостей відкриття філій іноземних університетів у Польщі та Україні. • Спільний польсько-український День ректорів у Білостоці – прийняття спільної позиції щодо діяльності під час війни та повоєнного періоду. • Два міжнародні вебінари – тема консолідації університетів та функціонування українських університетів за межами України.	Розроблення комплексних аналізів та рекомендацій щодо систем вищої освіти в обох країнах, з акцентом на майбутню відбудову України.
2024 рік Планування майбутнього.	• Прогноз розвитку вищої освіти в Польщі та Україні – аналіз довгострокових сценаріїв та стратегічних пріоритетів. • Польсько-українська школа стратегічного менеджменту – розвиток компетенцій університетських керівників обох країн. • Підсумок Проекту в монографії – підготовка комплексної публікації, що містить результати дослідження та рекомендації для університетів і міністерств. • Конференція з підбиття підсумків Проекту – прийняття рішення щодо подальших дій у рамках 3-го циклу PP-U (2025–2027).	Розроблення міцної основи для подальшої співпраці та створення підсумкового звіту, який стане основою для подальших дій.

Загальні висновки ідеологічного характеру після впровадження Циклу II MNiSW-PW:

- **Необхідність продовження співпраці** – розвиток діяльності у 3-му циклі РР-U (2025–2027).
- **Розширення програм підтримки українських університетів** – допомога у відбудові академічної інфраструктури.
- **Впровадження рекомендацій зі звітів** – співпраця з міністерствами обох країн.
- **Збільшення участі українських університетів у міжнародних академічних мережах** – зміцнення позицій України у світовому науковому середовищі.

Уточнення ключової інформації

Розроблені та прийняті Міністерством завдання є результатом Консультативної зустрічі Президії KRASP та ZRUU, організованої в рамках РР-U 24 березня 2022 року, з метою впровадження допоміжних заходів у РР-U, переважно на міжінституційному рівні KRASP-ZRUU, у співпраці з університетами-членами, після узгодження заходів із ZRUU як Стороною, для якої мають бути впроваджені допоміжні заходи.

Заходи, що сприяли вступу до EUA ZRUU як колективного члена, проходилися в період з березня по травень 2022 року та стосувалися:

- надання консультацій керівництву ZRUU щодо важливості членства в EUA та подальших дій (у форматі робочого спілкування, на постійній основі),
- враховуючи цю ініціативу під час спільного засідання членів президій Конференції ректорів академічних шкіл Польщі та Співки ректорів закладів вищої освіти України 24 березня 2022 року та Резолюцію Президії KRASP за її результатами. Запис зустрічі також перекладено українською мовою, він відіграв ключову роль у розвитку допоміжної діяльності для академічної спільноти України, зокрема у вступі ZRUU до EUA,
- підготовка матеріалу по суті проблематики для презентації професора Є. Ліса, ректора Гірничо-металургійної Академії в Кракові (AGH), як представника KRASP на щорічній конференції EUA у Будапешті, після чого Рада EUA оголосила декларацію підтримки

такого характеру (спеціальні умови щодо звільнення від членських внесків ZRUU та українських університетів).

9 червня 2022 року у Варшавському університеті під головуванням керівника Проєкту було організовано зустріч делегацій KRASP, FRP та ZRUU з головою KRASP для обговорення процесу та умов прийняття ZRUU як колективного члена EUA. За результатами цієї спільної зустрічі та консультацій, представлених президентом EUA на засіданні президії KRASP, було підготовлено запит з розширеним змістом, щодо участі делегації ZRUU у ювілейній зустрічі KRASP у Королівському замку. Цей запит було передано KRASP, українським партнерам та президентові EUA. Відповідно до пропозиції Голови EUA, ZRUU подало офіційну пропозицію, яку EUA схвалила. У червні 2022 року ZRUU було прийнято до EUA як колективного члена зі спеціальними умовами членства.

Експерти провели аналіз та підготували звіт Можливості та умови здійснення співпраці на основі угод, укладених польськими університетами з українськими університетами в галузі освіти в умовах війни та повоєнних обмежень в Україні, в якому, серед іншого, було представлено інформацію про сучасний стан польської та української систем вищої освіти, включаючи порівняння рівнів відповідно до національної рамки кваліфікацій, визначено й проаналізовано різні можливі форми спільної діяльності у сфері студентської освіти, які можуть бути реалізовані на основі міжуніверситетських угод, а також перешкоди для їх ефективного впровадження. Висновки та рекомендації, що містяться у Звіті, були представлені під час експертної сесії Спільного польсько-українського Дня ректорів 16 листопада 2022 року в Люблінському католицькому університеті імені Івана Павла II.

Експерти підготували Звіт, що містить вихідні матеріали щодо законодавчої бази, яка регулює шляхи наукового розвитку та кар'єрного просування в Польщі та Україні: щодо академічного ступеня доктора, габілітованого доктора та звання професора, двома мовами, а також відповідний експертний висновок, який, серед іншого, вказує на нормативні невідповідності, що призводять до несумісності, разом із висновками та рекомендаціями для обох країн, включаючи те, що потрібно змінити для сприяння працевлаштуванню викладачів з України в Польщі, а також науковців з Польщі в українських університетах. Рекомендації, що містяться у Звіті, будуть корисними передусім для органів, які керують вищою освітою та наукою в обох країнах.

Візит делегації ZRUU на чолі з головою, професором Петром Куліковим, до Варшави 8–11 червня 2022 року та її участь у ювілейних святкуваннях 25-ї річниці KRASP. Візит делегації ZRUU мав на меті розвиток міжнародних контактів на рівні конференцій ректорів, обмін передовим досвідом, але насамперед забезпечення участі українських ректорів у панельній дискусії та робочих зустрічах з Головою Європейської асоціації університетів, професором Майклом Мерфі, а також зустрічі з делегаціями національних конференцій ректорів Франції та Німеччини, численними представниками польської академічної спільноти з метою обговорення діяльності на підтримку українських університетів, що працюють у воєнних умовах.

У рамках проекту організовано участь делегації ZRUU у 26-й Школі Фундації польських ректорів стратегічного менеджменту у вищій освіті для ректорів та проректорів академічних університетів, яка відбулася 10–13 липня 2022 року в Каліші. Українську сторону представляли ректори/проректори, які вільно володіють польською мовою (3 особи), та експерт, партнер ZRUU. Програма Школи включала сесію, присвячену Україні, зокрема панельну дискусію на тему: „Потреби та перспективи, пов’язані з реконструкцією системи вищої освіти в Україні”, за участі українських та польських ректорів. Досвід, здобутий у Школі, і змістовний, й організаційний, буде використано під час організації Школи для українських ректорів, яку ми плануємо реалізувати у 2023 році на наступному етапі Проекту.

Цілі та результати Проекту представив координатор програми на вебінарі „Розмови за другою кавою” у Варшавському економічному університеті SGH 24 березня 2022 року, у виступі на 3-му Форумі молодих вчених України 27 жовтня 2022 року, на конференції *Newkraine: Відбудова України в Європі, що змінюється*, в Лодзькому університеті 24–25 листопада 2022 року, а також під час сесій, присвячених Україні, на міжнародній конференції ESOE (Лейден-Катовіце, 14–15 липня 2022 року, сесія «Чи може наука врятувати Україну» в Сілезькому університеті в Катовіце) та щорічний зустрічі Ради докторської освіти EUA (Манчестер, 22–24 червня 2022 року), в рамках сесії „Докторська освіта та війна в Україні”.

Для підготовки презентації на конференції EUA-CDE координатор програми провів додаткове дослідження щодо становища українських аспірантів та їхньої підтримки в польських університетах у перший період після початку війни. Дослідження доповнює аналіз можливостей польсько-української співпраці у сфері студентської освіти (М. Докович,

Л. Колісник) та обміну академічним персоналом (Т. Єнджеєвський, О. Биковська), які разом можуть слугувати для розроблення комплексного рішення польсько-української співпраці у воєнний та повоєнний період. Координатор програми провів поглиблені інтерв'ю в польських та українських університетах (загалом 12 інтерв'ю) та підготував звіт з досліджень, який також є однією з електронних публікацій у рамках Проєкту. Результати аналізу було представлено в рамках Експертної сесії польсько-українського спільного Дня ректора в Любліні 16 листопада 2022 року.

Керівник Проєкту провів інституційно-правовий аналіз установчих документів KRASP та FRP, зокрема статутів обох національних конференцій ректорів, і надав ZRUU висновки та рекомендації щодо вдосконалення його діяльності.

Монографію, що підсумовує 25 видів діяльності KRASP, було перекладено українською мовою, опубліковано та передано ректорам – членам ZRUU під назвою: «Місія, соціальна роль та інституційна культура KRASP. Мистецтво ректорства, системний контекст та досягнення KRASP», видану видавництвом Ягеллонського університету. Монографія українською мовою – 2-ге видання, перероблене.

На замовлення виконавців Проєкту український експерт проаналізував модель функціонування Спільки ректорів закладів вищої освіти України, зокрема її правову, організаційну та змістовну форму, з метою зміцнення позицій ZRUU в країні та в контексті євроінтеграції України. Крім того, український експерт розробив пропозиції щодо Кодексу добрих практик для ZRUU, базуючись, серед іншого, на Кодексі KRASP.

Було проведено порівняльне дослідження нормативних актів і досвіду Польщі та України у створенні міжуніверситетських горизонтальних структур у кожній з цих країн, зокрема у Польщі – федерацій та раніше університетських спілок. Було здійснено огляд та аналіз нормативних актів, а також конкретних рішень та ініціатив, що спостерігалися в різних академічних центрах.

Експертиза охопила огляд конкретних проєктів та прикладів (тематичних досліджень) в обох країнах, Європі та по всьому світу. На основі аналізу експерти з Польщі та України представили висновки й рекомендації, адресовані обом країнам.

Відбувся обмін у формі *state of the art* експертними думками, замовленими в рамках роботи РР-У щодо чинного законодавства в Польщі та Україні щодо можливостей та обмежень відкриття кампусів іноземних університетів у Польщі та Україні відповідно або здійснення ними діяльності на

території кожної з наших країн: правова база, інструментальні обмеження, економічні умови – висновки порівняльного дослідження.

Результати Проекту (особливо результати дослідницької роботи, рекомендації зі звітів) було представлено у презентаціях та виступах у Польщі та за кордоном, зокрема: на семінарі в Університеті Мальме (Швеція), 13.02.2023 на тему „Потреби та підтримка вищої освіти України під час війни: польська перспектива”; на II Краківському семінарі з міжнародної співпраці в AGH 16–17 березня 2023 року; на конференції на тему „Виклики державного управління в європейських країнах – адміністрування та нові технології” на факультеті адміністрування та соціальних наук Варшавського політехнічного університету 05.09.2023; на XXVII Школі стратегічного управління у вищій освіті для канцлерів та скарбників Фундації польських ректорів 28–31.05.2023; у виступі на вебінарі „Розмови за другою кавою” у Варшавському економічному університеті SGH 15.06.2023; на програмній зустрічі – Консультативній конференції „Навчання в Польщі” (Perspektywy) 12.07.2023; в рамках щорічної зустрічі засновників Фундації польських ректорів та Інституту суспільства знань 21.09.2023; в Ужгородському національному університеті у вересні 2023 року.

У 2023 році члени Експертної групи проводили заходи з поширення досягнень Проекту, зокрема попередніх років. Доктор Марцін Докович (UAM) представив результати дослідження та звіт РПУ 2022 в Університеті Адама Міцкевича в Познані у рамках Проекту для українських університетів під назвою „Управління освітою та створення нової пропозиції навчання” 22–28.10.2023 (виконувався UAM за програмою NAWA „Солідарність з Україною – європейські університети” (тема презентації: *Формально-правові аспекти співпраці між польськими та українськими університетами у сфері студентської освіти*)).

У жовтні-листопаді 2023 року на прохання віцепредседателя ZRUU, професора Станіслава Ніколаєнка, було підготовлено короткий виклад законодавчих норм Польщі щодо фінансування вищої освіти, включаючи програми передового досвіду.

Реалізація Проекту 2024 року була доречною формою підтримки зв'язків і співпраці між польськими та українськими університетами, використовуючи попередній досвід, призначений для реалізації особливо в умовах війни та необхідності вжиття заходів для відбудови України.

Скорочена версія вибраних матеріалів Заключного звіту Проекту FRP-KRASP під назвою „Прогноз розвитку вищої освіти в Польщі до 2030 року”, реалізованого у період 2020–2024 років, перекладеного та опублікованого

**ПЕРЕЛІК ЗВІТІВ ТА ЕКСПЕРТНИХ ВИСНОВКІВ, ОПУБЛІКОВАНИХ
У 2022–2024 РОКАХ У РАМКАХ ЦИКЛУ II MNISW-PW, ЦИКЛУ 4 ПРОЄКТУ FRP**

Рік	Автори	Назва	Місце видання
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, I. Дегтярьова (ред.)	<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

українською мовою як „Прогноз розвитку вищої освіти в Польщі та Україні”. Крім того, було запрошено двох експертів з України та Польщі для розроблення положень та форм майбутньої співпраці між представниками обох сторін з метою підготовки експертного висновку щодо прогностичної програми розвитку вищої освіти в Україні.

Завданням ключового значення для діяльності в рамках РР-У у звітному циклі була організація чотириденної Польсько-української школи стратегічного управління у вищій освіті для ректорів та проректорів університетів Польщі та України. Школа базувалася на досвіді Програми постійних Проєктів у системі розвитку керівного персоналу вищих навчальних закладів, що реалізується в рамках стратегічного партнерства між KRASP та Фундацією польських ректорів, а також Шкіл стратегічного менеджменту FRP для ректорів та проректорів, а також канцлерів та скарбників, що проводяться в її рамках понад 15 років. Ця ініціатива, здійснена за участю заступника державного секретаря Міністерства науки та вищої освіти та приблизно 40 ректорів, яка раніше охоплювала майже 30 подібних шкіл, була визнана взірцевим прикладом шляху розвитку лідерів та їхніх лідерських компетенцій для університетів Європейською асоціацією університетів у Проєкті NEWLEAD⁶.

У 2022–2024 роках було організовано 5 візитів та стаціонарних зустрічей національних делегацій конференцій ректорів України та Польщі у Варшаві, Любліні, Білостоці, Каліші та Лодзі.

4.2. Окремі висновки та рекомендації, що впливають із спільних резолюцій та підготовлених експертних висновків

РРУ: (ЦИКЛ II MNISW-PW, ЦИКЛ 4 FRP) 2021–2024 РР.

Основні прийняті документи:

- Спільна резолюція делегації Конференції ректорів польських академічних шкіл та Асоціації ректорів університетів України ухвалена 8 листопада 2023 р. у Білостоцькому політехнічному університеті.

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

- Спільна резолюція національних делегацій Конференції ректорів Польщі та України щодо польсько-української співпраці вищих навчальних закладів у воєнний та повоєнний період ухвалена 16 листопада 2024 р. у Любліні.

Спільна резолюція делегації Конференції ректорів польських академічних університетів та Спільки ректорів закладів вищої освіти України, ухвалена 8 листопада 2023 року в Білостоцькому політехнічному університеті

(текст в оригінальному варіанті – вибрані фрагменти)

Преамбула

Академічні спільноти Польщі та України пов'язані плідною співпрацею вже щонайменше три десятиліття. Важливою сферою цих відносин є функціонування систем вищої освіти та науки в обох країнах. Аналітичні праці та дебати ректорів свідчать про спільність наших цінностей та бачення в науці й освіті, а також про послідовне визначення умов розвитку та безпеки суспільств.

Ректори виступають за розвиток співпраці не лише у сфері вищої освіти та науки, а й за розширення співпраці між Польщею та Україною у сфері культури, залучення до таких контактів студентів та аспірантів.

Спільна резолюція – це ще один документ, прийнятий делегаціями Національних конференцій ректорів KRASP та ZRUU.

Резолюція

Ми, ректори – члени Делегації Конференції ректорів академічних університетів Польщі (KRASP) та Делегації Спільки ректорів закладів вищої освіти України (ZRUU), ознайомившись із:

- звітами про консолідацію та звітами про іноземні кампуси, розроблені в рамках польсько-українського Проєкту MEiN-PW, що реалізується у співпраці з Польською Фундацією ректорів у наступному 2023 році, а також змістом:
- монографії, автором якої є керівник проєкту *Місія, соціальна роль та інституційна культура Конференції ректорів академічних шкіл Польщі. Мистецтво ректорства, системний контекст та досягнення KRASP* (2-ге розширене видання, українською мовою,

жовтень 2023 р.), що містить, серед іншого: порівняльний аналіз статутних положень національних конференцій ректорів Польщі та України, а також після ознайомлення зі змістом:

- дослідницького звіту під назвою *Правовий та інституційний аналіз моделі функціонування національної конференції ректорів України за результатами дебатів ректорів, організованих у Білостоцькому політехнічному університеті в рамках Польсько-українського спільного дня*, представляємо документ, прийнятий 8 листопада 2023 року під назвою *Спільна резолюція делегацій KRASP та ZRUU*, посилаючись на висновки, що містяться в дослідженнях, наведених далі.

I. Щодо питання консолідації університетів, посилаючись на пропозиції, викладені у звітах польських та українських експертів, присвячених цим питанням, ректори вважають засадничими такі твердження, що містяться у розроблених тематичних звітах:

– ЗІ ЗВІТУ ПОЛЬСЬКИХ ЕКСПЕРТІВ:

(...) Практичний досвід також приводить до формулювання директиви у формі „відносної свободи правових форм консолідації”. Вибір моделі злиття має впливати з фактичних потреб, очікувань та рівня організаційної культури консолідованих суб’єктів. Плюралізм рішень щодо методів впровадження консолідації сприяє її успіху. Технічні аспекти консолідації також повинні враховувати логістичний контекст та труднощі консолідації сильно розсіяних та віддалених кампусів. (...)

– ЗІ ЗВІТУ УКРАЇНСЬКИХ ЕКСПЕРТІВ:

(...) Для успішної консолідації необхідно визначити оптимальну модель консолідації, враховуючи специфіку галузі/сфери навчання, наявні ресурси, уподобання студентів та нормативно-правову базу. Також слід враховувати довгострокову стабільність та прибутковість консолідованої установи. Оцінювання фінансових наслідків, потенційних ризиків та ринкового попиту на об’єднану установу. Важливо розробити стратегії для підтримки та підвищення репутації, конкурентоспроможності та актуальності об’єданого закладу в умовах мінливого середовища вищої освіти. (...)

(...) Не слід забувати про важливість культурної інтеграції між університетами-учасниками. Сприяння культурі співпраці та інтеграції,

що заохочує обмін знаннями, міждисциплінарні дослідження та спільні ініціативи. Цього можна досягти шляхом спільного призначення викладачів, спільних управлінських структур та спільних студентських дослідницьких проєктів з установ, залучених до консолідації.

II. Щодо умов та можливостей створення польськими університетами в Україні та українськими університетами в Польщі закордонних філій та закордонних кампусів, посиляючись на пропозиції, викладені у звітах польських та українських експертів, присвячених цим питанням, ректори вважають найважливішими такі твердження, що містяться у розроблених тематичних звітах:

– ЗІ ЗВІТУ ПОЛЬСЬКИХ ЕКСПЕРТІВ:

(...) Усі правові інститути, охоплені аналізом, що впливають із положень польського законодавства та стосуються зовнішньої співпраці, не містять жодних вимог, які усували б українські університети від їх використання. Лише від стратегії діяльності цих університетів залежить, чи будуть вони взагалі використовувати проаналізовані правові рішення. На їхні рішення, безсумнівно, може вплинути російська агресія, яка триває і суттєво перешкоджає нормальному функціонуванню українських університетів. Видається, що рішення, які впливають із положень Закону „Про вищу освіту і науку”, можуть становити навіть тимчасову форму підтримки діяльності університетів в Україні. (...)

– ЗІ ЗВІТУ УКРАЇНСЬКИХ ЕКСПЕРТІВ:

(...) Програми подвійних дипломів стали однією з форм навчання українських студентів в іноземних університетах. Тому навіть якщо ця форма співпраці продовжиться з меншою залученістю українських студентів, ніж у 2022–2023 роках, вона має стратегічне значення для українських університетів. Тому варто звернути увагу на проблеми, що виникають насамперед у зв'язку з акредитацією таких програм. Щоб зацікавити іноземних партнерів у цій формі співпраці, рекомендується проводити спільні заходи щодо спільної розробки абсолютно нових навчальних програм, до яких українські університети можуть додати свій унікальний досвід. Такі спільні програми повинні приводити до спільних, а не подвійних дипломів. (...)

III. З посиланням на порівняльний аналіз статутних положень KRASP та ZRUU та аналіз моделі функціонування національних конференцій ректорів обох країн, представлені польськими та українськими експертами відповідно, та враховуючи зміст Кодексу добрих практик у закладах вищої освіти KRASP з розширеннями, прийнятого 2022 року, та проект Кодексу добрих практик українських університетів, розробленого українським експертом у рамках PP-U у 2023 році, ректори надають такі коментарі:

1. Документи, що регулюють діяльність KRASP та ZRUU у багатьох справах окремо визначають принципи та спосіб роботи кожної з цих установ, що впливає з різної форми їх формально-правового уповноваження з посиланням на акти вищого рівня різного характеру. У випадку KRASP, на відміну від випадку ZRUU, що діє за Законом України «Про громадські об'єднання», ми маємо справу із законодавчим наділенням Конференцією ректорів як однією з так званих представницьких установ спільноти вищої освіти та науки та з допоміжним використанням лише деяких положень польського Закону про об'єднання. З огляду на досвід, така форма розширення можливостей KRASP сприяє наданню Конференції ректорів бажаного характеру інституційної суб'єктності.
2. Обидві національні конференції ректорів уже досягли високої стадії свого розвитку, але їхня подальша співпраця, активізована, зокрема, завдяки польсько-українському Проекту MEiN-PW, реалізованому за підтримки Фондації польських ректорів, завдяки обміну досвідом також сприяє вдосконаленню форм їх функціонування.
3. Чудовим прикладом цього стала ініціатива ZRUU щодо розроблення Проекту Кодексу добрих практик для українських університетів на основі Кодексів з Польщі (від 2007 року з продовженням з 2022 року), а також з Нідерландів (з 2022 року). Польські та українські ректори заявляють про свій намір обмінятися досвідом у цій галузі щодо впровадження правил, що містяться в обох цих документах.

IV. Ректори вітають інформацію про активну та ефективну допомогу, що надають університети-члени KRASP громадянам України, які постраждали від безпрецедентної агресії Росії проти цієї країни.

Ректори наголошують на вражаючому масштабі реалізованих ініціатив, спрямованих на біженців, зокрема на українських студентів та аспірантів, представлених у презентації Голови Комітету з міжнародної співпраці KRASP.

Водночас ректори зазначають, що є висновки про необхідність запровадження нових законодавчих норм, які сприятимуть продовженню навчання на території України студентів польських університетів не лише у філіях, а й у створених в Україні іноземних філіях. (...)

Спільна резолюція національних делегацій Конференцій ректорів Польщі та України щодо польсько-української співпраці закладів вищої освіти у воєнний та повоєнний період (Люблін, 16 листопада 2022 р.)
(оригінальний текст – без скорочень)

Ректори польських та українських академічних шкіл, об'єднаних у Конференцію ректорів академічних шкіл Польщі та Спілку ректорів закладів вищої освіти України, керуючись наміром зміцнити зв'язки між братніми народами Польщі та України, діючи в особливо складний період агресії імперської Росії проти демократичної України, вирішують продовжити нинішню співпрацю та навіть посилити її в академічній сфері.

Ректори роблять це з надією якомога швидше розпочати процес відбудови України після руйнувань, спричинених російськими злочинними атаками на інфраструктуру, зокрема на академічні кампуси.

Ректори спільно здійснюють реалізацію наступного циклу у 2022–2024 роках у рамках польсько-українського Проекту під назвою „Польсько-українська співпраця представницьких установ, що представляють ректорів, для покращення діяльності університетів”, створеного на основі Тристоронньої угоди KRASP-FRP-ZRUU від 14 листопада 2017 року та змісту Додатка 2 до цієї Угоди.

Ректори обох країн представляють свою наступну Спільну позицію, адресовану міністрам та ректорам обох країн, прийняту після дебатів делегацій національних конференцій ректорів KRASP та ZRUU, які зустрілися в рамках Польсько-українського спільного дня, організованого в Люблінському католицькому університеті імені Івана Павла II 16 листопада 2022 року.

Ректори висловлюють подяку Міністрові освіти і науки Польщі за надання фінансової підтримки та Міністрові освіти і науки України за надання

патронату для реалізації Польсько-українського проекту, а також ректорам і спільнотам польських та українських університетів, які займаються допомогою біженцям, і представникам академічної спільноти України.

4.3. Правові умови функціонування національних конференцій ректорів у Польщі та Україні⁷

ПОЛЬСЬКА ЕКСПЕРТИЗА

Статут KRASP починається з преамбули, якої немає у Статуті ZRUU. Зміст та порядок окремих пунктів/абзаців обох документів також демонструють певні відмінності. Порядок, у якому ці питання підпадають під дію нормативних актів, відрізняється, але це не так суттєво. Ці два Статуту також відрізняються сферою застосування положень. Статут KRASP не містить положень про права та обов'язки членів. Зовсім інакше та значно ширше врегульовано зобов'язання органів влади Спілки щодо звітності, зокрема перед її членами, у Статуті ZRUU. З цим пов'язані регульовані можливості відстоювання своїх прав та пред'явлення претензій з цього приводу. Наприклад, зазначено процедуру оскарження рішень органів влади, реагування на поведінку органів управління та розгляду скарг.

Статут KRASP містить детальні положення, які визначають правила та порядок подання заяв і здійснення процедури вступу суб'єктів до членів Установи, в тому числі до асоційованого членства, чого нема у Статуті ZRUU.

Питання та процедурні аспекти прийняття нових членів у Статуті ZRUU розглядалися мало. Зазначені відмінності не дивують і не викликають сумнівів, якщо взяти до уваги окрему основу діяльності обох суб'єктів, тобто оригінальні акти, на які посилаються коментовані Статуту. У випадку ZRUU це Закон України „Про громадські об'єднання”. Джерело ідентичності KRASP закріплено в Законі про вищу освіту та науку, при цьому цитуються лише кілька окремих положень з польського Закону про об'єднання. Однак, якби наш аналіз обмежився загальним порівнянням змісту Статутів, вказуючи лише на коло питань, що підлягають регулюванню, то виявилось б, що між обома документами значно більше подібностей, ніж відмінностей. Це впливає із загальних регуляторних вимог, подібних у наших країнах, щодо суб'єктів, що мають статус та характер обох національних конференцій ректорів.

⁷ Авторські опрацювання Керівника РР-У також доступні: J. Woźnicki, *Wybrane regulacje Statutu ZRUU i Statutu KRASP: uwagi o charakterze porównawczym z komentarzem*.

ІНСТИТУЦІЙНИЙ СТАТУС ZRUU ТА KRASP І ФОРМАЛЬНИЙ АСПЕКТ ЇХНІХ УСТАНОВЧИХ ДОКУМЕНТІВ

Фрагменти Статутів ZRUU та KRASP містять на початку офіційну інформацію, що вказує на орган (у випадку ZRUU – Загальні збори, а у випадку KRASP – Пленарна асамблея), який прийняв відповідний Статут, разом із зазначенням дати цього рішення.

Важливо також звернути увагу на твердження, що визначають ідентичність кожної національної конференції ректорів. Спілка ректорів закладів вищої освіти України, далі – Організація, має правовий статус громадської організації. Це добровільне некомерційне громадське об'єднання, яке діє на підставі Закону України „Про громадські об'єднання”, також посилаючись на засади Конституції України та інших чинних правових актів. Засновниками та членами Організації є фізичні особи. Організація має правосуб'єктність відповідно до принципів Закону України „Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб – підприємств та громадських формувань”. Конференція ректорів академічних шкіл Польщі, далі – KRASP або Інститут, офіційно діє відповідно до Закону про вищу освіту та науку як представницька установа спільноти вищої освіти. До KRASP застосовуються лише окремі положення Закону про об'єднання. Засновниками та членами KRASP згідно з цим Законом, діючи на добровільних засадах, є академічні установи, тобто заклади вищої освіти з правом присуджувати докторські ступені. KRASP є юридичною особою, що впливає з його Статуту. (...)

ЦІЛІ ТА ЗАВДАННЯ І СПОСОБИ ЇХ ДОСЯГНЕННЯ

Статут ZRUU запроваджує три різні, окремі поняття: цілі, основні завдання та напрями діяльності Організації. Перша мета полягає в забезпеченні та захисті прав й інтересів членів Організації, які є – нагадаємо – фізичними особами. Крім того, серед цілей – сприяння підвищенню якості освіти фахівців, забезпечення автономії вищих закладів освіти, координація діяльності українських університетів за різними напрямками.

Статут KRASP стосується цілей та завдань, що впливають із Закону і які мають консультативний характер з питань, що охоплюють: принципи функціонування та напрями розвитку системи вищої освіти та науки, управління університетами, Проект державного бюджету та Проекти правових актів, що стосуються аналогічної сфери регулювання. Крім того, було

зазначено такі цілі, як співпраця з міністрами, які курують університети (різних типів), іншими представницькими закладами вищої освіти та науки, а також агентствами з акредитації університетів.

Статут ZRUU визначає подібні цілі, але називає їх основними завданнями, серед яких: участь у державно-приватному партнерстві, чого немає у Статуті KRASP. Обидва документи містять детальні та значною мірою аналогічні за змістом каталоги (не вичерпні) реалізованих заходів, визначених у різних формах. Організація відокремлює деякі з них, називаючи їх напрямками, тоді як установа перелічує їх як види діяльності, що їх здійснює KRASP. Порівняння змісту обох Статутів у зазначеній тут сфері не виявляє жодних суттєвих відмінностей. В обох документах наголошується не лише на консультативній ролі обох суб'єктів щодо державних органів, але й на їхніх консультативних завданнях.

Це означає гарантування права виявляти власні ініціативи, діяти не лише на вимогу партнерів, зокрема урядових, а й можливості висловлювати позицію з усього кола питань, важливих для університету та членів академічної спільноти.

Статут ZRUU чітко та виразно формулює діяльність Організації щодо захисту та забезпечення прав: членів Організації, членів академічної спільноти, університетів, а також статутних інтересів самих ректорів, чого немає в Статуті KRASP. Звідси можна припустити, що наміри засновників ZRUU полягали в тому, щоб надати Організації характеру суб'єкта з захисними функціями, дещо на зразок профспілкових установ.

ЧЛЕНСТВО, ОРГАНИ ТА ВИМОГИ ДО РЕЗОЛЮЦІЙ І ВИБОРІВ

Ми обмежуємо обсяг питань членства, про які йдеться в цьому розділі, лише принципами, не розглядаючи детальних процедур набуття або виключення членства в Організації чи Установі, залежно від обставин. У Статуті ZRUU наголошується, що членство є не лише добровільним, а й індивідуальним. З попередніх міркувань випливає, що учасники є фізичними, а не юридичними особами. Однак, членами Організації можуть бути фізичні особи, які представляють юридичних осіб, включаючи, звичайно, ректорів, незалежно від призначення та форми власності їхнього університету.

Варто зазначити, що членами ZRUU можуть бути також представники інших установ, крім університетів, зокрема: об'єднань роботодавців, наукових установ, профспілок та громадських організацій, але каталог цих організацій, крім університетів, не закрито. Статут ZRUU не визначає

процедури вирішення питань членства, обмежуючись заявою, яка вказує на Голову Організації як орган, що ухвалює рішення на підставі поданої заяви про вступ до Організації. Члени Організації повідомляються про його рішення лише в результаті цього. Статут передбачає можливість після завершення повноважень ректора надати колишньому ректорові статус почесного члена.

Відповідно до Закону, що формально закріплює статус KRASP, членами установи є університети й лише вони, до того ж лише академічні університети, які відповідають умові наявності щонайменше двох юридичних повноважень на присудження докторських ступенів, можуть стати членами за рішенням Президії. Статут також передбачає можливість надання статусу асоційованого університету тому університетові, який надає випускникам ступінь магістра, з можливістю отримати такий статус колективно, за рішенням Пленарної асамблеї, асоційованими університетами відповідно до конкретних критеріїв.

Університети-члени KRASP представлені в інституції їхніми ректорами. Тому KRASP як конференція ректорів використовує свою назву та позицію в EUA у чітко визначеному сенсі, відповідно до змісту її статутних правил. Аналогічне зауваження стосується також ZRUU як спілки ректорів. Статут KRASP містить детальні процедури та пов'язані з ними вимоги, сформульовані в розширеній формі, і щодо набуття, і щодо втрати прав членства. Через відсутність аналогічних норм у Статуті ZRUU, автор не вважає за доцільне посилається на ці положення. (...)

ОКРЕМІ ТА СПЕЦІАЛІЗОВАНІ ПІДРОЗДІЛИ (КОНФЕРЕНЦІЇ РЕКТОРІВ ОКРЕМИХ ТИПІВ УНІВЕРСИТЕТІВ, КОМІТЕТИ ТА ЦІЛЬОВІ ГРУПИ)

Статут ZRUU запроваджує поняття окремих підрозділів Організації, що діють відповідно в Автономній Республіці Крим, областях та в місті Києві. У своєму коментарі автор не посилається на нормативні акти, що стосуються цих одиниць, оскільки вони не мають еквівалентів у структурі KRASP. Це могли б стати т. зв. місцеві конференції ректорів, які неформально скликалися в академічних центрах, зокрема, але не лише в таких, як Варшава, Краків, Познань тощо.

Однак ці структури, створено за власною ініціативою зацікавлених ректорів, що діють повністю автономно поза структурами KRASP, продовжують традиції та культуру місцевої співпраці між ректорами та університетами, зокрема також з місцевою владою.

Однак варто зазначити, що в Статуті KRASP офіційно визначено структури у формі конференцій ректорів певних типів академічних закладів. Десять таких „галузевих” конференцій ректорів діють у рамках KRASP в умовах їхньої програмної та організаційної автономії. У KRASP діють визначені в статуті так звані постійні комісії, яких також десять і які займаються питаннями, відповідно до їхніх власних назв. Більше того, Болонська група та Комітет добрих практик також мають статутні повноваження в рамках KRASP.

Завданням Болонської групи, що складається з експертів, є періодичне оцінювання ходу Болонського процесу в країні та в Європі.

Завданням Комітету добрих практик KRASP є робота над дотриманням засад професійної етики академічної спільноти, зокрема Кодексу добрих практик у закладах вищої освіти, який прийняла Пленарна асамблея KRASP у 2007 році, а згодом 2022 року його було розширено двома Додатками: № 1 під назвою: „Пропозиції щодо кодексу професійної етики академічних викладачів у навчальному процесі та публічних комунікаціях” – та № 2 під назвою „Добрі практики в діяльності університетської ради”. Ідея та розроблення Кодексу належить Польській Фундації ректорів, яка також запропонувала розширити його згаданими Додатками, розробленими у співпраці з Комісією KRASP зі стратегічних проблем вищої освіти.

МАЙНО І ФІНАНСИ

Майнові та фінансові питання регулюються в обох Статутах відповідно до загальних норм законів про товариства в обох країнах. У Статуті ZRUU виділено статус Організації як неприбуткової організації, що пов’язано із законодавством України, яке регулює діяльність таких суб’єктів. Це має наслідки для ZRUU, описані в пункті 7.1. Статут.

Організація фінансується за рахунок вступних та членських внесків, розмір яких визначають Загальні збори разом із порядком їх сплати, але вона також може фінансуватися за рахунок інших добровільних грошових внесків та пожертв від широкого кола вітчизняних або іноземних організацій, які є фізичними або юридичними особами.

Статут KRASP містить менше положень щодо майнових та фінансових питань. Зі статутних положень випливає, що основою функціонування KRASP у сфері покриття витрат є членські внески, розмір яких та матеріально-фінансовий план Установи визначає Президія.

Засади управління фінансовими ресурсами, що регулюються в обох Статутах, включаючи компетенції Голови, можна вважати аналогічними, як і зобов'язання щодо звітності у сфері фінансово-господарської діяльності перед Генеральною Асамблеєю або Пленарною Асамблеєю відповідно, враховуючи завдання Ревізійної комісії.

Варто, однак, зазначити, що в Статуті ZRUU йдеться про обов'язковість подання щорічного звіту про аудит на затвердження Президії. Статут KRASP не містить зобов'язання проводити аудит фінансової звітності, а положення обмежуються посиланням на зобов'язання діяти відповідно до правил бухгалтерського обліку щодо затвердження цієї звітності Пленарною асамблеєю. Треба також додати, що принципи бухгалтерського обліку, що застосовуються в KRASP, встановлює Голова.

Підсумовуючи коментарі щодо законодавчих положень у сфері фінансів, можна зазначити таке:

- стосовно змісту Статуту ZRUU, ширшу сферу застосування нормативних актів, що враховують економічну діяльність та їх більш детальний характер, з посиланням на застосовні стандарти, визначені законом щодо некомерційних організацій;
- стосовно змісту Статуту KRASP, лаконічний характер та обмежена сфера застосування положень, що виключають економічну діяльність як джерело фінансування, оскільки KRASP її не здійснює.

Правовий та інституційний аналіз моделі діяльності національної конференції ректорів України (Григорій Берченко)⁸

УКРАЇНСЬКА ЕКСПЕРТИЗА – ВИБРАНІ ФРАГМЕНТИ

Спілка ректорів діє в Україні з 1993 року та має юридичний статус неурядової організації, що об'єднує ректорів українських університетів як фізичних осіб. Членами Асоціації є ректори провідних університетів країни, таким чином Спілка є національною конференцією ректорів, а з 2022 року є членом Європейської асоціації університетів (EUA). За час своєї діяльності ZRUU набув певного авторитету, відіграє значну роль у відносинах з органами державної влади, висловлює свою позицію з конкретних питань, намагаючись

⁸ Авторське опрацювання українського експерта: Raport Nr 1, *Analiza prawno-instytucjonalna modelu działania narodowej konferencji rektorów Ukrainy* (.pdf).

впливати на формування державної політики у сфері вищої освіти. У перспективі можливості Спілки пов'язані з активнішим використанням своїх сильних сторін (співпраця з органами державної влади, що формують та реалізують політику у сфері вищої освіти, міжнародна співпраця), перспективним напрямом є створення регіональних осередків, розроблення рекомендацій для українських ЗВО (зокрема Проект Good Practices), а також удосконалення внутрішніх актів (Статут та інші документи).

Проблемними аспектами діяльності ZRUU є передусім фінансові питання (недостатній бюджет на проведення діяльності, бюджет формується переважно за рахунок членських внесків ректорів; відсутність державного фінансування; ZRUU утримується за рахунок приватних внесків ректорів університетів як фізичних осіб), а також деякі внутрішні організаційні питання (кількість заступників Голови Спілки та кількість членів Президії – досить велика); кількість працівників Секретаріату (недостатня). Регіональні відділення є не у всіх регіонах.

Чинні правові норми щодо діяльності Спілки є перешкодою для її розвитку. Для подолання цієї перешкоди та подальшого покращення роботи Спілки пропонується прийняти спеціальний закон або внести зміни до Закону про вищу освіту. Такий акт (розділ закону про вищу освіту) має визначити статус Спілки та її завдання/повноваження, врегулювати питання щодо фінансування, внутрішньої структури (поділ на комітети/галузеві палати), контролю за її діяльністю, членства в Спілці тощо. Водночас статус Спілки має бути змінений з неурядової організації (як вона є зараз) на представницький орган університету (орган професійного самоврядування за прикладом KRASP та інших ректорських конференцій у Європі). Після реалізації запропонованого варіанта також може знадобитися внести зміни до Статуту Спілки.

РОЗДІЛ 5



Підсумок і прикінцеві висновки

5.1. Концепція та перебіг навчальних візитів і спільних днів делегацій KRASP та ZRUU, організованих у рамках PP-U

Академічна дипломатія та співпраця між ректорами

Академічна дипломатія – це стратегічна діяльність університетів та наукових спільнот, спрямована на розвиток міжнародної співпраці, обмін досвідом та спільне реагування на глобальні виклики. Це один із стовпів публічної дипломатії, оскільки він відіграє важливу роль у формуванні відносин між державами з урахуванням місії освіти та науки. Правильно зрозуміла академічна дипломатія базується на кількох ключових елементах: відкритість до діалогу, наукова мобільність, формування умов для реалізації спільних дослідницьких проєктів, підтримка обміну студентами та науковцями, а також міцне інституційне партнерство. Усі ці процеси мають сприяти реалізації державної політики в академічній сфері.

У кризових ситуаціях, таких як війна, академічна дипломатія відіграє ключову роль у захисті академічних цінностей, забезпеченні безперервності освітнього процесу та підтримці академічної спільноти у складних ситуаціях. Одним із найкращих прикладів ефективної академічної дипломатії стало зміцнення співпраці між польськими та українськими установами, що представляють ректорів вищих навчальних закладів.

Навчальні візити та зустрічі делегацій KRASP і ZRUU

Місце та дата візиту	Найважливіші події під час візиту	Результати
Візит ZRUU в Польщу 12–16 листопада 2017.	- Конференція для керівників університетського менеджменту LUMEN 2017 – українські ректори взяли участь у панелі „Лідерство в університетах та мистецтво ректорів”, обмінюючись досвідом з польськими партнерами. - Зустріч делегації з Державним секретарем проф. Олександром Бобком. - Підписання Тристоронньої угоди (KRASP-ZRUU-FRP) – новаторська угоди, що визначає план співпраці на наступні три роки. - Зустрічі на рівні ректора – візити до академічних центрів у Варшаві та Кракові. Перспектива налагодження академічної співпраці між польськими та українськими університетами.	Ця подія була не лише символічним жестом академічної солідарності, а й практичним кроком до побудови міцних відносин між польськими та українськими університетами.
Візит делегації KRASP в Одесі 27–29 вересня 2021 р.	Польсько-український семінар ректорів – понад 70 українських учасників і 10 з Польщі та Європи обговорювали майбутнє докторської освіти, досвід Польщі та України в кадровій політиці університетів та європейські тенденції у вищій освіті.	Рішення продовжити дослідження системи докторської освіти та кар’єрних шляхів для молодих вчених.
Візит делегації ZRUU до Варшави 9–10 червня 2022 р.	- Ювілейне святкування 25-річчя KRASP – участь в урочистостях дев’ятиосібної делегації ZRUU. - Зустріч делегацій ZRUU, KRASP та FRP з Президентом Європейської Асоціації Університетів (EUA) – переговори про включення ZRUU до EUA як колективного члена на особливих умовах. - Зустрічі з делегаціями національних конференцій ректорів Франції та Німеччини – встановлення міжнародних контактів. - Міжнародна сесія KRASP – хвилина мовчання на честь українських студентів, аспірантів та науковців, які загинули внаслідок війни.	Прискорення процесу приєднання ZRUU до EUA. Запрошення українських ректорів до участі у Школах стратегічного менеджменту у вищій освіті для ректорів і проректорів.
Участь делегації ZRUU в XXVI Школі FRP 10 липня 2022 р.	Панельна дискусія за участю українських і польських ректорів на тему: <i>Потреби та перспективи реконструкції системи вищої освіти в Україні.</i>	Необхідність організації спеціальної польсько-української школи для ректорів та проректорів.
Візит делегації ZRUU в Люблін 14–17 листопада 2022 р.	- Візити та зустрічі в Університеті Марії Кюрі-Склодовської в Любліні. - Польсько-український спільний день ректора – організований у Люблінському католицькому університеті Івана Павла II. - Вручення нагороди проф. доктор. габ. Єжи Возницькому присуджено звання honoris causa Київського національного університету будівництва та архітектури. - Ухвалення Спільної позиції в результаті зустрічей між польськими та українськими ректорами.	Ознайомлення з дослідницькою інфраструктурою, необхідність посилення співпраці на рівні ректора.

Навчальні візити та зустрічі делегацій KRASP і ZRUU

Місце та дата візиту	Найважливіші події під час візиту	Результати
Візит делегації ZRUU в Білостоці 6–8 листопада 2023 р.	- Навчальний візит делегації українських ректорів до Медичного університету та Білостоцького політехнічного університету - Спільний польсько-український День ректорів, організований у Білостоцькому політехнічному університеті. - Ухвалення Спільної позиції в результаті дебатів польських та українських ректорів.	Ініціатива щодо розроблення Проекту Кодексу добрих практик для українських університетів за зразком аналогічних Кодексів Польщі (від 2007 року з продовженням у 2022 році) та Кодексу конференції ректорів Нідерландів (від 2022 року)
Візит делегації ZRUU у Пабяничах 7–10 липня 2024 р.	- І Польсько-українська школа стратегічного менеджменту. - Польсько-українські зустрічі ректорів, під час яких було наголошено на необхідності активізації академічної співпраці. - Навчальний візит українських ректорів до Лодзького політехнічного університету. - Зустріч делегації ZRUU із заступником Міністра науки та вищої освіти, професором, доктором габ. Анджеєм Шептицьким з метою обговорення подальшої можливості співпраці - Підписання Додатка 3 до Тристоронньої угоди (KRASP-FRP-ZRUU), що визначає пріоритети на 2025–2027 роки	Польсько-українська школа стратегічного менеджменту стала ключовим елементом академічної співпраці між Польщею та Україною, становлячи зразкову платформу для обміну досвідом і побудови спільного бачення майбутнього вищої освіти в обох країнах.

Візити делегацій ректорів, організовані в рамках PP-U, і особисто, і онлайн, дозволили обмінятися досвідом, а також визначити напрямки та пріоритети академічної співпраці на наступні роки. Навчальні візити делегацій національних конференцій ректорів, зокрема: до Варшави, Білостоку, Любліна та Лодзі, презентація та обговорення ключових питань, що стосуються напрямків змін у системі вищої освіти та науки та інтеграції університетів з європейським академічним простором. В рамках співпраці також було організовано вебінари та дискусії, метою яких було розроблення передумов для стратегії розвитку підтримки вищої освіти, особливо в складних воєнних умовах в Україні.

Завдяки цьому академічна дипломатія не лише зміцнює відносини між країнами, а й сприяє формуванню більш інтегрованого міжнародного наукового середовища. Таким чином, академічна дипломатія відіграє важливу роль для майбутнього науки та вищої освіти. Досвід, здобутий в рамках польсько-української співпраці, реалізованої в рамках PP-U, може стати моделлю для інших міжнародних ініціатив подібного характеру.

ПЕРЕБІГ ВІЗИТІВ ДЕЛЕГАЦІЙ СПІЛКИ РЕКТОРІВ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ УКРАЇНИ ТА КОНФЕРЕНЦІЇ РЕКТОРІВ ПОЛЬСЬКИХ АКАДЕМІЧНИХ ШКІЛ ДО ПОЛЬЩІ ТА УКРАЇНИ У 2017–2024 РОКАХ

12–16 листопада 2017 року відбувся п'ятиденний візит делегації Спілки ректорів закладів вищої освіти України до Польщі на чолі з Головою Спілки, професором Леонідом Губерським, ректором Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Візит було організовано у співпраці з автором як тодішнім головою Головної ради науки та вищої освіти та президентом Польської фундації ректорів, у співпраці з Конференцією ректорів академічних шкіл Польщі та за підтримки Міністерства науки та вищої освіти. Програма візиту передбачала участь у III Конференції лідерів у сфері управління вищою освітою LUMEN 2017, організованій PCG Academia у співпраці з FRP, а також участь у панелі 1 конференції на тему „Лідерство в університеті та мистецтво ректорства” за участі польських та українських ректорів. Ректори з України також були запрошені як спеціальні гості на церемонію нагородження LUMEN 2017. Організація зустрічі делегації з представниками ректорських спільнот – Центральної ради науки та вищої освіти, KRASP та FRP у Міністерстві науки та вищої освіти 14 листопада 2017 року за участі Державного секретаря, професора Олександра Бобка, що було основним пунктом програми візиту. Під час цієї зустрічі було підписано Тристоронню угоду про партнерство та співпрацю KRASP-URHEIU-FRP разом із Додатком 1, в якому визначено заплановані заходи на наступні три роки.

У зустрічі в Міністерстві науки та вищої освіти також взяли участь Надзвичайний і Повноважний Посол України Андрій Дешиця та радник Міністра освіти і науки України, доктор Наталія Лукова-Чуйко. Тристоронню угоду було підписано з метою підвищення престижу польсько-українського академічного партнерства до системного рівня, відповідного середовищу ректорів, та розширення співпраці, що здійснюється університетами, представленими Партнерами, в рамках їхніх двосторонніх відносин.

Відбулися також зустрічі на рівні ректорів у вибраних університетах-членах KRASP у Варшаві та Кракові. Делегація відвідала Варшавський університет імені кардинала Стефана Вишинського (на запрошення та за участі ректора Станіслава Дзеконського), Ягеллонський університет (на запрошення та за участі ректора Войцеха Новака) та Гірничо-металургійну академію імені Станіслава Сташиця у Кракові (на запрошення та за

участі ректора Тадеуша Сломки). Під час цих зустрічей було встановлено контакти на ректорському рівні та обговорено перспективи майбутньої співпраці, 15 листопада цього року член делегації Спілки ректорів, ректор Львівського політехнічного університету проф. Юрій Бобало взяв участь у святкуванні Дня науки у Вроцлавському університеті науки і техніки та поклав квіти до Пам'ятника мученицької смерті львівських професорів у сквері імені проф. Ідашевського разом із Беатою Кемпою, головою Канцелярії Прем'єр-міністра, та представниками міської влади на чолі з мером Рафалом Дуткевичем. Такі зустрічі на найвищому академічному рівні довели, що Україна та Польща, як найближчі сусіди, ще мають невикористаний потенціал для розвитку співпраці у питаннях системних змін у вищій освіті.

Результати дослідження сприйняття польсько-української наукової співпраці у сфері вищої освіти та науки в обох країнах, проведеного у 2014–2015 роках FRP, показали, що історичне минуле не впливає на розвиток нинішньої двосторонньої наукової співпраці та не є суттєвою перешкодою для неї. Навпаки, і українські, і польські університети наголошували на тісному та винятково позитивному характері польсько-українських академічних відносин.

27–29 вересня 2021 року делегація експертів KRASP та PP-U відвідала Одесу. Основними пунктами програми візиту стали зустріч делегації KRASP та Спілки ректорів закладів вищої освіти України у гібридній формі та організація Польсько-українського семінару ректорів на тему „Навчання докторантів та розвиток молодих науковців у контексті кадрової політики польських та українських університетів” 28 вересня 2021 року в Одеському національному університеті імені І. Мечнікова у формі безпосередньої присутності учасників за участі приблизно 70 осіб з України та 10 учасників з Польщі та Європи.

На відкритті семінару, окрім голів національних конференцій ректорів та керівника Проекту, учасників привітали представники Міністерств освіти і науки Польщі та України; проф. Олексій Шкуратов, заступник Міністра освіти і науки України з питань європейської інтеграції та докторка Моніка Побожі, директорка Департаменту міжнародної співпраці Міністерства освіти і науки Польщі (онлайн), а також Катажина Солек, Генеральний консул Республіки Польща в Одесі.

Темою семінару була нова модель докторських шкіл у Польщі в контексті європейських тенденцій та передового досвіду, представленого EUA-CDE. Дослідження, проведене в рамках Проекту в Польщі 2021 року, містило

аналіз першого досвіду – організаційного та управлінського – функціонування докторських шкіл у 25 польських університетах, також з метою популяризації польських рішень серед українських партнерів. У зустрічі взяв участь гість з Європи – доктор Александр Гасгалл, керівник EUA-CDE, з доповіддю на тему: „Докторська підготовка в Європі: тенденції та виклики”. Підсумок семінару, який зробив автор як керівник Проєкту:

Програма семінару була дуже насиченою, що дало змогу зіткнути різні точки зору: з європейського рівня, від ректорів польських та українських університетів, а також від аспірантів і самих молодих науковців.

Висновки для Проєкту – Цикл II:

- продовження дослідницького та науково-дослідницького характеру Проєкту;
- узгодження презентації передового досвіду університетів/ректорів «внизу» зі співпрацею національних конференцій ректорів „на горі” з ознайомленням із регламентами та формами роботи і співпраці самих конференцій ректорів ZRUU та KRASP;
- забезпечення особистих контактів, таких як: обмін навчальними візитами і дебати ректорів у різних академічних центрах Польщі та України, а також у Школах ректорів для представників ZRUU;
- організація тематичних та екологічних семінарів;
- продовження програм дій у наступні роки в консультації з міністрами Міністерства освіти і науки Польщі та України, а також широке висвітлення досягнень в академічних колах.

Наприкінці семінару керівник проєкту також зазначив, що набутий досі досвід показав, що дослідження, проведені в рамках проєкту в Польщі та Україні, мають велику цінність для університетів обох країн, зокрема з точки зору створення передового досвіду та обміну досвідом, і їх потрібно продовжувати. Перший семінар та візит ректорів у фізичній присутності після початку пандемії підтвердили важливість мобільності та особистого спілкування на рівні ректорів для розвитку міжнародної співпраці та побудови польсько-українських відносин у вищій освіті та науці.

На другий день, 29 вересня 2021 року, польська делегація відвідала Одеський національний економічний університет та місця в Одесі, пов’язані з Польщею та польською культурою.

9–10 червня 2022 року делегація Співки ректорів закладів вищої освіти України взяла участь у ювілейних святкуваннях 25-ї річниці KRASP, до Варшави приїхала делегація ZRUU з дев’яти осіб.

У рамках ювілейних заходів делегація українських ректорів зустрілася з делегаціями національних конференцій ректорів Франції та Німеччини, а також з представниками польської академічної спільноти.

14–17 листопада 2022 року делегація Спілки ректорів закладів вищої освіти України (ZRUU) відвідала Люблін як академічний центр Польщі, зокрема Люблінський католицький університет Івана Павла II.

В рамках спільного польсько-українського Дня ректорів відбулася церемонія нагородження професора, доктора габілі. Єжи Возницького, якому присуджено звання почесного доктора (*honoris causa*) Київського національного університету будівництва та архітектури.⁹

Українські ректори наголосили на важливості співпраці з Польщею та ролі Проекту як платформи для співпраці на рівні національних конференцій ректорів, особливо у такі складні часи. Сторони узгодили напрями дій, запланованих до реалізації в рамках Програми професійної освіти та розвитку (PP-U) у 2023 році. Про візит делегації українських ректорів повідомили місцеві медіа.

У 2023 році було організовано черговий навчальний візит Делегації ректорів українських університетів до одного з польських академічних центрів. Ректори зазначили, що обидві національні конференції ректорів вже досягли просунутого етапу розвитку, але їхня подальша співпраця посилюється, зокрема: завдяки польсько-українському Проекту MEiN-PW, що реалізується за підтримки Польської фундації ректорів, завдяки обміну досвідом, що допомагає покращити форми їхнього функціонування. Гарним прикладом цього стала ініціатива ZRUU щодо розроблення Проекту Кодексу добрих практик для українських університетів, створеного за зразком аналогічних Кодексів Польщі (від 2007 року з продовженням у 2022 році) та Кодексу Конференції ректорів Нідерландів (від 2022 року). Польські та українські ректори заявили про намір обмінятися досвідом у цій галузі щодо впровадження правил, що містяться в обох цих документах.

7–10 липня 2024 року було організовано Польсько-українську школу стратегічного менеджменту у вищій освіті для ректорів та проректорів за

⁹ Кількома роками раніше, 5 березня 2018 року, проф. Єжи Возницький, президент FRP, отримав ступінь почесного доктора Київського національного університету імені Тараса Шевченка за вагомий внесок у розвиток співпраці між академічними спільнотами українських та польських університетів, підтримку та ініціювання співпраці між національними конференціями ректорів, зміцнення дружби і взаєморозуміння між Польщею та Україною, а також за багаторічну творчу співпрацю з Київським університетом.

формулою 29-ї школи FRP відповідно до прийнятих стандартів та принципів цих починань. Школа проводилася за участі 20 учасників з України та аналогічного представництва з польської сторони, а також великої групи видатних лекторів з обох країн. Серед учасників був президент Української наукової діаспори в Польщі. Пілотний Проєкт для участі учасників з України було організовано раніше в рамках 27-ї Школи ректорів у 2022 році.

Окремим пунктом програми стали польсько-українські зустрічі ректорів та зустріч української делегації із заступником міністра науки та вищої освіти, професором, доктором габіл. Анджеєм Шептицьким, заступник державного секретаря, відповідальний за міжнародну співпрацю в Міністерстві науки і вищої освіти.

У рамках навчального візиту делегація українських ректорів відвідала Лодзький політехнічний університет. Одна з цілей Проєкту — представити українським ректорам різні академічні центри в Польщі (до війни українські академічні центри симетрично представлялися польським ректорам).

Ключові висновки, підготовлені керівником PP-U та координатором програми (представлено лише окремі висновки візиту делегації ZRUU)

- У контексті європейської інтеграції Україна бачить виклики, пов'язані з процесом відбудови країни, яка ще не є членом Європейського Союзу, і університети повинні бути зацікавлені в цьому та залучені до цього. Європейська інтеграція – це завдання для університетів, які повинні бути почуті та пропонувати рішення для впровадження, зокрема: як протидіяти дестабілізації держави та боротися з корупцією. До України будуть застосовані інші вимоги ЄС, які не застосовувалися до інших країн.
- Підготовка кадрів для майбутньої європейської інтеграції України є важливим напрямом діяльності України та міжнародних партнерів¹⁰.
- В ефективній системі вищої освіти кожен заклад повинен відігравати свою роль – завдання міністерства – забезпечити функції нагляду та контролю. Польський акредитаційний комітет як установа діє як експертний орган, роль якого полягає в змістовому оцінюванні університетів у процесі проведення

¹⁰ Анджей Шептицький

досліджень – акредитації, а не контролю. Забезпечення якості освіти – це певна мова документів Європейських стандартів та рекомендацій (ESG), оскільки завдяки їм ми можемо діяти разом, не як окремі країни, а як частина ЄПВО. Змінюючи ESG, ми також повинні змінити стратегію, чого ми хочемо і чому¹¹.

- Можливі напрями дій польських університетів: підтримка „інтернаціоналізації вдома” – підтримка академічної мобільності викладачів до України (не забороняти, а підтримувати поїздки викладачів); розвиток та просування центральноєвропейських студій (польських, українських) з метою перелому тенденції домінування „русистики” у світі (варто почати з фахівців); викладання мов; спільні дослідження в галузях наук про безпеку, медицини, психології (цивільні та військово-психологічні аспекти). Також можна повчитися на українському досвіді¹².
- Польсько-українська дослідницька співпраця може розвиватися в нових галузях досліджень, пов’язаних з впливом війни¹³. Наприклад, дослідницький Проєкт щодо впливу війни, зокрема бомбувань, на ґрунт; спільна підготовка персоналу для повоєнного періоду в будівництві та інших ключових сферах – тут важливо визначити галузі, де це буде потрібно.
- Одним із напрямів співпраці може бути прийом українських експертів для оцінювання напрямів у Польщі, а також для комплексного оцінювання – пошук експертів, які володіють польською та англійською мовами¹⁴.

Тези виступів під час підписання Додатка 3:

- [Станіслав Ніколаєнко] Українська вища освіта йде європейським шляхом, маючи на меті інтеграцію з ЄС та НАТО. З 1999 року наша система вищої освіти перебуває в процесі трансформації відповідно до Болонського процесу. Ми хотіли б подякувати FRP за цю Школу, її проблеми, дебати, презентації експертів були дуже цікавими та важливими, оскільки всі ці питання також актуальні в українських університетах, незалежно від війни. Ми хочемо подякувати Міністрові, FRP та KRASP за те, що вони з нами та підтримують нас у такий складний час.

¹¹ Якуб Брдуляк

¹² Анджей Шептицький

¹³ Станіслав Ніколаєнко

¹⁴ Януш Уріяш

- [Аркадіуш Менжик] Я радий, що ми можемо зустрітися та обговорити не лише проблеми, а й майбутнє. У 2017 році, коли ми підписали Тристоронню угоду, реальність була іншою: Польща готувала новий Закон про вищу освіту, ми впроваджували нові рішення та обговорювали, як ці рішення можна було б впровадити, зокрема, і в українській вищій освіті. Зараз, через шість років, ми працюємо над корекцією та з цікавістю спостерігаємо за пропозиціями, які розробляються у системі вищої освіти України. Важливо, щоб ми разом рухалися до моделі європейської вищої освіти і таким чином могли допомогти українським університетам. Ми шкодуємо про людські та матеріальні втрати в українських університетах. KRASP продовжує свою діяльність з надання допомоги. Бажаємо Україні перемоги та вільного розвитку в межах своїх кордонів.
- [Єжи Возницький] Ми хотіли б подякувати ректорові Варшавського політехнічного університету та міністрові за їхню підтримку у реалізації польсько-українського проекту та їхній внесок у діяльність для України у цьому напрямі. KRASP та FRP щиро підтримують і схвалюють цю діяльність і продовжуватимуть це робити.

5.2. Продовження PP-U в 2025–2027 роках, зміст Додатка 3 до Тристоронньої угоди та принципи реалізації наступного Циклу PP-U (Цикл III MNiSW-PW, Цикл 5 FRP)

ДОДАТОК 3 ВІД 9 ЛИПНЯ 2024 РОКУ, ЩО ВИЗНАЧАЄ ЦІЛІ ТА ДІЇ СТОРІН, ЩО ПІДПИСАЛИ ТРИСТОРОННЮ УГОДУ ВІД 14 ЛИСТОПАДА 2017 РОКУ, НА ПЕРІОД 2025–2027 РОКІВ

Керуючись наміром продовжити виконання положень Тристоронньої угоди від 14 листопада 2017 року, її Підписанти, відповідно до її положень, висловлюючи задоволення результатами, досягнутими у 2018–2021 роках у рамках Циклу I та Циклу II у 2022–2024 роках у Польсько-українському Проєкті, спільно заявляють у цьому Додатку 3 про свій намір досягти таких цілей та здійснити перелічені заходи у наступні 2025–2027 роки в рамках Циклу III Проєкту:

1. Цілі:

- Спільні дії KRASP та ZRUU щодо вдосконалення системи вищої освіти в Україні, з необхідними змінами, що оновлюють систему до нових

умов в ситуації війни, що триває, з перспективою її завершення, з особливим акцентом на обмін досвідом у функціонуванні університетських органів.

- Обмін інформацією щодо досягнень у справі усунення або обмеження наслідків дефіциту доступу до ресурсів у вищій освіті в обох країнах (фінансовий капітал, людський капітал, дослідницька інфраструктура, інструменти підтримки міжнародної співпраці тощо).
- Оновлення планових документів щодо розвитку вищої освіти в обох країнах з урахуванням європейської перспективи.

2. Очікувані дії:

- Порівняльний аналіз прогностно-стратегічних документів у вищій освіті (вступний баланс для спільного обговорення).
- Розроблення методологічних передумов для роботи з оновлення стратегічних документів розвитку вищої освіти.
Визначення напрямів польсько-української співпраці у заходах, що підтримують відбудову України.
- Польсько-українська програма розвитку керівного персоналу академічних установ, що реалізується в рамках PP-U.
- Підготовка звітів, експертних висновків, оголошення та популяризація їх змісту серед керівного складу університетів обох країн.

3. Створення умов для реалізації зазначених вище заходів

- Координація реалізації Проекту.
- Інформаційні та рекламні заходи, що проводяться обома сторонами в Польщі, Україні та Європі.

Декларація про наміри продовжити реалізацію польсько-українського Проекту MNiSW-PW (Єжи Возницький)

Реалізований у 2022–2024 роках у рамках наступного, трирічного, циклу III Проекту MEiN/MNiSW-PW під назвою „Польсько-українська співпраця представницьких установ, що представляють ректорів, для покращення діяльності університетів” (PP-U), зазнав тиску подій та умов, що виникли внаслідок агресії Росії проти України 24 лютого 2022 року, яка потім була продовжена із залученням величезного військового потенціалу в рамках повномасштабної війни з величезними руйнівними наслідками. Вони також суттєво вплинули на систему вищої освіти та науки в Україні. Матеріальний потенціал багатьох університетів знищено, деякі з них змушені функціонувати як переміщені установи, всі вони зазнають тиску недофінансування та

обмежень у людському капіталі внаслідок еміграції персоналу до безпечних країн. Але незалежно від поточного ходу війни на її фронтах, успіхи української армії та налаштування суспільства визначили, що російський агресор не досягне своїх цілей, а Україна захистить свою незалежність, зміцнить свою демократичну систему та зміцнить зв'язки із Заходом. Ці заяви стали підґрунтям для початку дій з відбудови України, незважаючи на руйнівні атаки агресора, які тривають і навіть посилюються. Міжнародні ініціативи країн-союзниць України у цій сфері охоплюють, зокрема, дії урядів, міжнародних інституцій та суб'єктів господарювання щодо реалізації Проєктів, спрямованих на відновлення зруйнованої інфраструктури в країні, що зазнала нападу, включаючи матеріальний потенціал, зокрема кампуси українських університетів. Однак, поряд із цим потоком ініціатив у запланованих процесах відбудови України, в академічному світі також вживаються різноманітні дії для відновлення повноцінної функціональності системи вищої освіти та науки. Саме в цьому аспекті слід сприймати спільну діяльність представницьких установ, що представляють ректорів Польщі та України, що реалізується та планується в рамках наступного циклу PP-U (цикл III Міністерства науки і вищої освіти-PW, 5 цикл FRP). Наша спільна мета – не лише відновити повноцінну роботу українських університетів, а й відтворити систему в її оновленому та інтернаціоналізованому вигляді, реформованому відповідно до європейських тенденцій. Такі потреби відзначаються в обох наших країнах, що підтверджує доцільність продовження співпраці між національними конференціями ректорів, KRASP та ZRUU, у цьому напрямі, за постійної участі Міністерства науки і вищої освіти та готовності Варшавського політехнічного університету до участі та підтримки Польської фундації ректорів. Ці питання були предметом обговорень на Польсько-українській школі стратегічного менеджменту у вищій освіті FRP, організованій у липні 2024 року, запланованим наслідком якої стало підписання Додатка 3 до Тристоронньої угоди KRASP-FRP-ZRUU, що визначає напрям цілей та спільних дій щодо реконструкції системи в Україні та використання досвіду наших партнерів у процесі впровадження подальших змін у вищій освіті Польщі. Ця діяльність протягом багатьох років становила і продовжуватиме становити важливий внесок національних конференцій ректорів у державну політику розвитку сектору знань в обох наших країнах. Це підтверджується спільними документами делегації KRASP-ZRUU, включаючи дві останні прийняті так звані Спільні резолюції, також оголошені у Звіті про виконання останнього циклу PP-U. Підсумовуючи, виконавці PP-U заявляють про свій намір

продовжити реалізацію Проєкту у формулі поточного партнерства протягом наступного Циклу, у 2025–2027 роках, відповідно до змісту Тристоронньої угоди KRASP-FRP-ZRUU від 2017 року.

5.3. Цінності, які створюють виконавці робіт у рамках PP-U

Протягом виконання робіт та заходів, про які йдеться в цій монографії, що охоплюють вже понад десять років спільної діяльності ректорів, було реалізовано чотири цикли PP-U, результатом яких стали дослідження вищої освіти, організаційні роботи, аналізи, експертні оцінки, презентації, дебати щодо функціонування системи, а також навчальні візити делегацій конференцій ректорів та зустрічі на міністерському рівні. Було опубліковано чотири великі двомовні тематичні звіти з досліджень та захищена тематично пов'язана докторська дисертація громадянки України. Окрему авторську монографію про діяльність польської конференції та фундації ректорів видано друком та надано ректорам, також двома нашими мовами. У рамках семінарів, конференцій та вебінарів було представлено багато презентацій, підготовлених запрошеними експертами з Польщі, України та Європи.

Ці твердження, які є лише найкоротшим балансом дій та досягнень реалізаторів PP-U, дають підстави синтетично оцінити результати дослідницьких робіт, виконаних у Проєкті. Однак, до досягнень PP-U також, за ініціативою керівництва Проєкту, входить таке:

- підписання договору про співпрацю між РКА в Польщі та NAQA в Україні, а також аналогічного договору між KEN та NAQA.
- звіти та інформація про результати спільних дій MNiSW-PW та FRP, KRASP та ZRUU в рамках PP-U, представлені на європейському форумі, прийняття ZRUU Європейською асоціацією університетів (EUA) як колективного члена із звільненням від членських внесків.

Можна підсумувати діяльність суб'єктів, залучених до реалізації PP-U, дуже позитивно. Цю оцінку підтверджує зміст листування, яке від імені ректорів України веде голова ZRUU, а також заяви голови KRASP. Про високу позицію PP-U в очах міністрів свідчить рішення Міністерства науки і вищої освіти продовжити фінансування Проєкту в рамках його наступного трирічного циклу (Циклу III MNiSW-PW, Циклу 5 MMF) під патронатом Міністерства освіти і науки в Києві.

Як група осіб, відповідальних за реалізацію PP-U, ми з особливою задоволеністю отримали інформацію про те, що під час візиту до Польщі Президента України в 2019 році, MNiSW за підтримки МЗС, представило В. Зеленському результати PP-U¹⁵.

Інформацію про PP-U з його позитивною оцінкою також розміщено у Звіті з Проекту EUA під назвою NEWLEAD¹⁶ Наш Проект також багато разів було представлено на конференціях, семінарах та засіданнях різних зацікавлених органів, у відповідь на запрошення організаторів.

Значення PP-U не тільки не зменшилося, а навіть значно зросло в період після агресії російських військ на території України. Цей контекст реалізації Проекту, який продовжується після певних програмних змін безперервно, незалежно від масштабу російської агресії, визначає нові завдання, але водночас підкреслює важливість та значення PP-U для наших українських партнерів. Вони приймають підтримку реалізації Проекту, фінансованого суб'єктами, які представляють польських партнерів: MNiSW, PW, FRP, університети-учасники, які виступають господарями Днів спільних польсько-українських та навчальних візитів, що є важливим знаком польсько-українського братерства, існування та важливості якого підтвердили дослідження по обидва боки кордону, проведені в рамках першого Циклу (1 FRP) PP-U.

У наших діях, які ми здійснювали протягом чотирьох вже реалізованих Циклів PP-U, брали участь численні установи та значна кількість фізичних осіб. Їхній список наведено в окремому Додатку VII. Як керівник Проекту PP-U протягом усього періоду його реалізації, я висловлюю їм усім велику подяку.

* * *

ОСОБЛИВА ПОДЯКА

Автор монографії висловлює особливу подяку докторові Наталії Красневській, доцентові FRP, за її внесок у роботу, пов'язану з початковим відбором використаних документів.

¹⁵ Цю інформацію надав заступник державного секретаря Міністерства науки і вищої освіти, відповідальний за міжнародну співпрацю.

¹⁶ Інноваційне лідерство та управління змінами у вищій освіті – ключові висновки та рекомендації проекту NEWLEAD <https://eua.eu/resources/publications/1076:innovative-leadership-and-change-management-in-higher-education-newlead-project-key-findings-and-recommendations.html>.



Бібліографія

- 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>



ДОДАТКИ

I. Документ під назвою „Діяльність KRASP та польських університетів у сфері допомоги та співпраці з українськими університетами під час війни” Голови Комісії з питань Спільна міжнародна робота KRASP у каденції 2020–2024, проф. Єжи Ліса

На основі виступу на Конференції Спільний Польсько-Український День Ректорів у Білостоцькому Політехнічному Університеті, 08.11.2023 р.

Діяльність польських університетів, що входять до KRASP, у сфері допомоги та співпраці з українськими університетами в умовах повномасштабної агресії Росії проти України

Єжи Ліс

Голова Комісії з питань Міжнародної співпраці KRASP
Координатор Мережі KRASP з питань допомоги Україні в каденції
2020–2024

1. СТВОРЕННЯ МЕРЕЖІ КООРДИНАТОРІВ KRASP З ПИТАНЬ ДОПОМОГИ УКРАЇНИ

В умовах драматичних подій, пов'язаних з військовим конфліктом в Україні, польські університети розпочали масштабні заходи на підтримку українських студентів, аспірантів та наукових працівників. В рамках Конференції ректорів академічних шкіл Польщі (KRASP) було створено Мережу координаторів з питань допомоги Україні, яка відіграла важливу роль у забезпеченні матеріальної, академічної та гуманітарної підтримки українського академічного середовища для України.

Мережа координаторів KRASP з питань допомоги Україні була створена 4 березня 2022 року з ініціативи Міністерства освіти та науки та KRASP. До її складу увійшли ректори, проректори, канцлери, представники науково-дослідних інститутів Польської академії наук, а також представники урядових органів, академічних організацій та фондів, таких як Фундація польських ректорів. Основні форми діяльності Мережі включали регулярні зустрічі координаторів (що відбуваються один або два рази на місяць), складання звітів та аналізів (табл.1) для потреб Міністерства освіти та науки і KRASP, а також координацію допоміжних заходів, які організовують польські університети.

Таблиця 1. Дані про студентів та аспірантів з України в польських навчальних закладах з 19.10.2022 р. до 18.10.2023 р.

	Кількість студентів з України на повноцінному навчанні в університетах та їхній статус: (перебувають в польських університетах)	Кількість студентів з України на повноцінному навчанні в університетах та їхній статус: (виїхали з України й не повернулися)	Кількість студентів з України на інших формах навчання в університетах: (Erasmus + обмін та под. в польських університетах)	Кількість аспірантів з України в університетах (їхній статус) [перебувають в польських університетах]	Кількість аспірантів з України в університетах (їхній статус) виїхали з України (та не повернулися)
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. ПІДТРИМКА БІЖЕНЦІВ

Діяльність польських університетів була зосереджена на кількох ключових напрямках. Першою з них була гуманітарна та соціальна допомога академічним біженцям. Університети забезпечили проживання в студентських гуртожитках для понад 10 000 осіб, переважно матерів з дітьми. Було організовано матеріальну допомогу, зокрема одягом, ліками, транспортом, харчами та субсидіями яслам та дитячим садкам. Крім того, громадян України було звільнено від плати за навчання та надано спрощені процедури працевлаштування для викладачів.

Ще одним ключовим аспектом була академічна підтримка. Польські університети відчинили свої двері для студентів та аспірантів з України, що дозволить їм продовжити навчання в Польщі або дистанційно. Програми наукового обміну дозволили українським науковцям отримати тимчасову роботу в польських дослідницьких установах, що дало їм змогу продовжувати свій професійний розвиток, незважаючи на складну ситуацію на батьківщині. Крім того, мережа KRASP ініціювала спільні дипломні програми

та підтримку аспірантів, що дозволяє їм продовжувати наукову діяльність у міжнародному середовищі.

У рамках співпраці з Міністерством освіти і науки України польські університети залучаються до організації вступних іспитів до вищих навчальних закладів для громадян України, які перебувають у Польщі. Ці іспити проводилися у восьми академічних центрах, зокрема: в Краківському університеті науки і техніки, Ягеллонському університеті та Гданському політехнічному університеті. Це дало можливість молодим українцям продовжити навчання, не повертаючись до охопленої війною країни.

3. ОРІЄНТОВНІ ВИТРАТИ, ЯКИХ ЗАЗНАЛИ ПОЛЬСЬКІ УНІВЕРСИТЕТИ

Підтримка української академічної спільноти передбачала значні фінансові витрати. Орієнтовні витрати, яких зазнали польські університети та дослідницькі інститути, становили приблизно 326,5 мільйонів злотих. Найбільші витрати включали:

- Звільнення від плати за навчання: **18,2 млн злотих**
- Звільнення від плати за проживання в студентських гуртожитках: **215 млн злотих**
- Витрати на заробітну плату науковців з України: **12,6 млн злотих**
- Матеріальна та фінансова підтримка українських університетів: приблизно. **11,6 млн злотих**

Крім того, допомога включала дослідницьке обладнання, генератори енергії, бібліотечні матеріали та підтримку в доступі до баз даних і лабораторій.

4. ВИКЛИКИ ТА МАЙБУТНЄ АКАДЕМІЧНОЇ СПІВПРАЦІ

Незважаючи на величезні зусилля, академічна співпраця між Польщею та Україною стикалася з численними проблемами. Однією з основних проблем була складність приїзду студентів, особливо чоловіків, через обов'язок захищати батьківщину. З огляду на це, було вжито заходів для забезпечення більшої гнучкості форм навчання, таких як онлайн-заняття та спільні програми, що реалізуються польськими навчальними закладами в Україні. Додатковим викликом стали формальні обмеження, що випливають з положень польського законодавства, які ускладнюють відкриття філій польських університетів за кордоном.

5. ВИСНОВКИ

Діяльність польських університетів у сфері допомоги та співпраці з українськими університетами є прикладом академічної солідарності та міжнародної співпраці в кризових ситуаціях. Завдяки залученню польської наукової спільноти вдалося надати підтримку і студентам, і дослідникам з України, а також підтримувати міцні зв'язки між польськими та українськими університетами.

У майбутньому ключовим буде подальший розвиток спільних академічних програм, адаптація правових норм до змінюваної ситуації та активна роль польських університетів у відновленні системи вищої освіти в Україні.

**II. Експертний висновок у співавторстві: проф. доктор габ.
Світлани Цимбалюк та докторки Ірини Дегтярьової,
представлений 4 грудня 2024 року в рамках вебінару
„Перспективи розвитку вищої освіти в Польщі та Україні”**

ВИЩА ОСВІТА В УКРАЇНІ ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ

Світлана Цимбалюк, Ірина Дегтярьова

**ФУНКЦІОНУВАННЯ УКРАЇНСЬКИХ УНІВЕРСИТЕТІВ В УМОВАХ
ПОВНОМАСШТАБНОГО РОСІЙСЬКОГО ВТОРГНЕННЯ**

Повномасштабне вторгнення Російської Федерації в Україну 24 лютого 2022 року призвело до тимчасового призупинення освітнього процесу та функціонування університетів.

На початку березня 2022 року Міністерство освіти і науки України (МОН) зобов'язало ректорів закладів вищої освіти вжити заходів для забезпечення захисту учасників освітнього процесу та за необхідності евакуювати їх у безпечні місця. Ректори університетів, які не перебували в зонах активних бойових дій або в безпосередній близькості від них, були зобов'язані підготувати інформацію про можливості відновлення навчального процесу в гібридній формі (стаціонарно-дистанційному режимі) або дистанційно, а також внести зміни до графіка навчального процесу¹⁷. Вже у квітні 2022 року значна кількість університетів відновила навчальний процес. Міністерство освіти і науки рекомендувало достроково завершити 2021/2022 навчальний рік для студентів невідпускних курсів та забезпечити виконання освітньої програми для студентів, які завершують навчання, за необхідності проведення дистанційної атестації студентів¹⁸. Згідно з опитуванням навчальних закладів, проведеним Міністерством освіти і науки України з 25 червня

¹⁷ Про деякі питання організації роботи професійних середніх шкіл та вищих шкіл під час воєнного стану. Наказ Міністерства освіти і науки України від 07.03.2022 р, № 235. <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0235729-22#Text>. Дата звернення: 25.11.2024.

¹⁸ Про закінчення академічного навчального року. Розпорядження Міністерства освіти і науки від 10.03.22 р., nr 1/3417-22: https://osvita.ua/legislation/Vishya_osvita/85933/ . Дата звернення: 25.11.2024.

по 4 серпня 2022 року, понад половина (57%) вищих навчальних закладів та професійно-технічних училищ продовжували надавати свої послуги онлайн, а 41% обрали гібридний формат (очно та онлайн)¹⁹.

Найбільшими перешкодами для продовження навчання були відсутність підключення до інтернету (79%), погіршення ситуації з безпекою в місцях навчання (46%), відсутність технічних засобів для онлайн-навчання та навчання (39%)²⁰.

Багато студентів не можуть продовжувати навчання через необхідність заробляти на життя (28%). Понад 100 університетів назвали погіршення психічного стану однією з причин, через які студенти переривають навчання (15%)²¹.

У 2022/2023 академічному році переважали онлайн та гібридні режими навчання. Таким чином на день 01.07.2023 р. серед 375 університетів:

- 38 навчальних закладів (10,1%) повністю перейшли на стаціонарне навчання;
- 200 навчальних закладів (53,4%) продовжили дистанційну роботу;
- 132 навчальні заклади (35,2%) обрали гібридний режим реалізації процесу навчання;
- 5 навчальних закладів (1,3%) не відновили свою діяльність²².

Варто зазначити, що якщо наприкінці 2021/2022 навчального року основною проблемою було створення умов безпеки, то на початку 2022/2023 навчального року спостерігалися перебої з електропостачанням, опаленням та загроза повного відключення електроенергії. Це стало серйозною перешкодою для проведення онлайн-занять, доступу до дистанційних (онлайн) занять та належної комунікації між учасниками освітнього процесу.

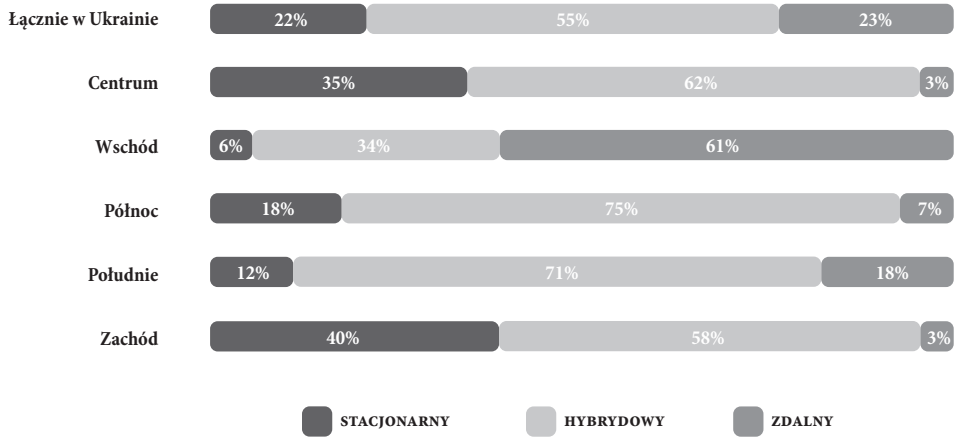
Перед початком 2023/2024 навчального року Міністерство освіти і науки рекомендувало університету перейти на стаціонарну (офлайн) форму навчального процесу, враховуючи наявність та місткість бомбосховищ.

¹⁹ Оцінка потреб вищої освіти в Україні. Початковий аналіз 25 червня – 04 серпня 2022 р. С. 2 https://osvita.ua/doc/files/news/870/87068/ukraine_higher_education_initial_report_.pdf. Дата звернення: 25.11.2024.

²⁰ Там само.

²¹ Там само.

²² Освіта і наука України в умовах воєнного стану: виклики, розвиток, повоєнні перспективи. Збір інформації та аналізів. С. 41. Інтернет-адреса <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.roz.v.povoyen.perspekt.22.08.2023.pdf>. Дата звернення: 25.11.2024.



Графік 1. Режим навчання в університетах у другій половині 2023/2024 навчального року за макрорегіонами²³

Водночас головним пріоритетом університету залишалося забезпечення безпеки учасників навчального процесу під час тривання тривоги²⁴.

Згідно з дослідженням моніторингу основних аспектів організації освітнього процесу, проведеним Державною службою якості освіти України, у другому півріччі 2023/2024 навчального року 21,6% вищих навчальних закладів організували навчання за денною формою, 55,3% – у гібридній формі, та 23,1% – у дистанційній (онлайн) формі²⁵. На вибір форми навчання вплинула, перш за все, близькість університету до зони бойових дій, а отже, безпекова ситуація в регіонах має прямий вплив на вибір форми навчання університетами (рис. 1). Слід зазначити, що університети змушені постійно змінювати формат навчання через зміни ситуації в регіоні. Причинами вибору/зміни способу навчання у закладах вищої освіти²⁶ були

²³ Там само, с. 17.

²⁴ Про реалізацію навчального процесу. Лист Міністерства освіти та науки від 11.07.23 р., № 1/10142-23: https://osvita.ua/legislation/Vishya_osvita/89545/ Доступ: 25.11.2024.

²⁵ Результати моніторингового дослідження основних аспектів організації процесу навчання (якість, безпека та ресурси) в закладах професійної освіти дошкільної та вищої освіти в умовах воєнного стану в 2024 році. (Етап I). Державна служба з питань якості освіти в Україні. 2024. С. 16. Інтернет-адреса https://sqe.gov.ua/wp-content/uploads/2024/09/Zvit_2024_I_etap_VO_FPO.pdf. Доступ: 25.11.2024.

²⁶ Там само, с. 22.

тривалість та частота загроз вибухів, рівень безпеки та постачання в університеті (наприклад, електропостачання), місцезнаходження студентів та їхня готовність залишатися в кампусі в небезпечній ситуації, специфіка навчання та досвід під час пандемії.

За даними експертів Державної служби якості освіти, опитування серед студентів, проведене в рамках дворічного моніторингового дослідження, показує, що більшість респондентів задоволені кожною з форм організації освітнього процесу, обраних їхніми університетами. Водночас, хоча гібридна форма отримала високий відсоток позитивних відповідей і залишається найпопулярнішою, студенти зазначили, що вона була недостатньо задовільною, про що свідчить їхня невпевненість у виборі відповіді.

АКАДЕМІЧНА ІНФРАСТРУКТУРА ТА ФІНАНСИ

За даними Державної служби статистики України за 2010–2024 роки, кількість закладів вищої освіти неухильно скорочується. У 2023/2024 навчальному році кількість університетів зменшилася у 2,6 раза та становила 314 (217 державних, 97 приватних) порівняно з 2010/2011 навчальним роком (загалом 813 університетів, включаючи 637 державних та 176 приватних). Скорочення кількості університетів відбулося переважно через їх закриття та злиття. Але головною причиною скорочення кількості вищих навчальних закладів є зменшення кількості абітурієнтів і, як наслідок, кількості студентів. За даними Державної служби статистики України, кількість заявників на вступ до вищих навчальних закладів у 2023/2024 навчальному році зменшилася у 2,1 рази порівняно з 2010/2011 навчальним роком²⁷.

Збільшення кількості людей, які розпочинали навчання, у перші два роки війни є наслідком зростання народжуваності в Україні, яке тривало з 2003 по 2013 рік. Якби не було повномасштабного вторгнення Російської Федерації в Україну, можна було б очікувати збільшення кількості людей, які розпочинають навчання, приблизно до 2030 року, але, за різними даними, у 2024 році кількість абітурієнтів на здобуття ступеня бакалавра в Україні зменшилася на третину²⁸.

²⁷ Примітка. Дані за 2014 рік наведено без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, міста Севастополь та частини тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях.

²⁸ Кількість абітурієнтів на бакалаврат в університеті зменшилася на третину, https://24tv.ua/education/vstupna-kampaniya-2024-killist-abituriyentiv-vishi-ukrayini-zmenishalasya_n2616336 Доступ 25.11.2024.

З метою захисту життя та здоров'я членів академічної спільноти та створення безпечного освітнього середовища деякі університети були переміщені з тимчасово окупованих територій та територій активних бойових дій до більш безпечних районів країни. Згідно з даними Міністерства освіти і науки, станом на 1 липня 2023 року було переміщено 29 університетів (з урахуванням першої хвилі переміщень, починаючи з середини 2014 року) та 64 окремі організаційні підрозділи державних, комунальних та приватних університетів²⁹.

Станом на 24 листопада 2024 року пошкоджено 117 вищих навчальних закладів, а 4 університети повністю зруйновано. Постраждали установи розташовані у 19 областях України. Найбільших пошкоджень та руйнувань зазнали установи, розташовані в Харківській (32), Херсонській (14), Одеській (14) областях та у місті Київ (10)³⁰.

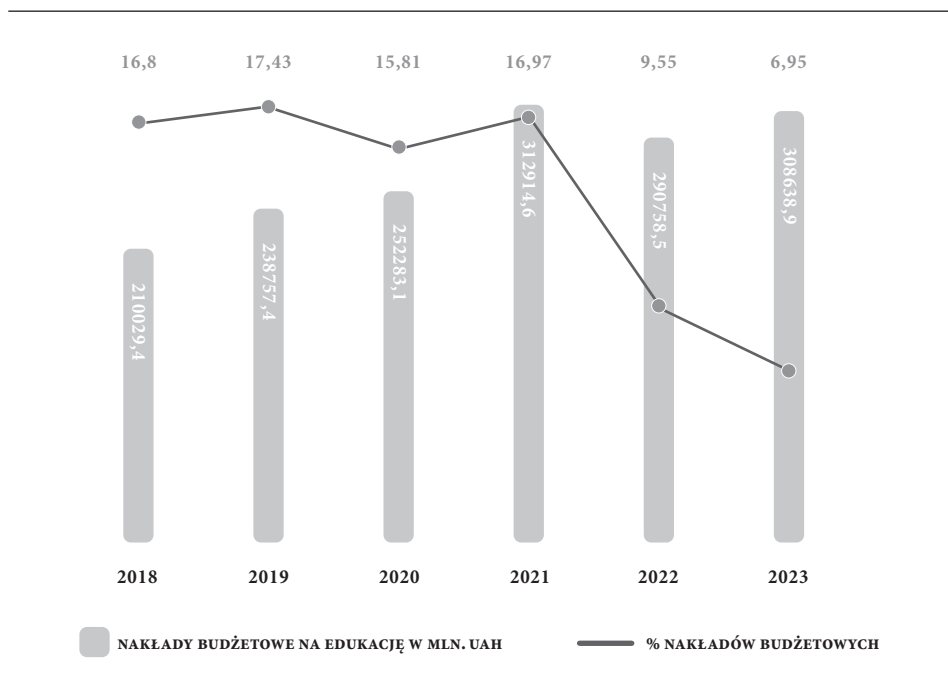
Війна змусила збільшити витрати державного бюджету на оборону та безпеку та призвела до скорочення бюджетних витрат на освіту (включаючи вищу освіту) та науку. Це мало суттєвий вплив на функціонування цих секторів. Навіть більше, у перші місяці повномасштабного вторгнення деякі університети зазнали фінансових труднощів з виплатою зарплат працівникам, студентськими стипендіями та платою за навчання для студентів-контрактників.

Згідно з даними Міністерства освіти і науки за 2022 рік, приблизно 20% (144) університетів та вищих навчальних закладів мали перерви у виплаті заробітної плати своїм працівникам, а 23% (174) – перерви у виплаті стипендій студентам. Крім того, 30% (232) університетів повідомили про значні або часткові втрати доходів від плати за навчання для студентів-контрактників.

За даними Міністерства фінансів України, витрати зведеного бюджету на освіту у 2022 та 2023 роках зменшилися порівняно з 2021 роком, хоча й несуттєво (графік 3). Тим часом, частка видатків зведеного бюджету на освіту в загальних видатках у 2023 році порівняно з 2021 роком зменшилася у 2,4 раза.

²⁹ Освіта та наука в Україні в умовах воєнного стану: виклики, розвиток, повоєнні перспективи. Збірка інформації та аналітики, <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>. Доступ: 25.11.2024.

³⁰ Saveschools.in.ua. Інтернет-адреса: <https://saveschools.in.ua>. Доступ: 25.11.2024.



Графік 2. Видатки зведеного бюджету на освіту у 2018–2023 рр.³¹

Через скорочення фінансування освіти, особливо системи вищої освіти, підтримка міжнародних партнерів, зокрема країн Європейського Союзу, стала надзвичайно цінною для України. Так, оновлена робоча програма Erasmus+ передбачає виділення 100 млн євро із бюджету, запланованого до 2027 року, на підтримку Проєктів, що сприяють розвитку вищої освіти та сприяють інтеграції людей, які тікають від війни в Україні, а також на підтримку організацій, студентів та працівників в Україні. Ці кошти посилять зусилля з допомоги українцям, які втікають від війни, шляхом додаткової підтримки організацій, які користуються програмою Erasmus+. Ці заходи можуть включати мовні курси та культурну інтеграцію, стипендії або загальну фінансову підтримку в усіх сферах програми Erasmus+³².

³¹ Міністерство фінансів України, <https://index.minfin.com.ua/ua/finance/>.

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>. Доступ: 27.11.2024.

Міграція та кадрові втрати

Згідно зі звітом Світового банку, станом на 10 травня 2022 року понад 6 мільйонів українців виїхали за кордон. Серед них майже 665 тисяч. студенти та учні шкіл (16% від загальної кількості) та 25 тисяч працівників системи освіти (6% від загальної кількості)³³. Згідно з даними Управління Верховного комісара ООН у справах біженців, станом на 18 листопада 2022 року статус біженця за кордоном мали 6 785 900 українців³⁴.

Згідно з інформацією Національного агентства академічних обмінів³⁵, у 2024 році у польських університетах навчалося 48 056 українців. Це становить 45,6% від загальної кількості іноземних студентів у Польщі. Більше того, протягом двох років повномасштабного вторгнення (у 2024 році порівняно з 2022 роком) кількість таких студентів зросла майже на 25%.

Одним із наслідків війни є внутрішнє переміщення людей з тимчасово окупованих територій та територій, розташованих поблизу зони бойових дій. За даними Світового банку, станом на 10 травня 2022 року 8 мільйонів українців були внутрішньо переміщеними особами. Більше 74% внутрішньо переміщених осіб мають дітей у своїх домогосподарствах³⁶. За даними Міністерства освіти і науки, у серпні 2022 року в Україні проживало понад 80 000 студентів із числа внутрішньо переміщених осіб³⁷.

Щодо кадрових втрат навчального закладу внаслідок вторгнення до Російської Федерації, дані, опубліковані Міністерством освіти і науки України станом на 15 листопада 2023 року³⁸, свідчать, що:

- 434 науково-педагогічних працівників у Збройних Силах України та інших структурах сектору безпеки та оборони,

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=Cj0KCQjwY64BhCaARIsAIfc7Yax8l1NLEkog7HXCEo2jRrc0eUmGxW-9J4qdiQqohfQjfkmlwQqHLSgsaAgaSEALw_wcB. Доступ: 25.11.2024.

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

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

³⁶ World Bank. Education: Impact of the War in Ukraine. 2022. URL: https://reliefweb.int/report/ukraine/education-impact-war-ukraine-may-2022?_source=Cj0KCQjwY64BhCaARIsAIfc7Yax8l1NLEkog7HXCEo2jRrc0eUmGxW-9J4qdiQqohfQjfkmlwQqHLSgsaAgaSEALw_wcB. Доступ: 27.11.2024.

³⁷ <https://www.helsinki.org.ua/wp-content/uploads/2023/03/Pravo-na-vyshchu-osvitu-VPO.pdf>. Забезпечення права на вищу освіту для внутрішньо переміщених осіб: Звіт. Українська Гельсінська спілка з прав людини. 2023. Доступ: 27.11.2024.

³⁸ Міністерство освіти і науки України. Інформація про втрату наукових кадрових ресурсів вищого навчального закладу/наукової установи внаслідок агресії Російської Федерації (університетів). Інтернет-адреса: <https://mon.gov.ua/nauka/nauka-2/informatsiyno-analitichni-materiali>. Доступ: 25.11.2024.

- Загинуло 9 науково-педагогічних працівників у Збройних Силах України та інших структурах сектору безпеки і оборони,
- 27 науково-педагогічних працівників загинули внаслідок воєнних дій як жертви серед цивільного населення,
- 270 науково-педагогічних працівників, які перебувають на тимчасово окупованій території.

Крім того, зверніть увагу на проблему, пов'язану з виїздом за кордон наукових, педагогічних та педагогічних працівників.

Згідно з даними Міністерства освіти і науки України, кількість працівників, які виїхали з території України до інших країн у 2022 році, становила 3840 осіб, а у 2023 році – 2768. З іншого боку, у 2022 році внутрішньо переміщено 5050 працівників, а у 2023 році – 4008 осіб³⁹.

На початку академічного року 2024/2025 у відкритому доступі не знайдено інформації про кількість вчителів, які перебувають за кордоном, включно з тими, хто відмовився від роботи через неможливість повернення в Україну.

Напрями розвитку вищої освіти в Україні

Пріоритетні напрями розвитку української системи вищої освіти та бачення необхідних реформ визначаються урядовими і міністерськими стратегічними документами та ключовими міжнародними звітами. До стратегічних пріоритетів належить покращення рівня прозорості в секторі вищої освіти в Україні шляхом модернізації Автоматизованої системи управління вищою освітою, впровадження Національного дослідження студентів та Єдиної системи інформації про фінансування наукової діяльності вищих навчальних закладів на конкурсній основі (*performance-based funding*), а також оптимізація кількості вищих навчальних закладів. Заплановані результати також передбачають, що вищі навчальні заклади мають розробити власні плани управління змінами з метою покращення управління університетами, навчання та навчання.

Прийнята Кабінетом Міністрів України напередодні повномасштабного вторгнення (23 лютого 2022 року), Стратегія розвитку вищої освіти

³⁹ Міністерство освіти і науки України. Інформаційно-аналітичні довідки щодо можливостей провадження професійної діяльності наукових і науково-технічних суб'єктів ВНЗ та наукових установ в умовах воєнного стану, у тому числі наукової діяльності молодих вчених; Інформація про стан організації роботи наукового/науково-педагогічного персоналу університету/наукової установи під час воєнного стану (університетів), <https://mon.gov.ua/nauka/nauka-2/informatsiyno-analitichni-materiali>. Доступ: 25.11.2024.

в Україні на 2022–2032⁴⁰ роки (далі – Стратегія) визначає кілька ключових пріоритетів та тенденцій. Згідно зі Стратегією, пріоритетними напрямками розвитку вищої освіти є:

- *Інтеграція до Європейського простору вищої освіти*: удосконалення системи вищої освіти відповідно до принципів Болонського процесу; гармонізація стандартів з міжнародною рамкою кваліфікацій та розвиток мобільності студентів і персоналу.
- *Покращення якості освіти*: впровадження студентоорієнтованого підходу; розвиток внутрішніх систем забезпечення якості, включення наукових досліджень в освітній процес.
- *Цифровізація*: розширення доступу до сучасних цифрових освітніх інструментів; створення інфраструктури для дистанційного навчання.
Інтернаціоналізація: залучення іноземних студентів та включення українських закладів до міжнародної системи освіти; покращення знань іноземних мов серед учнів та викладачів.
- *Фінансова автономія та ефективність*: оптимізація управління ресурсами та розширення фінансової автономії установ; залучення альтернативних джерел фінансування.
- *Соціальна інтеграція та доступ до освіти*: підтримка вразливих категорій учнів; адаптація інфраструктури для людей з особливими потребами.

Основні фактори, які впливатимуть на сферу вищої освіти та науки, є і внутрішніми для сектору, і зовнішніми. До зовнішніх факторів належать глобалізація та конкуренція, щораз вища потреба в транснаціональній освіті та адаптація до змін на ринку праці, а також вимоги до інновацій, що означає необхідність навчання критичного мислення, підприємницьких та лідерських навичок. Серед зовнішніх факторів найважливішими є: тенденція до старіння суспільства, що переорієнтовує вищу освіту на навчання протягом усього життя, збільшуючи можливості перепідготовки; цифрова трансформація, яка суттєво змінює роль інформаційних технологій в освіті; урбанізація, яка створює проблеми для концентрації можливостей навчання у великих містах і, як наслідок, їх деконцентрації в менших.

⁴⁰ Стратегія розвитку вищої освіти в Україні на 2022–2032 роки, затверджена Кабінетом Міністрів України 23 лютого 2022 року, № 286-п., <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/286-2022-%D1%80#Text>, дата звернення: 30.11.2024.

Стратегія передбачає реалізацію цих пріоритетів шляхом систематичного моніторингу, реформування правової бази та забезпечення фінансових ресурсів для досягнення цілей.

Варто наголосити, що попри війну та військові втрати, пріоритети та напрями змін, зазначені у Стратегії, є важливими. Натомість, Оперативний план має бути оновлений, як зазначали у вересні 2024 року представники Міністерства освіти і науки України, й експерти та науковці у сфері вищої освіти⁴¹. Заступник міністра Михайло Винницький наголосив, що головним пріоритетом для системи вищої освіти України в умовах війни, окрім відбудови інфраструктури, є продовження шляху європейської інтеграції. Усі інші аспекти випливають з цього глобального пріоритету.

Основні проблеми включають: неефективне управління фінансами (відсутність диверсифікації доходів університету), неефективність вищої школи (розрив між системою вищої школи та ринком праці та старіння матеріальної бази), недостатня увага до функції формування вищої школи та низький рівень орієнтації на студента, а також його імітація⁴².

Основними зовнішніми факторами розвитку вищої освіти в Україні, враховуючи її поточний стан та стратегічні перспективи, які впливатимуть на формування сценаріїв розвитку, є: рівень активності військових дій та тривалість війни в Україні, а також можлива ескалація інших міжнародних конфліктів на глобальному рівні, демографічна ситуація, зокрема, величина міграції, активність у виконанні завдань європейської інтеграції, масштаби міжнародної підтримки, економічна ситуація в країні.

Серед внутрішніх факторів найважливішими є якість державного управління в секторі (включаючи прозорість та передбачуваність змін) і стабільність у впровадженні реформ, ефективність публічного діалогу та комунікації між ключовими зацікавленими сторонами щодо стратегічних змін. Ключовою перспективою розвитку українських університетів є розширення участі в програмах ЄС, що фінансують реконструкцію дослідницької інфраструктури, а також залучення приватного сектору до

⁴¹ Матеріали круглого столу «Стратегія розвитку вищої освіти в Україні в умовах надзвичайних ситуацій та криз воєнного стану. Розбудова мережі вищих навчальних закладів в Україні», <https://erasmusplus.org.ua/news/kruglyj-stil-strategiya-rozvytku-vyshhoyi-osvity-ukrayiny-v-umovah-nadzvyhajnyh-sytuacij-ta-kryz-voyennogo-stanu-rozbudova-merezhi-zakladiv-vyshhoyi-osvity-ukrayiny-23-09-2024-r-onla/> / Дата звернення: 30.11.2024..

⁴² Винницький М. Стратегічні пріоритети реформи вищої освіти на 2024-25 роки. Матеріали круглого столу «Стратегія розвитку вищої освіти в Україні в умовах надзвичайних ситуацій та криз воєнного стану. Розбудова мережі вищих навчальних закладів в Україні» (23.09.2024). Київ, https://erasmusplus.org.ua/wp-content/uploads/2023/05/1_vynnyczkyj_23_09_2024_ost.pdf, дата доступу: 30.11.2024.

дослідницької діяльності. Пріоритетом буде відбудова інфраструктури, особливо на регіональному рівні: передусім відбудова зруйнованих університетів, науково-дослідних інститутів та лабораторій у відносно безпечних регіонах (Західна частина України та Центральна частина) та їх кластеризація (інноваційні хаби), особливо у сфері ІТ, біотехнологій та зеленої енергетики. Віртуальні навчальні простори та онлайн-інструменти, безсумнівно, розвиватимуться для забезпечення безперервного навчання.

Безсумнівно, основним і найважливішим фактором є закінчення війни та досягнення справедливого і міцного миру.

III. Тристороння угода KRASP-FRP-ZRUU

ТРИСТОРОННЯ УГОДА ПРО ПАРТНЕРСТВО ТА СПІВПРАЦЮ KRASP-URHEIU-FRP ПІДПИСАНА У ВАРШАВІ 14 ЛИСТОПАДА 2017 Р.

Преамбула

Сторони:

Конференція ректорів академічних шкіл Польщі (KRASP), представлена Головою – професором Яном Шмідтом,
Спілка ректорів закладів вищої освіти України (URHEIU), представлена Головою – проф. Леонідом Губерським,
Польська фундація ректорів (FRP), представлена Президентом – проф. Єжи Возницьким,

далі – Партнери,

високо оцінюючи та підтримуючи діяльність, здійснену досі різними організаціями в рамках польсько-української академічної та наукової співпраці, а зокрема ініціативи, започатковані конференціями ректорів окремих типів університетів,

посилаючись на попередній досвід співпраці між

- KRASP та URHEIU на підставі Угоди/Угоди про партнерство між KRASP та Спілкою ректорів закладів вищої освіти України від 19 грудня 2014 року,
- URHEIU та FRP, в рамках роботи над Польсько-українською доповіддю у 2014–2015 роках, а також інших спільних ініціатив,
- KRASP та FRP на основі Угоди про стратегічне партнерство від 24 березня 2006 року,

високо цінуючи існуючі відносини та взаємну діяльність, укладають цю Угоду, підвищуючи статус чинного партнерства та надаючи йому тристороннього характеру.

Положення Угоди

§1

Партнери погоджуються надати своїм подальшим спільним ініціативам та діяльності планового характеру з трирічним періодом, що охоплює конкретні, узгоджені наміри та положення, представлені в наступних додатках до цієї Угоди.

§2

Додатки, підписані Партнерами, визначають обсяг, характер та терміни реалізації здійснюваних Проєктів, вказують партнерів, відповідальних за окремі Проєкти, а також методи їх фінансування, з розподілом виду та обсягу витрат між партнерами.

§3

Партнери заявляють про свій намір співпрацювати у реалізації запланованих Проєктів та ініціатив з міністрами вищої освіти та науки Польщі та України, що включатиме:

- інформування про обсяг узгоджених заходів та Проєктів, запланованих та таких, що вже реалізуються,
- подання звітів про їх виконання та результати,
- узгодження участі представників міністерств у вибраних заходах у відповідь на запрошення Партнерів, а також обсягу та форм можливої підтримки з боку міністрів на їхнє прохання, включаючи фінансову підтримку,
- співпраця з міністрами на їх запрошення у виконанні положень міжурядових або відомчих угод про співробітництво у сфері вищої освіти та науки,
- здійснення спільних дій Партнерами з іншими організаціями, зокрема з інших країн, якщо це сприятиме політиці розвитку вищої освіти та науки, що проводиться в Польщі та Україні,
- підтримка діяльності, спрямованої на вдосконалення формули співпраці між академічними спільнотами, з урахуванням рейтингів університетів та спільних міжнародних видавничих Проєктів, зокрема наукових монографій,
- підтримка мережевої діяльності для польських та українських університетів.

§4

З метою забезпечення ефективного виконання цієї Угоди Партнери створюють Спільний секретаріат з координації, що далі іменується Секретаріатом, у такому складі:

Представник KRASP

Представник URHEIU

Представник FRP

Витрати на утримання своїх представників у Секретаріаті несуть окремі Партнери.

§5

Угода набирає чинності з дати її підписання. Додаток № 1 підписується разом з Угодою та набирає чинності з 1 січня 2018 року.

§6

Угода укладена польською та українською мовами у шести примірниках, по три примірники кожною з цих мов. Кожна Договірна Сторона отримує копію Угоди обома мовами. Це положення також застосовується до додатків до цієї Угоди.

Від імені KRASP

Голова

проф. Ян Шмідт

Від імені URHEIU

Голова

проф. Леонід Губерський

Від імені FRP

Президент

проф. Єжи Возницький

ДОДАТОК 1
ДО ТРИСТОРОННЬОЇ УГОДИ ПРО ПАРТНЕРСТВО ТА
СПІВПРАЦЮ KRASP-URHEIU-FRP, УКЛАДЕНОЇ У ВАРШАВІ
14 ЛИСТОПАДА 2017 РОКУ

1. Партнери вважають за доцільне продовжити обмін візитами між делегаціями, що представляють KRASP та FRP з одного боку, та URHEIU з іншого, з метою підтримки та розвитку особистих контактів між представниками Партнерів, а також координації та оцінки реалізованих Проєктів.
2. У зв'язку з діяльністю, що здійснюється в Польщі та Україні для впровадження реформ у вищій освіті та науці на системному та інституційному рівнях, Партнери створюють спільну польсько-українську Консультативну групу ректорів (далі – Консультативна група), яка буде відповідальна за обмін інформацією та обговорення запланованих та впроваджених змін у цих сферах. Консультативна група складатиметься з представників Партнерів та, за необхідності, експертів. Консультативна група проводитиме обговорення по черзі в Польщі та Україні на засіданнях, які скликатимуться принаймні раз на рік. Засідання очолить представник країни, яка приймає засідання.
3. Партнери можуть запрошувати представників відповідних міністрів Польщі та України до участі у засіданнях Консультативної групи. Повідомляючи міністрів про ініціативу, Партнери звертатимуться до них із проханням надати інформаційну та фінансову підтримку для її реалізації. Висновки та рекомендації обговорень Консультативної групи будуть передані міністрам Польщі та України. Доки така підтримка не буде отримана, Партнери покриватимуть операційні витрати своїх власних представників у Групі консультантів. Організатором наступних засідань Консультативної групи буде Секретаріат, який представить пропозиції щодо першого засідання Групи в період до 1 квітня 2018 року.
4. Партнери висловлюють намір започаткувати Проєкт з демократизації та вдосконалення управління університетами, в якому могли б взяти участь зацікавлені керівники університетів Польщі та України.

Партнери спільно вживатимуть заходів для пошуку фінансової підтримки для його реалізації, включаючи подання заявок до програм Європейського Союзу або урядових програм у країнах-партнерах.

5. Додаток польською та українською мовами укладається на три роки з дати набрання ним чинності.

Від імені KRASP

Голова

проф. Ян Шмідт

Від імені URHEIU

Голова

проф. Леонід Губерський

Від імені FRP

Президент

проф. Єжи Возницький

ДОДАТОК 2
ВИЗНАЧЕННЯ ЦІЛЕЙ ТА ДІЙ СТОРІН, ЩО ПІДПИСАЛИ
ТРИСТОРОННЮ УГОДУ ВІД 14 ЛИСТОПАДА 2017 РОКУ,
НА ПЕРІОД 2022–2024 РОКІВ

АНЕКС NR 2
OKREŚLAJĄCY CELE I DZIAŁANIA SY-
GNATARIUSZY UMOWY TRÓJSTRON-
NEJ 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 osiągnięcia 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;
- Dzielenie się doświadczeniami dotyczącymi funkcjonowania narodowych

ДОДАТОК 2
ВИЗНАЧЕННЯ ЦІЛЕЙ ТА ЗАХОДІВ
ПАРТНЕРІВ ТРИСТОРОННЬОЇ 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 нижчезначені 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 в обох країнах, з особливим акцентом на зміст документів Конференції

konferencji rektorów w obu krajach, ze szczególnym uwzględnieniem treści dokumentów KRASP takich jak Statut i Kodeks Dobre Praktyki w Szkołach 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. Прzewidywane 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;
- Wnoszenie wkładu własnego o charakterze rzeczowym przez uczelnie członkowskie KRASP i ZRUU w realizowanie

rektorów akademicheskikh shkol' Pol'shi, takikh yak Statut i „Kodeks dobrykh praktik u zakladakh vyshchoi osvity”, a takozh u sferi dosvidu instytutsiynoho zabezpechennia, sho dozvoляє provoditi doslidzhennia ta realizuvati konceptual'ni proekty Konferentsii rektoriv zakladiv vyshchoi osvity Pol'shi stratehichnogo kharakteru;

- Rozwitek upravlin'skikh ta lider'skikh kompetentsii kerivnikh kadrov univertsitetiv u rezul'tatі spil'nykh zakhodiv;
- Poшиrennia informatsii pro sistemni rishennia, zaprovadzheni v Evropeiskomu prostori vyshchoi osvity.

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.

3. Створення умов для реалізації домовленостей:

- Ужиття заходів щодо пошуку необхідних фінансових ресурсів;

- przedsięwzięć przewidzianych w niniejszym Aneksie
- Podejmowanie innych działań służących osiągnięciu przewidywanych celów, określonych w osobnych umowach o charakterze szczegółowym.
 - 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 Возницький,
від імені Фундації
польських ректорів

ДОДАТОК 3
ВІД 9 ЛИПНЯ 2024 РОКУ ВИЗНАЧЕННЯ ЦІЛЕЙ ТА ДІЙ
ПІДПИСАНТІВ ТРИСТОРОННЬОЇ УГОДИ ВІД 14 ЛИСТОПАДА
2017 РОКУ НА ПЕРІОД 2025–2027 РОКИ

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-Ukraińskiego, 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

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 ресурсів у сфері вищої освіти в обох

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.

krajach (finansowy kapitał, ludzki kapitał, dosłudnićka 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 в 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 Nikolaienko
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. Зміст наступних звітів у РР-U та анотація дисертації Ірини Дегтярьової

ЗВІТ

Аналіз співпраці між польськими та українськими університетами на тлі порівняння систем вищої освіти. Висновки та рекомендації. За редакцією Єжи Возницького

ПЕРЕДМОВА Міністра науки та вищої освіти Польщі

1. **ВСТУП** до Проекту (Єжи Возницький)
2. **ПЕРЕДМОВА** партнерів проекту (Веслав Банись, Леонід Губерський)
3. Досвід впровадження реформ у вищій освіті в Польщі та Україні – системи вищої освіти на шляху розвитку в обох країнах (Тарас Фініков, Єжи Возницький)
 - 3.1. Польща
 - 3.2. Україна
4. Потенціал досліджень та розробок у Польщі та Україні: тематичні дослідження
 - 4.1. Інвестиції в дослідницьку інфраструктуру польських університетів, дослідницьких інститутів та інститутів PAN (Януш Іграс, Маріан Щерек)
 - 4.2. Науковий потенціал сучасної промисловості України: приклад Дніпропетровської області (Ірина Дегтярьова, Євгеній Бородін)
5. Аналіз досвіду співпраці між польськими та українськими університетами. Презентація окремих випадків двосторонньої співпраці (Ірина Дегтярьова, Магдалена Дибась)
 - 5.1. Методологічні припущення дослідження (Ірина Дегтярьова, Магдалена Дибась)
 - 5.2. Результати дослідження, проведеного в польських університетах (Магдалена Дибась)
 - 5.3. Результати дослідження, проведеного в українських університетах (Ірина Дегтярьова)
6. Приклади польсько-української співпраці класичних університетів
 - 6.1. Співпраця класичних університетів з польськими партнерами: case-study Київського національного університету імені Тараса Шевченка (Леонід Губерський)

- 6.2. Співпраця з українськими партнерами: тематичне дослідження Варшавського університету
 - 6.2.1 Польсько-українська співпраця, що реалізується через Artes Liberales (*Роберт Сухарський*)
 - 6.2.2. Польсько-українська співпраця, що реалізується через Центр досліджень Східної Європи (*Ян Маліцький*).
7. Приклади польсько-української співпраці технічних університетів: університети-партнери та споріднені університети на європейському форумі
 - 7.1. Варшавський політехнічний університет та Київський політехнічний університет (*Влодзімеж Курнік, Михайло Згуровський*)
 - 7.2. Вроцлавський політехнічний університет та Київський політехнічний університет (*Тадеуш Венцковський, Михайло Згуровський*)
8. Досвід обміну студентами між Польщею та Україною (*Вальдемар Сівінський*)
9. Висновки та рекомендації, що впливають з проведених досліджень у Польщі та Україні (*Єжи Возницький, Тарас Фініков, Магдалена Дибась, Ірина Дегтярьова*)
10. Підсумок та підкріплення зауваження (*Єжи Возницький*)

ДОДАТКИ

1. Головна Рада Науки та Вищої Освіти (*Єжи Возницький*)
2. Конференція ректорів академічних шкіл Польщі (*Веслав Банись*)
3. Спілка ректорів закладів вищої освіти України (*Леонід Губерський*)
4. Think tank „Фундація польських ректорів – Інститут суспільства знань” (*Єжи Возницький*)
5. Міжнародний фонд досліджень освітньої політики (*Тарас Фініков*)
6. Угоди про співпрацю на рівні Конференції ректорів: системний рівень
 - 6.1 Договір між KRASP та URHEI
 - 6.2 Договір між KRPUT та Конференцією ректорів українських технічних університетів
7. Інформація про проведені дослідження
8. Опитування (анкета), призначене для польських та українських університетів
9. Перелік польських університетів, які взяли участь в опитуванні
10. Перелік українських університетів, які взяли участь в опитуванні

ЛІТЕРАТУРА

ЗВІТ

**Польсько-українська співпраця установ представників,
які представляють ректорів, задля вдосконалення
діяльності університетів.**

Фінальний звіт про виконання Проєкту MEiN-PW

Наукова редакція Ірина Дегтярєва, Єжи Возницький

ВСТУПНЕ СЛОВО Міністра освіти та науки – *Пшемислав Чарнек*

ВСТУПНЕ СЛОВО • Голови Конференції ректорів академічних шкіл Польщі –
Аркадіуш Менжик

ВСТУПНЕ СЛОВО • Голови Спілки ректорів закладів вищої освіти України –
Петро Куліков

ВСТУП • *Єжи Возницький, Ірина Дегтярєва*

Список осіб та установ, які брали участь у реалізації Проєкту MEiN-PW
у 2018–2021 роках

РОЗДІЛ 1 • Загальні положення Проєкту MEiN-PW *Єжи Возницький*

РОЗДІЛ 2 • Фінансування вищої освіти на системному та інституційному
рівнях в Польщі та Україні

2.1. Фінансування вищої освіти на системному та інституційному
рівнях з польської точки зору *Міхал Гайда, Лукаш Кежновський,
Наталія Красневська, Олександра Ліс.*

2.2. Фінансування вищої освіти на системному та інституційному
рівнях з погляду України *Валентина Чепак, Ірина Дегтярєва,
Наталія Гоц, Антон Пантелеймонов, Денис Свіриденко, Ірина
Тимошевська*

ДОДАТОК • Сценарій поглиблених інтерв'ю

РОЗДІЛ 3 • Рейтинги в стратегіях польських та українських університетів

3.1. Рейтинги в стратегіях польських університетів. *Міхал Гайда,
Лукаш Кежновський, Наталія Красневська, Олександра Ліс.*

3.2. Рейтинги в стратегіях українських університетів *Валентина Чепак,
Ірина Дегтярєва, Наталія Гоц, Антон Пантелеймонов, Денис Сві-
риденко, Ірина Тимошевська*

ДОДАТОК • Анкета-опитувальник

РОЗДІЛ 4 • Закон та статутна автономія в Польщі та Україні: статутні рішення
в сфері управління окремих польських та українських університетів.

Кшиштоф Лея, В'ячеслав Комаров, Ірина Дегтярєва

- 4.1. Статутні рішення в сфері управління в окремих польських університетах
- 4.2. Статутні рішення в сфері управління в окремих українських закладах вищої освіти

ДОДАТОК • Вибрані матеріали аналізу університетів у Польщі та Україні.

РОЗДІЛ 5 • Докторантура в Польщі – організаційні та управлінські рішення. Перший досвід після реформи Наталія Красневська, Евеліна Паб'янчик-Влазло

- 5.1. Методологічні засади дослідження
- 5.2. Порівняльний аналіз моделей докторських шкіл
- 5.3. Добрі практики стосовно забезпечення якості навчання докторських студій.
- 5.4 Висновки

ДОДАТОК • Анкета-опитувальник

РОЗДІЛ 6 • Коментар Експерної групи щодо результатів Проєкту допомоги MEiN–PW Марцін Докович, Марія Гуліцька, Томаш Єнджеєвський, Анна Мрозовська

- 6.1. Коментар до результатів дослідження про фінансування вищої освіти в Польщі та Україні
- 6.2. Коментар до результатів дослідження рейтингових систем стратегій університетів Польщі та України
- 6.3. Коментар до результатів дослідження статутних рішень у сфері управління в Польщі та Україні
- 6.4. Коментар до результатів дослідження про докторські школи в Польщі.

РОЗДІЛ 7 • Рекомендації, що впливають з проведених досліджень в рамках Проєкту „Польсько-українська співпраця представницьких установ, що представляють ректорів, на користь вдосконалення діяльності університетів” в Польщі та в Україні, прийняті ректорами у змісті Спільних резолюцій

- 7.1. Спільна резолюція № 1 делегації Конференції ректорів академічних шкіл Польщі та делегації Спілки ректорів закладів вищої освіти України, прийнята в результаті польсько-української дискусії ректорів 2 квітня 2019 року в Університеті ім. Адама Міцкевича в Познані – вибір рекомендацій
- 7.2. Спільна резолюція № 2 делегації Конференції ректорів академічних шкіл Польщі та делегації Спілки ректорів закладів вищої освіти України, прийнята в результаті польсько-української зустрічі ректорів 16 жовтня 2019 року в Київському національному університеті імені Тараса Шевченка – вибір рекомендацій.

- 7.3. Спільна резолюція № 3 щодо законодавчих рішень у сфері управління Конференції ректорів академічних шкіл Польщі та Спільки ректорів закладів вищої освіти України, червень 2020 р. – добірка рекомендацій

ПРИКІНЦЕВІ ЗАУВАЖЕННЯ *Єжи Возницький*

ДОДАТКИ

1. Тристороння угода KRASP – FRP – ZRUU з Додатком 1
2. Спільна резолюція KRASP та ZRUU № 1
3. Спільна резолюція KRASP та ZRUU №2
4. Спільна резолюція KRASP та ZRUU № 3
5. Угоди про співпрацю NAQA-PKA та NAQA-KEN

ЗВІТ

**Польсько-українська співпраця представницьких установ,
що представляють ректорів, для покращення
діяльності університетів.**

Звіт за 2-й Цикл реалізації Проєкту 2022–2024

науковий редактор *Єжи Возницький, Ірина Дегтярьова*

ПЕРЕДМОВА • від імені Міністерства науки і вищої освіти – *Анджей Шептицький*

ПЕРЕДМОВА Голови Конференції ректорів академічних шкіл Польщі – *Аркадіуш Менжик*

ПЕРЕДМОВА • Голови Спільки ректорів закладів вищої освіти України – *Петро Куліков*

ВСТУП • *Єжи Возницький, Ірина Дегтярьова*

Підсумки циклу 2 Проєкту MNiSW-PW у 2022–2024 рр.

Перелік осіб та установ, що беруть участь у реалізації проєкту

**ЧАСТИНА I УМОВИ ПОЛЬСЬКО-УКРАЇНСЬКОЇ СПІВПРАЦІ В ПЕРІОД ПІСЛЯ
24 ЛЮТОГО 2022 РОКУ**

РОЗДІЛ 1 • *Марцін Докович, Лариса Колісник*

Можливості та умови польсько-української співпраці у сфері освіти в умовах війни та повоєнних обмежень в Україні

РОЗДІЛ 2 • Олена Биковська, Томаш Єнджеєвський

Шляхи наукового розвитку в Польщі та Україні та дослідницька співпраця

РОЗДІЛ 3 • Ірина Дегтярьова

Становище аспірантів в українських університетах під час агресії Російської Федерації проти України та підтримка польських університетів

ЧАСТИНА II КОНСОЛІДАЦІЯ У ВИЩІЙ ОСВІТІ: УМОВИ ТА ДОБРІ ПРАКТИКИ**РОЗДІЛ 4 • Марія Гуліцька, Томаш Каліш**

Консолідація та міжуніверситетські горизонтальні структури в Польщі та європейських країнах – нормативні акти, рішення та ініціативи

РОЗДІЛ 5 • Ліна Фоміна, Богдан Веселовський

Консолідація в системі вищої освіти України – нормативні акти та досвід з урахуванням міжнародних передових практик

ЧАСТИНА III ІНОЗЕМНІ КАМПУСИ: ДОСВІД ТА УМОВИ В ПОЛЬЩІ ТА УКРАЇНІ**РОЗДІЛ 6 • Томаш Єнджеєвський, Анна Мрозовська-Вишинська**

Поточний стан нормативних актів та практики у сфері правових умов та обмежень щодо відкриття іноземних університетів та їхніх філій у Польщі, а також прав польських університетів надавати освіту за межами Польщі

РОЗДІЛ 7 • Лариса Човнюк, Євгеній Герасименко

Правовий статус, можливості та обмеження відкриття філій іноземних закладів вищої освіти в Україні, а також форми діяльності та представництва українських закладів вищої освіти за кордоном.

ЧАСТИНА IV ФУНКЦІОНУВАННЯ НАЦІОНАЛЬНИХ КОНФЕРЕНЦІЙ РЕКТОРІВ В ПОЛЬЩІ ТА УКРАЇНІ**РОЗДІЛ 8 • Ірина Дегтярьова**

Діяльність національних конференцій ректорів у Європі

РОЗДІЛ 9 • Єжи Возницький

Вибрані положення статуту ZRUU та статуту KRASP: порівняльний аналіз з коментарем

РОЗДІЛ 10 • Григорій Берченко

Правова та інституційна аналітика моделі діяльності Національної конференції ректорів України

ЧАСТИНА V СПІЛЬНІ ДОКУМЕНТИ ДЕЛЕГАЦІЙ НАЦІОНАЛЬНИХ КОНФЕРЕНЦІЙ РЕКТОРІВ

1. Загальне положення делегації Конференції ректорів академічних шкіл Польщі та делегації Спільки ректорів закладів вищої освіти України, листопад 2022 року, Люблінський католицький університет
2. Загальна позиція делегацій Конференції ректорів академічних шкіл Польщі та Спільки ректорів закладів вищої освіти України, листопад 2023 року, Білостоцький політехнічний університет
3. Єжи Восьницький Декларація про продовження реалізації Польсько-Українського Проекту MNiSW-PW

ДОДАТОК

Список звітів, опублікованих в рамках II Циклу Проекту в 2022–2023 роках

ЗМІСТ ДИСЕРТАЦІЇ ІРИНИ ДЕГТЯРЬОВОЇ**СПИСОК СКОРОЧЕНЬ****ВСТУП****РОЗДІЛ 1 • Вступ до проблематики дисертації**

- 1.1. Предмет дослідження. Обґрунтування вибору Польщі та України в контексті оцінки польсько-української співпраці у сфері вищої освіти
- 1.2. Історія та контекст дослідження.
- 1.3. Мета роботи. Теза дисертації та гіпотези дослідження

РОЗДІЛ 2 • Сфера управління та державна політика у вищому навчальному закладі

- 2.1. Державна політика та вища освіта як її предмет
- 2.2. Традиційні цінності та моделі університету. Інституційна автономія та академічне самоврядування
- 2.3. Менеджмент та управління у вищій освіті
- 2.4. Принцип належного управління та інституційної культури у закладах вищої освіти
- 2.5. Принципи законодавчого процесу та практика участі та соціального діалогу у вищій освіті

РОЗДІЛ 3 • Методологічні положення та інструменти емпіричного дослідження управління у вищій освіті

- 3.1. Характеристики методології опитування
- 3.2. Правовий та інституційний аналіз законодавчих норм

3.3. Методологія та інструменти порівняльних досліджень

3.4. Учасницьке спостереження як інструмент емпіричного дослідження

РОЗДІЛ 4 • Процеси впровадження системних змін у вищій освіті в Україні та Польщі в період трансформації

4.1. Системні зміни у вищій освіті в Україні

4.2. Системні зміни у вищій освіті Польщі

4.3. Порівняльний аналіз процесу впровадження законодавчих змін у вищій освіті в Україні та Польщі в період трансформації

РОЗДІЛ 5 • Порівняльне дослідження рішень та нормативних актів у сфері управління вищою освітою в Україні та Польщі

5.1. Оцінка стану управління у вищій освіті з урахуванням опитувань керівного складу українських університетів

5.2. Висновки українського дослідження з посиланнями на польські рішення

5.3. Правовий та інституційний аналіз суб'єктів управління на системному рівні: компетенції державних органів, включаючи міністра, а також сфера діяльності та організаційні моделі представницьких інституцій та дорадчих органів

5.3.1. Україна

5.3.2. Польща

5.4. Правовий та інституційний аналіз суб'єктів управління на інституційному рівні: університетські органи

5.4.1. Україна

5.4.2. Польща

5.5. Висновки з правового та інституційного аналізу

РОЗДІЛ 6 • Короткий зміст дисертації. Висновки та заключні зауваження

6.1. Висновки та заключні зауваження

6.2. Підтвердження гіпотез і тези дисертації

СПИСОК ТАБЛИЦЬ

СПИСОК РИСУНКІВ ТА СХЕМ

БІБЛІОГРАФІЯ

ДОДАТКИ

Додаток 1. Анкета-опитувальник під назвою „Принципи управління у системі вищої освіти в Україні з точки зору трансформації країни”

Додаток 2. Стислий виклад відповідей українських респондентів – ректорів та проректорів на відкриті запитання щодо визначення сильних та слабких сторін державної політики у вищій освіті та пропозицій щодо змін у цій сфері

Додаток 3. Вибрані фрагменти чинних нормативно-правових актів – Закону України „Про вищу освіту” від 1 липня 2014 року № 1556-VII (редакція зі змінами, внесеними у 2017 році) та Закону України „Про освіту” від 5 вересня 2017 року № 2145-VIII щодо сфери управління.

АНОТАЦІЯ ДИСЕРТАЦІЇ ІРИНИ ДЕГТЯРЬОВОЇ

ВСТУП

Поняття *governance* у вищій освіті в дисертації розуміється як здійснення влади на центральному та інституційному рівнях у рамках системного порядку, визначеного в нормативно-правових актах (законах, постановах та статутах вищих навчальних закладів). Відповідно до визначення OECD, воно охоплює структури, відносини та процеси розробки, впровадження та перевірки політики щодо вищої освіти за участю різноманітних акторів. У теоретичному аналізі цих питань, дисертація посилається на наукову літературу та експертні дослідження міжнародних організацій.

Проблематика трансформації систем вищої освіти внаслідок політичних змін у країнах Центральної та Східної Європи є частиною процесу їхніх системних реформ та економічних, інституційних та соціальних перетворень. Наукова проблема, що розглядається в дисертації, полягає у визначенні умов для впровадження змін у сфері управління вищою освітою в Україні та Польщі. Основними методологічними інструментами, що використовуються для вирішення цієї проблеми, є опитування, порівняльні дослідження та правovo-інституційний аналіз. Аналіз охоплював період 1990–2018 років.

МЕТА РОБОТИ

Головною метою дисертації є порівняльний аналіз сфери управління вищою освітою на системному та інституційному рівні в Україні та Польщі. Конкретні цілі дисертації включають:

- 1) проведення аналізу системних умов функціонування та стану структур, відносин і процесів, що складають сферу управління у вищій освіті в Україні та Польщі;
- 2) зіставити та порівняти моделі функціонування представницьких органів як суб'єктів державної політики у вищій освіті в Україні та Польщі, враховуючи практику участі та соціального діалогу;

- 3) визначення позитивних та негативних умов для впровадження змін в органах управління та процесах університетів України та Польщі.

ТЕЗА ДИСЕРТАЦІЇ ТА ГІПОТЕЗИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Теза дисертації полягає в тому, що бажаними умовами запровадження змін у сфері управління вищою освітою в Україні та Польщі в нормативно-правових актах є гармонізація: нормативних змін щодо системного управління та способу формування державних органів та органів університету, принципів університетської автономії та цінностей академічної спільноти, а також інституалізації представницьких органів у законі, поважаючи місцеві традиції, принципів законодавчого процесу та практики участі та соціального діалогу.

У дисертації були сформульовані такі дослідницькі гіпотези:

- Гіпотеза 1. Процес впровадження змін у вищій освіті має здійснюватися відповідно до принципів законодавчого процесу та належної практики у законотворчості.
- Гіпотеза 2. Належний розвиток моделей функціонування представницьких інституцій та практика участі й соціального діалогу є важливими факторами функціонування системи вищої освіти та державної політики в цій сфері.
- Гіпотеза 3. Удосконалення сфери управління на інституційному рівні вимагає від державних органів дотримання принципу університетської автономії та підвищення якості управління вищими навчальними закладами в результаті застосування університетськими органами принципів належного управління.

МЕТОДОЛОГІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ

У дисертації було використано різноманітні дослідницькі інструменти, включаючи огляд наукової літератури, документів міжнародних організацій та аналіз стану знань з теми дисертації. Основним методологічним інструментом є порівняльне дослідження. Порівняльний аналіз охопив процеси законотворчості у вищій освіті, зміст її актів та нормативні акти, що стосуються сфери управління в Україні та Польщі з 1990 року.

Дослідження з питань управління у вищій освіті в Україні було проведено автором дисертації у 2016/2017 році серед керівного персоналу університетів-членів Асоціації ректорів університетів України (49 відповідей). У дисертації зіставляються результати власного дослідження автора

з результатами аналогічного дослідження, проведеного Польською фундацією ректорів серед ректорів-членів KRASP.

Правовий та інституційний аналіз охоплює сукупність суб'єктів, що діють у системі вищої освіти. До них належать, серед іншого: це міністр як державний орган, державні академічні установи, представницькі установи (моделі, спосіб формального наділення повноваженнями та сфера їхньої діяльності) в обох країнах.

У дисертації також було використано метод учасницького спостереження автором, який працював в експертних групах і в Україні, і в Польщі.

СТРУКТУРА РОБОТИ

Докторська дисертація складається з шести розділів. Також містить список скорочень, список таблиць, рисунків та діаграм, а також бібліографію та додатки.

У розділі 1 під назвою „Вступ до теми дисертації” охарактеризовано предмет дослідження, визначено причини вибору Польщі та України в контексті оцінки польсько-української співпраці у вищій освіті, представлено витоки та контекст дослідження, сформульовано мету роботи, тезу дисертації та гіпотези дослідження.

Розділ 2 під назвою „Сфера *governance* та державної політики у вищій освіті” був присвячений аналізу теоретичних питань та огляду наукової літератури в рамках теми дисертації.

У розділі 3 під назвою „Методологічні припущення та інструменти емпіричного дослідження управління у вищій освіті” розглядаються характеристики методології опитування, припущення правового та інституційного аналізу, інструменти порівняльного дослідження, природа включеного спостереження.

У розділі 4 під назвою „Процеси впровадження системних змін у вищій освіті в Україні та Польщі в період трансформації” окремо висвітлено системні зміни у вищій освіті в Україні та Польщі, а потім проведено порівняльну оцінку процесів впровадження змін у сфері управління в обох країнах.

Розділ 5 під назвою „Порівняльні дослідження рішень та нормативних актів у сфері управління вищою освітою в Україні та Польщі” був присвячений оцінці стану управління вищою освітою з урахуванням опитувань керівного складу українських університетів з посиланням на результати українських досліджень щодо польських рішень. Було проведено правовий та інституційний аналіз суб'єктів управління на системному та інституційному рівнях в обох країнах, і сформульовано детальні висновки.

Розділ 6 містить короткий виклад дисертації, включаючи висновки та прикінцеві зауваження, що підтверджують тезу і гіпотези дисертації.

Додатки містять опитування під назвою: «Принципи управління системою вищої освіти в Україні з точки зору трансформації країни», короткий виклад відповідей українських респондентів на відкриті запитання щодо оцінки державної політики у вищій освіті та пропозиції щодо змін, а також власний переклад автором польською мовою вибраних фрагментів чинних українських законодавчих актів щодо управління у вищій освіті.

РЕЗУЛЬТАТИ ПРОВЕДЕНИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

I. Порівняльні дослідження вказують на подібні умови та особливості законодавчих процесів. Культурна близькість, виявлена в академічних середовищах обох країн, що підтверджено дослідженнями, а також бажання та легкість встановлення співпраці, у поєднанні з наявністю подібних академічних структур, є елементами, що підтверджують зближення рецептів розвитку вищої освіти в обох країнах.

З 1990 року в Польщі вимоги належної законодавчої практики загалом застосовуються до законів, що регулюють вищу освіту. В Україні правила законодавчої техніки є менш прозорими та надто складними через відсутність єдиного документа, що визначає принципи та процедури діяльності державних органів.

В обох країнах перехідні уряди поважали цінності, права та свободи, що стосуються вищої освіти, гарантовані Конституцією. У Польщі принцип автономії вищих навчальних закладів є конституційним, підтверджений законодавством та практикується в поєднанні з принципом відповідальності та підзвітності університетів. В Україні автономія є нормою звичайного права та має радше декларативний характер.

Порівняння процесів впровадження законодавчих змін у сфері управління в Україні та Польщі дозволяє сформулювати такі висновки:

- а) Загальні критерії ідеологічного характеру були дотримані в законодавчому процесі в Польщі більшою мірою, ніж в Україні – це може бути пов'язано з ширшим поширенням та більшим використанням знань про культуру законотворчості та належну законодавчу практику в Польщі.
- б) Ініціатива щодо законодавчих змін в обох країнах належала переважно урядам, але в Польщі важливу роль у цьому відношенні відігравала і відіграє Конференція ректорів академічних шкіл

Польщі як юридично уповноважена, активно діюча національна конференція ректорів.

- с) Принцип запрошення експертів-екологів до участі в підготовчій роботі над Проектом правового акта практикувався і практикується в обох країнах. Обсяг участі представницьких структур у редакційній роботі над Проектами урядових нормативно-правових актів в обох країнах зазнавав суттєвих змін у різні періоди.
- г) Розробка законопроектів у Польщі та правових актів в Україні здійснювалася з використанням принципу участі та діалогу представників світу політики та академічних кіл, за активної участі представницьких інституцій. Законодавче офіційне уповноваження представницьких організацій у Польщі надає їм сильніші повноваження як представницьких партнерських установ. В Україні реальний вплив академічних кіл та їхніх представників був меншим. Однак, це стало особливо очевидним під час процесу роботи над проектом Закону 2014 року.
- е) Запланований календар робіт, що враховує вимоги законодавчого процесу, має ключове значення для оцінки законодавчого процесу у вищій освіті та науці.
- ф) У державній політиці щодо вищої освіти в обох країнах уряди керуються сучасними міжнародними тенденціями. Реформи вищої освіти розроблені відповідно до зобов'язань, що випливають з Болонського процесу та „м'якої політики” Європейського Союзу (ЕНЕА, ERA), а також шляхом аналізу досвіду систем вищої освіти розвинених країн, визнаючи необхідність йти в ногу з динамічними глобальними змінами.

II. У світлі результатів опитування щодо управління в Україні та їх порівняння з результатами в Польщі, можна стверджувати, що сфера управління в освіті – і на системному, і на інституційному рівні – є більш розвинутою та функціонує краще в Польщі, ніж в Україні.

Серед академічних свобод польські респонденти найбільше поважають принцип університетської автономії (95% підтримки) та принцип виборності (92%), тоді як українські ректори найбільше підтримали принцип корпорації вчених (78%) та принцип автономії (76%). Порівняння цих результатів з висновками правового та інституційного аналізу дозволяє нам охарактеризувати академічну культуру в Україні як більш корпоративну, що серед іншого, пов'язано з: більшою вагою формальних ознак членів

академічної спільноти (наприклад, наукових ступенів та звань), що також може зумовлювати активне та пасивне виборче право, з низьким ступенем кооптації (16% підтримки з української сторони).

Автономія університетів, на думку ректорів обох країн, має вирішальне значення для функціонування вищої освіти. Найбільшу підтримку польські ректори мали за організаційну автономію щодо права визначати структуру університету, тоді як українські ректори найбільшу підтримку мали за академічну автономію, право визначати навчальні програми. В Україні автономія університетів обмежена численними нормативними актами та надмірно широким колом компетенцій державних органів і міністра.

Польські та українські ректори вважають надзвичайно важливим забезпечення широкої автономії, зокрема, міністр не повинен мати жодного впливу на розподіл ресурсів або на щоденне управління діяльністю університету. Ректори та проректори обох країн вважають, що статут як джерело права у вищій освіті повинен відігравати більшу роль.

Щодо ролі та основних завдань держави у системі вищої освіти, як польські, так і українські ректори вважають найважливішим забезпечення необхідного фінансування з державних коштів на чітко визначених умовах (98% польських та 90% українських респондентів).

На думку польських та українських респондентів, сфера нагляду та контролю, що здійснюється Міністром, має стосуватися передусім питання дотримання законодавства університетами (95% польських, 88% українських) та забезпечення виконання зобов'язань щодо інформації та звітності в межах, визначених законом (92% польських, 69% українських).

Варто наголосити на розбіжності в думках ректорів обох країн щодо відносин Міністра з представницькими структурами. На думку польських респондентів, вони мають базуватися, перш за все, на консультуванні щодо мети та передумов законодавчих змін на початковому етапі їх розробки (92%), тоді як для українських ректорів ці відносини мають базуватися на створенні спільних груп експертів у міністерстві для підготовки Проєктів різних документів (90%). Обов'язкові консультації щодо запропонованих законодавчих актів підтримують 88% польських респондентів, але лише 53% українських ректорів.

У польських умовах дедалі більшої підтримки набуває модель університету, що керується більш одноосібно та управлінськи, з обмеженими компетенціями колегіальних органів базових підрозділів, що усуває практику суперколегіальності. В українських умовах більшої підтримки користується модель управління, що базується на колегіальності, децентралізації

рішень та перенесенні тягаря прийняття рішень з ключових питань на рівень колегіальних органів, що певною мірою послаблює, серед іншого, ректора. обмеження його функцій як голови сенату.

На системному рівні обидві країни потребують співпраці між міністром та представницькими структурами й експертами у розробці та впровадженні державної політики у сфері вищої освіти, включаючи розробку Проектів правових актів.

Чверть опитаних ректорів або проректорів українських університетів негативно та критично ставляться до діяльності державних органів, університетських органів, представницьких установ та законодавства у цій сфері. Така ситуація пов'язана з нерозвиненістю сфери управління та відсутністю демократичних механізмів і загальною атмосферою недовіри в суспільстві.

На думку українських ректорів, до найважливіших проблем у сфері управління та державної політики у вищій освіті належать: відсутність послідовних дій міністерства у впровадженні законодавчих рішень, відсутність реальної автономії університетів, слабкий розвиток самоврядування, недостатній діалог, участь та розвиток представницьких інституцій. Ці проблеми, які також були наслідком пострадянської трансформації, більше не виникають у Польщі після змін, запроваджених протягом останніх 30 років.

Українські респонденти вважають, що для покращення сфери управління вищою освітою в Україні, серед іншого: державна політика у вищій освіті повинна базуватися на експертизі та просуванні передового досвіду з урахуванням специфіки, нормативні акти мають бути послідовними та реалістичними з точки зору впровадження та виділення на них коштів; автономію університетів слід збільшити, важливо посилити колегіальні органи та роль академічної спільноти в управлінських процесах; а найважливішим завданням держави та академічної спільноти має бути побудова культури участі та взаємної довіри.

III. Правовий та інституційний аналіз показує, що формально обсяг компетенцій міністра в Польщі та Україні є аналогічним у питаннях, які загалом належать конституційному міністру як члену Уряду, проте в Україні міністр має статус засновника університетів, якими він керує, маючи більший обсяг повноважень, ніж у Польщі. Це означає, що обсяг автономії університетів в Україні явно менший, ніж у Польщі, а обсяг повноважень міністра виходить далеко за межі питань, що належать до компетенції міністра в Польщі.

Можна зробити висновок про розбіжність між законодавчим регулюванням в Україні та Польщі щодо університетських органів. Їхня кількість

варіюється, деякі українські органи не мають аналогів у Польщі. Найбільш схожими один на одного органами є ректор, рада університету (наглядова рада) та сенат (академічна рада), хоча в цьому відношенні також є суттєві відмінності. Загалом, в Україні більші повноваження належать колегіальним органам.

Головним висновком може бути те, що система вищої освіти в Польщі вийшла зі спадщини певної надмірної колегіальності у сфері управління, в організаційних питаннях, у взаємовідносинах між одноосібним органом та колегіальним органом, що відповідає європейським тенденціям. Можна припустити, що українська вища освіта піде цим шляхом, але з деяким запізненням.

В Україні міністр має вплив на призначення ректора та наглядової ради, інші органи формуються у режимі виборів, що здійснюються в університеті без впливу міністра. У Польщі справи університетських органів не входять до сфери діяльності міністра. Міністр не має впливу на склад органів.

Що стосується представницьких інституцій, то їхній вагомий внесок у законодавчу роботу в Польщі не міг бути досягнутий без виконання умови їх належної інституціоналізації. Їхня статутна основа, правосуб'єктність та консультативні компетенції стали важелем їхньої діяльності для розвитку вищої освіти, і, серед іншого, виявилися ключовими умовами успіху законодавчої ініціативи уряду у 2018 році. В Україні спостерігається дефіцит нормативних актів, присвячених інституціоналізації представницьких організацій. Зокрема, це стосується відсутності їхньої статутної бази, стратегічної діяльності та інституційної професіоналізації.

Особливістю представницьких інституцій у Польщі є їхня програмна та орієнтована на розвиток спрямованість на систему, а не лише оборонна, як це відбувається в Україні, де важливу роль у програмній діяльності відіграють дорадчі органи, призначені в Міністерстві, Парламенті, Національній академії педагогічних наук та інших експертних організаціях. Однією з ключових умов успіху представницьких інституцій в обох країнах є їхня здатність йти на компроміси для забезпечення успіху законодавчих ініціатив, що означає здатність діяти в межах та від імені суспільних інтересів.

Для досягнення очікуваних результатів у державній політиці у сфері вищої освіти в Україні та Польщі необхідно поєднати такі вимоги:

- 1) повага до принципів законодавчого процесу та належної практики у законотворчості й правил належного управління, а також принципів відкритості, практики участі та соціального діалогу й академічної доброчесності,

- 2) децентралізація управлінських процесів на системному рівні шляхом створення незалежних представницьких структур та законодавчого наділення повноваженнями основних учасників системи вищої освіти,
- 3) розширення обсягу інституційної автономії разом із відповідальністю університетських органів, зменшення обсягу компетенцій державних органів, що втручаються в діяльність університетів, підвищення якості управління на інституційному рівні, що пов'язано зі зростанням значення стратегічного управління в університетах з дотриманням принципу академічного самоврядування.

ПРИКІНЦЕВІ ЗАУВАЖЕННЯ

Результати дослідження в дисертації підтверджують, що умовою ефективного впровадження змін у сфері управління вищою освітою є гармонізація регуляторних змін, принципів законодавчого процесу, принципу університетської автономії, використання практик участі та діалогу та забезпечення законодавчої інституціоналізації представницьких структур.

Результати дослідження, аналізи та висновки, представлені в дисертації, можуть бути використані в рамках польсько-української співпраці у вищій освіті на всіх рівнях.

V. Основні висновки з досліджень, проведених в рамках RP-U у 2018–2021 роках (Цикл I MNiSW-PW, Цикл 3 FRP)⁴³

Висновки з досліджень, проведених у 2019–2021 роках в рамках Проєкту в Польщі та Україні щодо: фінансування, рейтингів у стратегіях університетів, статутів, організації докторських шкіл у Польщі (М. Гайда, Л. Кежновський, Н. Красневська, О. Ліс)

Висновок:

ФІНАНСУВАННЯ ПОЛЬСЬКИХ УНІВЕРСИТЕТІВ:

Системні рішення щодо фінансування вищої освіти та науки мають бути пов'язані зі стратегічними цілями розвитку наукової політики держави. Головний тягар має лягти на державний бюджет, забезпечуючи стабільність функціонування вищої школи. Через алгоритмічний розподіл університети повинні отримувати кошти на навчання та поточні функції, а інші конкурентні механізми фінансування повинні бути впроваджені для отримання коштів на дослідження та розвиток університету. Важливо також збільшити залученість університетів до співпраці з оточенням. Важливо також збільшити залученість університетів у співпрацю з оточенням та створити механізми, які заохочують підприємців до співпраці з науковцями.

Необхідність збільшення витрат на вищу освіту та науку є необхідною умовою розвитку університетів, а одночасна стабілізація критеріїв розподілу коштів та завчасне інформування про запроваджені зміни дозволяє адаптувати функціонування та стратегію університетів до нових пріоритетів.

Рішення щодо моделі фінансування залежить від розміру університету.

- у великих університетах перевага надається децентралізованій моделі, у менших
- централізована, тоді як золота середина може бути змішаною моделлю.

Через зміни, запроваджені Законом про вищу освіту і науку, щодо спрямування основного потоку фінансів до центрального апарату, університети все частіше запроваджують змішану модель фінансового управління.

⁴³ Вибрані фрагменти з публікації: 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,

У змішаній моделі спостерігаються різні рішення, наприклад: децентралізоване: фінансування навчання, централізоване: фінансування наукових досліджень або децентралізоване: фінансування навчання та наукових досліджень, централізоване: фінансування основних напрямків розвитку всього університету, розвиток нових напрямків.

Алгоритм вважався відповідним механізмом розподілу коштів, а перехід від гранту до субсидії є рішенням, яке оцінюється позитивно. Водночас, критерії в алгоритмі потребують уточнення, особливо в плані інтернаціоналізації, а стосовно кадрової частини – коригування з урахуванням ступенів та звань стосовно посад. Індикатор SSR був схвалений більшістю респондентів як важливий елемент раціоналізації кількості студентів відносно наявного персоналу, але водночас він пов'язаний з численними постулатами для змін у його розрахунку.

Диференціацію цього показника для різних типів ЗВО чи напрямів освіти можна вважати загальною вимогою змін, але водночас методика такої диференціації та цільові значення ЗСР вимагають подальшого обговорення, оскільки погляди на це питання серед респондентів неоднакові.

Підзвітність та прозорість витрачання коштів університетом забезпечується інструментами та механізмами, які зараз ефективно використовуються, включаючи чітку систему бухгалтерського обліку та управлінського обліку, роботу відповідних органів університету, включаючи адміністрацію (звіти ректора, діяльність сенату та комітетів сенату, діяльність казначейства, фінансових комітетів), контроль та регулярні аудити в університеті, що здійснюються компетентними зовнішніми підрозділами, а також застосування правил так званий управлінський контроль, функціонування системи POL-on.

Університетська рада відіграватиме важливу роль у новій системі моніторингу фінансового управління університету. Профілактичні огляди необхідні, але їх кількість має бути в розумних межах. Важливо не доводити до абсурдів і зловживань у вимогах прозорості, а будувати довіру в суспільстві.

Університети вживають інтенсивних заходів у багатьох сферах для підвищення економічної ефективності своїх закладів. Вони моделюють їх відповідно до вимог алгоритму та відстежують наслідки цього процесу. У цьому контексті ключовими рішеннями видається кадрова політика університету, особливо діяльність, спрямована на активізацію членів університетської спільноти, пропонуючи їм різноманітні види фінансових винагород як стимулів для більш інтенсивної роботи і у викладацькій, і в науковій сферах.

Для університету важливо оптимізувати витрати, пов'язані з навчальною діяльністю, та з огляду на це адаптувати освітню пропозицію до поточних та майбутніх соціально-економічних потреб країни. Велике значення мають конкурентна модель фінансування, отримання коштів на проекти та пошук позабюджетних коштів шляхом розвитку співпраці з бізнесом. Керуючись вимогами алгоритму розподілу субсидій, університети також вживають різноманітних стратегій для збільшення інтернаціоналізації університетів.

Передовий досвід, пов'язаний з підвищенням економічної ефективності університетів, також стосувався діяльності в адміністративно-управлінській сфері. Важливо було раціонально управляти інфраструктурою з метою оптимізації використання університетських активів (продаж непотрібних будівель), а також створювати плани реконструкції та інвестування. Існує потреба в розробці ІТ-систем, які покращать багато сфер функціонування університету. Використання новітніх технологій може зменшити адміністративні витрати університету.

Гарним рішенням, яке дозволяє значно заощадити, є аутсорсинг послуг, що виконуються адміністративними працівниками. Щораз частіше, для кращого управління, перед прийняттям багатьох ключових рішень університети використовують результати професійних аналізів, підготовлених спеціалістами, що працюють в університеті, включаючи результати аудитів (зокрема, зовнішніх аудиторських фірм). Значний вплив на економічну ефективність університету має, насамперед, налагоджена модель фінансового менеджменту університету, яка характеризується стабільністю, чіткістю, прозорістю та підзвітністю. Досягнення цього статусу можливе за умови забезпечення державою належного рівня фінансування.

ФІНАНСУВАННЯ УКРАЇНСЬКИХ УНІВЕРСИТЕТІВ:

Прикінцеві висновки щодо фінансування на системному рівні

Результати дослідження дають підстави стверджувати, що, починаючи з 2019 року, загальне фінансування університетів, враховуючи домінуючий характер державних коштів, відображає такі пропорції: кошти з державного бюджету (70%), кошти від надання платних освітніх послуг/плати за навчання (15–20%), кошти, отримані від роботодавців (до 10%), частка коштів на науково-дослідні та дослідно-конструкторські Проекти (до 10%).

Поточна модель фінансування вищої освіти не відповідає намірам її основних адресатів. Дискусії щодо вдосконалення моделі ведуться на різних

форумах та напрямках. Зокрема, пропонується використовувати змішану модель фінансування, уніфіковану модель або ж взяти за основу різні форми фінансової взаємодії між державою та університетами. Основними напрямками вдосконалення системи фінансування є зміни в законодавстві, зокрема зміна статусу університетів та, як наслідок, надання самостійних фінансових повноважень у використанні бюджетних та позабюджетних коштів.

Розуміння та підтримка детального характеру формули фінансування значною мірою пов'язані з конкретними цілями університету. Тому панує думка про необхідність диференціації фінансування технічних, медичних, мистецьких, педагогічних та інших типів університетів, оскільки їхня діяльність базується на різних принципах та має різні цілі. Водночас слід запровадити загальну формулу розподілу коштів, але з урахуванням індивідуальних цілей та можливостей. Було б бажано використовувати контрольні показники.

Фінансування постійних витрат університету має здійснюватися переважно з бюджетних коштів, головним чином через законодавчі обмеження, але державні кошти не повинні повністю покривати витрати університету на приміщення та енергоносії. Це має стимулювати університети до отримання додаткових коштів, економії енергії та модернізації інфраструктури. Однак, враховуючи специфічні та складні умови функціонування університетів, переміщених з тимчасово окупованих територій Луганської та Донецької областей та Автономної Республіки Крим, утримання матеріальної бази, комунальні витрати та орендна плата повинні покриватися в повному обсязі з державного бюджету.

Прикінцеві висновки щодо фінансування на інституційному рівні

На сучасному етапі українські університети потребують значно більше коштів, ніж вони отримують. Згідно з дослідженням, динаміка фінансування освіти в Україні, і в абсолютному, і у відносному вираженні, є недостатньою.

Дослідження показує, що недостатній рівень фінансування університетів негативно впливає на реалізацію місії, зокрема на якість освіти. На основі зібраних аналітичних матеріалів слід зазначити, що на цьому етапі бракує державної підтримки розвитку вищої освіти, зокрема освітньої та дослідницької інфраструктури. Також бракує можливостей для університетів вільно розпоряджатися власними коштами.

Розглядаючи тенденції розвитку вищої освіти в Україні, можна позитивно оцінити можливість участі університетів у конкурсах та грантах, що

надає університетам часткову фінансову автономію. Необхідною умовою ефективного функціонування університету є можливість збільшення кількості іноземців у навчальному процесі університетів, що надає можливості для отримання додаткових коштів для підвищення фінансової автономії університету.

Вся фінансова діяльність керівництва університету обумовлена та регулюється основними нормативно-правовими документами. З метою забезпечення прозорості діяльності, пов'язаної з управлінням фінансовими ресурсами, адміністрація університету проводить процес регулярного внутрішнього фінансового аудиту та публікує його результати. З цієї точки зору, університети впроваджують систему прозорого моніторингу використання фінансових ресурсів.

В рамках прагнення до європейської інтеграції України та глобалізації пріоритетом розвитку університету є інвестиції. Тому одним із термінових і актуальних завдань сьогодишнього дня керівництво університету бачить у створенні постійного фонду (endowment) та алгоритму управління доходами від його розпорядження.

Серед важливих колегіальних органів, основною функцією яких є контроль, респонденти назвали наглядову раду та сенат (вчену раду). Однак тут важлива специфіка окремих університетів, які повинні мати можливість створення нових колегіальних органів, що забезпечують ефективність фінансового контролю.

КОМЕНТАР ЕКСПЕРТНОЇ ГРУПИ ЩОДО РЕЗУЛЬТАТІВ ПРОЄКТУ MEIN-PW

Коментар до результатів дослідження про фінансування вищої освіти в Польщі та Україні.

Фінансовий стан університету визначає не лише можливості поточного функціонування установи, а й потенціал її розвитку та є умовою реалізації стратегії університету. Нічого дивного, що польські та українські ректори, які співпрацюють у польсько-українському Проєкті „Польсько-українська співпраця представницьких установ, які представляють ректорів, на користь вдосконалення діяльності університетів”, присвятили першу дискусію цій темі та випустили Спільну позицію №1 з цього приводу.

Фінансове становище кожного університету залежить насамперед від трьох факторів:

- 1) розміру фінансових засобів, наданих державним бюджетом сектору вищої освіти,
- 2) спосіб розподілу цих коштів між університетами,
- 3) спосіб внутрішнього розподілу коштів у виші та спосіб/модель управління фінансами вищого навчального закладу.

Ректори Польщі та України у рекомендаціях, адресованих Міністру науки та вищої освіти Польщі та Міністру освіти та науки України (а також ректорам університетів-членів KRASP та ZRUU), звернулися до всіх цих елементів, що визначають фінансову безпеку університетів.

Насамперед вони закликали збільшити витрати на вищу освіту, стабільність фінансування та передбачуваність фінансової перспективи. Повністю погоджуючись з цим, слід зазначити, що воно збігається з позицією осіб, які готують засади реформ у системі вищої освіти та змін до закону, зокрема з тим, що основою реформ у Європі є скрізь державне фінансування і немає можливості впроваджувати пропоновані реформи без значних змін у масштабі фінансування вищої освіти та академічних наукових досліджень за рахунок державних коштів і без далекосяжних змін у способі їх фінансування.

Положення Закону 2.0 в Польщі також повністю враховують ще один постулат ректорів, який стосується потреби єдиної субвенції як на фінансування навчання, так і на дослідження. Можна лише з перспективи декількох років дії Закону про державне управління освітою підкреслити правильність цього рішення та його переваги для фінансів вищих навчальних закладів.

Польські та українські ректори також наголосили, що належною основою для розподілу коштів між університетами має бути алгоритм, але також слід використовувати інші форми фінансування університетів, зокрема конкурсне фінансування.

З цією позицією необхідно повністю погодитися. Алгоритм є найоб'єктивнішою формою розподілу коштів між університетами, а його елементи служать досягненню цілей наукової політики держави та адаптації розвитку вищої освіти до суспільних потреб.

Слід зазначити, що університети, не тільки згідно з цим Законом, але й у попередній період, були вільними в тому, як вони управляли університетськими фінансами (не плутати зі свободою у витрачанні коштів). Однак, слід рішуче наголосити на необхідності внесення змін до структури університету в напрямку більш менеджерського управління фінансами університету, щоб забезпечити ефективність та результативність управління

університетом та реалізацію його стратегії розвитку. Основною умовою для цього є підбір професійного управлінського персоналу.

У другій частині дослідження, що стосується фінансування українських університетів, було висунуто першу вимогу щодо фінансування вищої освіти та кожного університету з державного бюджету. Це фінансування має бути основним джерелом фінансування університетів, а кошти мають розподілятися між університетами як у формі субсидій (блокових грантів), так і у формі конкурсів та переговорних контрактів.

Повністю погоджуючись із цією позицією, слід рішуче наголосити, що, як показують дослідження, фінансування вищої освіти є найкращою формою інвестування державних коштів, і кожен злотий, витрачений на цю мету, багаторазово окупається.

Ректори також закликають до запровадження нових та узгоджених правових стандартів фінансування вищої освіти в Україні, включаючи реалізацію Закону про вищу освіту, запровадження механізмів фінансової автономії університетів, послаблення надмірних правил фінансового контролю, стимулювання створення нових джерел фінансування університетів, а також можливості співфінансування з боку місцевих органів влади. У позиції №1 велика увага зосереджена на необхідності фінансової підтримки з державного бюджету університетів, переміщених з тимчасово окупованих територій Луганської, Донецької та Автономної Республіки Крим.

Дослідження підтверджують необхідність оптимізації кількості університетів шляхом процесів консолідації. Також існує аналогія з процесами, започаткованими у польській системі вищої освіти, що також може стати окремим предметом дослідження в рамках Проєкту в майбутньому. Консолідація є частиною ширшої перспективи змін у сучасному університеті. Крім того, злиття у секторі вищої освіти та науки, ймовірно, в майбутньому набудуть більшого значення.

Дії уряду щодо створення стимулів для об'єднання університетів ґрунтувалися на тому факті, що Польща, порівняно з іншими країнами, має значно більшу кількість університетів на душу населення (наприклад, у чотири рази більше, ніж у Німеччині). Існує багато причин, що стоять за ідеєю консолідації університету, включаючи посилене усвідомлення університетською владою необхідності вживати заходів для посилення потенціалу університету, особливо в контексті отримання та використання фондів Європейського Союзу, процесів інтернаціоналізації, міждисциплінарності освіти та досліджень та комерціалізації знань, а також необхідності впоратися з конкуренцією інтеграції національних академічних центрів.

У довгостроковій перспективі консолідація також приносить економію коштів, що важливо, враховуючи необхідність підтримки розширеної навчальної та дослідницької інфраструктури та зростаючий демографічний спад, який призводить до зменшення кількості студентів. Також важливою є можливість більш високого позиціонування в рейтингах університетів із сукупним потенціалом. Безумовно, більшість із цих передумов, якщо не всі, також свідчать на користь врахування цієї рекомендації ректорів, адресованої Міністру науки і освіти України. Доброю практикою є виділення коштів у межах Міністерства вищої освіти і науки для підтримки процесів консолідації. У Польщі цю функцію виконують фонди в рамках Проекту під назвою: „Підтримка процесів консолідації університетів”, позаконкурсного характеру.

Дослідження та прийнята „Позиція” також рішуче наголошують на необхідності професіоналізації управління університетом, у тому числі його фінансами, а також вжиття заходів щодо раціоналізації витрат, зокрема енергоощадності шляхом будівництва зелених кампусів.

Зрештою, було зазначено необхідність створення правової бази для широкого розуміння залучення коштів, що сприятиме, серед іншого: розширенню навчальної інфраструктури як одному з основних факторів високоякісної освіти. Ректорів українських вишів також було закликано обмінюватися досвідом та передовими практиками щодо ефективної господарської діяльності університетів з метою формування доброго іміджу університетів у суспільстві. Слід наголосити на важливості цієї рекомендації, оскільки бенчмаркінг є передовим інструментом, що підтримує управлінські функції у вищому навчальному закладі. Це також інструмент, що підтримує процеси трансформації, і може суттєво впливати на економіку діяльності, що здійснюється в університетах.

Слід чітко підкреслити правильність діагнозів та рекомендацій щодо покращення економічної ефективності вищих навчальних закладів та моделей фінансової економіки вищих навчальних закладів, висловлених авторами „Позиції №1” та в матеріалах, що додаються до „Позиції”.

Багато рекомендацій мають універсальний характер, саме тому вони були адресовані і Міністрові науки і вищої освіти, і Міністрові науки і освіти України. Це доводить необхідність стандартизації процесів, що проводяться в університетах обох країн, та базування управлінського аналізу на транскордонному бенчмаркінгу.

Однак у рекомендаціях науковців та ректорів наголошено на недостатній увазі до необхідності базування діяльності кожного університету

та його організаційних підрозділів на основному документі, яким є план розвитку, тобто стратегія діяльності університету. Це пов'язано з тим, що питання щодо стратегічного управління було представлено в дослідженні про рейтинги в стратегіях і „Позиції № 2”.

РЕЙТИНГИ У СТРАТЕГІЯХ ПОЛЬСЬКИХ УНІВЕРСИТЕТІВ

Важливість рейтингів та їх критерії. Більшість респондентів (трохи більше 70%) стверджують, що рейтинги впливають на функціонування їхніх університетів. Вплив на функціонування університетів та роль рейтингів, виходячи з тверджень респондентів, можна розділити на чотири категорії:

- стратегічна роль – взаємозв'язок між стратегією та результатами ранжування,
- роль у формуванні громадської думки – медіа, просування, престиж,
- роль аудиту – рейтинг показує сильні та слабкі сторони,
- другорядна роль – існує багато інших, важливіших факторів, що впливають на функціонування університетів. Ректори університетів по-різному сприймають функції національних та міжнародних рейтингів.

Національні рейтинги – це передусім інформація для потенційних студентів та інструмент для керівництва університетів – своєрідний зворотний зв'язок, який дозволяє університетам краще впроваджувати свої стратегії розвитку. Між тим, міжнародні рейтинги мають найбільше значення для позиціонування університетів і системи вищої освіти в міжнародному масштабі, вони важливі для міжнародної співпраці і, нарешті, є основою для престижу і в національному, і в міжнародному масштабі.

Критерії, які, на думку респондентів, повинні та не повинні впливати на позиціонування університетів у рейтингу, чітко свідчать про те, що керівництво університетів зосереджується на оцінюванні на основі дослідницьких досягнень, а не на співпраці з навколишнім середовищем, навчанні студентів чи інтернаціоналізації. За відповідями респондентів, велике значення повинні мати параметричні показники, кількість публікацій у базах даних Scopus, Science Citation Index тощо. Водночас показники, пов'язані зі студентами, були однозначно оцінені як неважливі: кількість іноземних студентів та економічна успішність випускників.

На думку респондентів, університети повинні позиціонуватися на основі наукових досягнень, і дослідницька місія є найбільш представленим варіантом. На першому місці з 25% дослідження та патенти, але цей варіант слід підкріпити ще 20%, які йдуть на публікації, що в сумі для наукових досягнень дає 45%, наступні, трохи більше 20% – на освіту. 12% – це співпраця з навколишнім середовищем, так звана третя місія університету. Близько 9% відповідей було надано престижу, а 11% – інтернаціоналізації. Найбільше дивує в цьому порівнянні підхід респондентів до інтернаціоналізації, який, на думку влади, мав би незначно впливати на позиціонування університетів, а в міжнародних рейтингах є важливим елементом алгоритмів позиціонування університетів.

Представники університетів однозначно визнають необхідність створення рейтингів не лише цілих університетів, а й рейтингів наукових дисциплін, напрямів підготовки тощо. Здається, що сприйняття престижу окремих рейтингів представниками університетів значною мірою визначається доступністю рейтингу для даного університету або участю даних університетів у цьому рейтингу – саме з цієї причини рейтинг „Перспективи” був дуже високо оцінений, тоді як об’єктивно його статус порівняно з іншими рейтингами, які оцінювалися в рамках опитування – маючи, звичайно, міжнародний масштаб – є скоріше низьким і місцевим.

Відсутність єдиного, чітко вираженого тренду у сприйнятті сильних і слабких сторін окремих рейтингів. Думки представників університетів у цій сфері дуже сильно розрізняються. Повторюються звинувачення щодо методології складання окремих рейтингів та часті зміни критеріїв, однак у цьому випадку також не видно жодних єдиних тенденцій. Важливо, що жоден із рейтингів не отримав суттєво негативної оцінки представників університету.

Представники університетів чітко бачать необхідність створення рейтингів не лише цілих університетів, а й наукових дисциплін, напрямів навчання тощо. Більше того, представники університетів стверджують, що результати певного рейтингу слід представляти не лише загалом, а й з точки зору окремих критеріїв, що враховуються під час підготовки загального рейтингу.

Рекомендації, адресовані розробникам рейтингів, охоплюють стабілізацію (у багаторічному масштабі) критеріїв, що враховуються під час підготовки рейтингів, та чітке визначення методологічних припущень для створення рейтингу. Як зазначено у питанні 9, бажано створювати рейтинги не лише цілих університетів, а й наукових дисциплін та галузей навчання, оскільки такі детальні рейтинги дозволяють університетам виявити свої сильні та слабкі сторони, і саме в цьому полягає зворотна функція рейтингу

до університету. Щодо рекомендацій, адресованих керівництву університету, слід наголосити на необхідності прагнути високих позицій у рейтингах, не лише місцевих/національних („Perspektywy”), а й глобальних. У цьому відношенні представникам університетів необхідно краще ознайомитися з критеріями їх створення.

Рейтинги в університетських стратегіях. На думку ректорів/проректорів, результати рейтингу мають бути використані для розроблення стратегій як плану розвитку університету. Рейтинги розглядаються як цінний інструмент для розроблення та модифікації стратегій. Рейтинги вважаються інструментом, що дозволяє порівнювати університети за різними критеріями.

Детальний аналіз результатів рейтингу необхідний для свідомого використання отриманої інформації для розроблення стратегії розвитку університету.

Використовуючи результати рейтингу для створення стратегії, слід також враховувати ширшу перспективу – політику університету, фактичну ситуацію в університеті та його реальні можливості. Також була обережна позиція, яка закликала дистанціюватися від результатів рейтингу під час розроблення стратегії університету.

Більшість опитаних університетів – 65% – враховують та аналізують результати всіх відомих рейтингів, а також використовують отриману інформацію під час розроблення та впровадження стратегій. Переважна більшість опитаних університетів – 88% – відповідають лише деяким із обраних ними рейтингів.

Більшість опитаних університетів (94%) вживають заходів для покращення своєї позиції в рейтингу. Дії, що вживаються університетами для покращення своїх позицій у рейтингу, включають: проведення заходів, спрямованих на підвищення якості, мотивацію та винагородження наукових працівників, проведення аналізу даних, наданих рейтингами, з метою виявлення сильних та слабких сторін університету, створення в університеті команд спеціалістів, які займатимуться аналізом результатів рейтингу та контролюватимуть процес подання заявок до рейтингу, посилення тих сфер діяльності університету, в яких університети заздалегідь знають, що рейтинги покажуть недоліки, наприклад, інтернаціоналізація.

Протягом останніх 4 років опитані університети найчастіше зверталися до 3 рейтингів – QS World University Rankings, Academic Ranking of World Universities (ARWU) (так званий Шанхайський рейтинг) та Times Higher Education.

Лише деяким з опитаних університетів вдається посісти позицію серед 200, 300 або 500 найкращих у рейтингу, тоді як більшість опитаних університетів посідають місця серед 501–1000 найкращих.

Мистецький університет, який брав участь у дослідженні, неодноразово наголошував, що через свою специфіку та характер залишається поза рейтингом і рейтинг не впливає на його позицію на ринку мистецької освіти, що суттєво вплинуло на відповіді в опитуванні та вирізнило його з-поміж інших університетів.

На думку ректорів, стратегія є важливим аспектом функціонування університету, що підтверджується підтримкою переважної більшості (94% відповідей) вимоги до університету мати таку стратегію. Лише один респондент не підтримав цю вимогу.

Стратегія розвитку університету. На думку респондентів, кожен університет повинен мати власну стратегію, що ілюструється підтримкою такої вимоги переважною більшістю респондентів (94%).

Ректори вказують на такий розподіл компетенцій та завдань стосовно стратегії університету:

- Ректор має відігравати провідну роль у впровадженні, розробленні, оновленні та звітності, тобто у завданнях, пов'язаних з підготовкою та реалізацією стратегії університету.
- Сенат, як представницький орган, має відповідати за прийняття, оцінювання та оновлення, тобто визначення стратегічних напрямів та їх перевірку з часом. Результати опитування демонструють певну невідповідність щодо завдань Сенату, оскільки 100% респондентів вказали Сенат як орган, відповідальний за прийняття стратегії, тоді як 56% вказали на надання висновків щодо неї, що в принципі видається хибним рішенням, оскільки орган, що приймає, одночасно буде суб'єктом, що надає висновки.

Новий орган у польській системі вищої освіти та науки, тобто університетська рада, на думку ректорів, повинен брати участь у наданні висновків щодо Проекту стратегії, а також виконувати наглядові та оціночні завдання в процесі її впровадження.

- Студентські та докторантські самоврядування, а також профспілки мають відігравати дорадчу роль, враховуючи в розробленні

стратегії точку зору громад, які вони представляють, та їхні очікування щодо стратегічних цілей університету.

- Мало хто з респондентів звернув увагу на роль зовнішніх щодо університету структур, таких як міністр та місцева влада.
- На думку 18% респондентів, міністр має брати участь в оцінюванні реалізації стратегії університету, а місцева влада, на думку 25% респондентів, має брати участь у процесі надання висновків щодо Проекту стратегії.
- Інші внутрішні органи організаційних одиниць повинні бути залучені до впровадження стратегії (24%), звітності (18%) та розроблення (18%).

Основний тягар розроблення стратегії та її впровадження має лежати на ректорі, сенат має відповідати за її прийняття, оцінку процесу впровадження, а Проект стратегії має бути предметом широких консультацій з установами, пов'язаними з університетом – радою університету, студентським та докторантським самоврядуванням, а також профспілками.

Роль зовнішніх щодо університету організацій, таких як міністр та місцева влада, у роботі над стратегією не повинна бути значною. Проте міністр має виділяти фінансові ресурси на конкурсній основі для підтримки реалізації амбітних, високо оцінених стратегій розвитку університету.

На думку більшості респондентів, перевірка реалізації стратегії має здійснюватися насамперед шляхом перевірки обсягу реалізації показників, передбачених у стратегії (70,59%), а також шляхом проведення внутрішнього оцінювання відповідними органами університету (58,82%) та використання результатів оцінювання якості освіти Польським акредитаційним комітетом та якості наукової діяльності Комісією національної освіти (47,06%). Перевірка позиції університету через національні та міжнародні рейтинги може бути способом перевірки реалізації стратегії розвитку університету лише для 23,53% респондентів.

У роботі над стратегією важливими є стратегічні пріоритети, пов'язані з розвитком освіти, досліджень, співпраці з навколишнім середовищем, розвитку персоналу та інтернаціоналізації. Це означає, що стратегія університету має ставити такі основні цілі: „Сталий розвиток університету: з точки зору навчання студентів, наукових досліджень та співпраці з навколишнім середовищем (трансфер технологій)”, „Розвиток наукових кадрів” та „Підвищення інтернаціоналізації”.

Найважливішими аспектами ефективної реалізації стратегії є зв'язок стратегічних цілей з індикаторами результатів, розроблення заходів організаційних підрозділів, необхідних для реалізації прийнятої стратегії та планування необхідних (бюджетних) ресурсів для досягнення припущень і прийнятих індикаторів. Процес реалізації стратегії може бути додатково підтриманий шляхом поділу стратегічних цілей на окремі Проекти та заходи, які складають реалізацію стратегії університету.

РЕЙТИНГИ У СТРАТЕГІЯХ УКРАЇНСЬКИХ УНІВЕРСИТЕТІВ

Рейтинги та їх критерії. Ректори українських університетів усвідомлюють потенціал національних рейтингів та їхню роль у підвищенні конкурентоспроможності системи вищої освіти. Водночас національні рейтинги, включно з найпопулярнішим Топ-200, критикуються з методологічних міркувань і суб'єктивних оцінок. Міжнародні рейтинги сприймаються ректорами як важливий і об'єктивний інструмент підтримки конкурентоспроможності університету у світовому та національному просторі вищої освіти.

На думку опитаних ректорів/проректорів, рейтинги є важливим, але не універсальним чинником управління університетом, інструментом впливу на стратегію розвитку ЗВО України. Рейтинги відіграють важливу роль в іміджі на національному та міжнародному рівнях. Рейтинг також є одним з інструментів, що дозволяє університету оцінювати свої сильні та слабкі сторони, а також порівнювати та відстежувати (зокрема через внутрішній аудит) динаміку розвитку окремих напрямків його діяльності, зокрема тих, що враховуються в оцінюванні. У системі вищої освіти рейтинги є одним з інструментів стратифікації вищих навчальних закладів за критеріями, що лежать в основі позиціонування університетів у цих рейтингах.

Ректори вважають, що для забезпечення об'єктивності рейтингів слід враховувати такі критерії: кількість публікацій, патентів, грантів та інших досягнень на одного науково-педагогічного працівника; результати державної та міжнародної акредитації; кількість найбільш цитованих дослідників серед викладачів на основі баз даних (індекс Гірша); оцінка роботодавця – визначається на основі опитування репрезентативної групи роботодавців та коштів, отриманих за рахунок грантів (ЄС, держави); кількість статей, опублікованих викладачами університету за попередній рік, проіндексованих у міжнародних базах даних, зокрема з природничих та соціальних наук (Science Citation Index – Expanded та Social Sciences Citation Index, Scopus).

Ректори підтверджують необхідність оцінювання освітніх елементів за допомогою рейтингів із застосуванням критерію наявності державної та міжнародної акредитації. Аналіз методологічних положень ключових міжнародних рейтингів показує, що пропозиції, які впливають із відповідей ректорів у цій сфері, найбільше схожі на Times Higher Education та Shanghai Ranking.

На думку ректорів, склад вагових коефіцієнтів окремих груп критеріїв у рейтингу має бути таким: приблизно 30% викладацької діяльності, 20% науково-дослідної та дослідно-конструкторської роботи, 18% наукових публікацій, 12% інтернаціоналізації та престижу університету і лише 8% – третьої місії університету. Це особливо підкреслює вищу роль викладацької діяльності як першочергової місії університетів в Україні, що також підтверджується набором п'яти найважливіших критеріїв, серед яких якість освіти (визначена за результатами акредитації) має бути ключовим показником для рейтингової оцінки. Третя місія університету та співпраця із соціально-економічним середовищем традиційно недооцінюється в рейтингах і, відповідно, у представлених думках ректорів вищих навчальних закладів.

Переважає більшість ректорів підкреслює необхідність надання результатів рейтингів разом зі списком окремих критеріїв та їхніх вагових коефіцієнтів, а також оголошення сукупних результатів рейтингових оцінок. Проте існує третя тенденція – ранжування за типами шкіл, з урахуванням специфіки навчального закладу, що вимагає диференціації критеріїв або окремих галузевих рейтингів (так званий альтернативний рейтинг).

Ректори високо оцінюють необхідність створення рейтингів, які окремо оцінюють наукові результати та рейтинги спеціальностей (галузей). Такі рейтинги мають інформаційний характер і дозволяють мінімізувати різноманітність університетів у рейтингах.

Під час оцінювання окремих міжнародних рейтингів ректори висловили свою довіру до рейтингів QS World University Rankings та Times Higher Education через їхню здатність забезпечити комплексність оцінювання закладів різного профілю та врахувати широкий спектр критеріїв для оцінки як освітнього, так і наукового потенціалу університету. Водночас українські ректори виявили меншу довіру до Шанхайського рейтингу (Академічний рейтинг університетів світу (ARWU), Webometrics Ranking of World Universities, Best Global Universities Ranking та CWTS Leiden Ranking) через надмірну вагу наукометричних показників та відсутність гнучкості

в оцінці університетів різного профілю. Респонденти висловили невдоволення тим, що міжнародні рейтинги недоступні для більшості національних університетів України.

В оцінюванні національних рейтингів перевага надається рейтингу Топ-200 та рейтингу університетів за базою даних Scopus. Національні рейтинги для ректорів важливіші, ніж міжнародні. Водночас респонденти критикують національну систему рейтингу «Консолідований рейтинг університетів України» та рейтинг «Топ-200» з методологічних причин та ознак непрозорості та упередженості, що приписуються цим рейтингам.

Серед респондентів домінує погляд крізь призму критеріїв та їх ваги в процесі оцінювання ЗВО. Надзвичайно важливо забезпечити, з одного боку, комплексний професійний підхід до діяльності університету та враховувати її найважливіші елементи: якість наукової діяльності та навчального процесу; обсяг та якість міжнародної діяльності, а також оцінка, зроблена роботодавцями. При цьому слід уникати як суб'єктивних чинників, так і не використовувати деяких неадекватних показників.

Використання результатів рейтингів у стратегічній діяльності ЗВО. Звернення університетів до міжнародних рейтингів зумовлене їх зростаючою важливістю для зміцнення позицій університету на ринку освітніх послуг, для його конкурентоспроможності та для роботи над стратегією розвитку університету.

Це пояснюється тим, що, підвищуючи свої позиції у світовому чи національному рейтингу, університет закріплює свою репутацію та позиціонує себе як перспективний та ефективний навчальний заклад. Можна стверджувати, що переважна більшість українських респондентів (72%) висловили позитивну думку щодо використання рейтингів у стратегічному плануванні розвитку університету. Водночас, деякі респонденти (28%) не висловили своєї думки щодо використання результатів рейтингу під час розробки стратегії розвитку університету.

Групу респондентів щодо участі університетів у міжнародних рейтингах можна розділити на чотири основні групи:

- респонденти, які чітко висловили своє позитивне ставлення до участі в міжнародних рейтингах,
- респонденти, чії відповіді спрямовані на позиціонування університету на міжнародному ринку освітніх послуг,
- респонденти, які зосереджуються тільки на національних рейтингах та

- респонденти, які не висловили чіткої думки щодо участі університетів у міжнародних рейтингах.

Вважається, що рейтинги відіграють важливу роль у формуванні іміджу університету. Вони є чудовим інструментом для моніторингу реформ, допомагають формувати загальну концепцію та модель діяльності університету. Керівництво університету використовує зовнішню оцінку як інструмент розробки та впровадження стратегії розвитку університету. Згідно з дослідженням, переважна більшість (92%) респондентів враховують результати всіх важливих рейтингів, а отже, отримані дані значною мірою впливають на стратегію розвитку університету та її реалізацію. Тільки 4% респондентів враховують результати лише тих рейтингів, у яких той чи інший університет виходить на перше місце, і саме ці дані впливають на зміст стратегії та її впровадження. Серед опитаних 4% респондентів не використовують результатів рейтингів і не беруть їх до уваги в процесі розроблення та впровадження стратегії університету.

Проведений аналіз дозволяє ідентифікувати такі критерії, які є основою вибраної респондентами позиції щодо використання рейтингів у стратегічному плануванні розвитку університету. Основними критеріями, що визначають позитивний ставлення респондентів до міжнародних рейтингів, є: планування стратегії розвитку, позиціонування університету на міжнародному ринку освітніх послуг, зосередженість на задоволенні потреб суспільства.

Згідно з результатами дослідження, вирішальною позитивною тенденцією, яка спостерігається наразі в діяльності українських університетів, є збільшення їхньої участі в національних та міжнародних рейтингах; 64% респондентів вказали, що їхні університети подають заявки на участь у вибраних рейтингах, 28% – у всіх можливих. Участь у рейтингах мобілізує та мотивує університети досягати успіху та конкурувати на ринку освітніх послуг. Основними напрямками діяльності університету, спрямованими на покращення його позицій у рейтингах, є структурні зміни, інформаційно-аналітичне забезпечення процесу участі в рейтингу та міжнародна співпраця; покращення якісних показників, зміни у стратегії розвитку.

На основі аналізу результатів участі вищих навчальних закладів у рейтингах можна зробити висновок, що українські університети почали брати активну участь у міжнародних рейтингах, усвідомлюючи можливості та перспективи, що відкриваються для університетів, що посідають вищі позиції в системі рейтингу, розуміючи, що це є дієвим стимулом для розробки та

реалізації стратегії розвитку університету. Проте досягнень промоційного характеру щодо участі учасників дослідження в міжнародних рейтингах поки що дуже мало. Аналіз результатів показує, що 71,43% опитаних університетів не були включені до жодного рейтингу. Проте відсутність українських закладів вищої освіти у міжнародних рейтингах не можна прямо вважати проявом низької активності університетів чи свідченням низької якості освіти та науки, в чому університети часто звинувачують.

Дослідження підтвердили, що українські університети беруть участь у рейтингах та пов'язують результати цих заходів зі стратегією розвитку університету. Звичайно, процес участі в рейтингах пов'язаний з суб'єктивними та об'єктивними факторами, включаючи організацію всієї системи освіти та науки та її фінансування. Результати українських рейтингів можна вважати очевидними, враховуючи умови діяльності та ресурси, якими володіють українські вищі навчальні заклади. Це має стати стимулом для державних органів збільшувати інвестиції в національну систему вищої освіти та науки, щоб таким чином підтримувати розвиток університетів та підвищувати конкурентоспроможність у національній освітній та науковій сфері України.

Стратегія університету. Респонденти, які представляють українські навчальні заклади різних типів, одностайно вважають, що діяльність кожного навчального закладу повинна базуватися на розробленій стратегії розвитку, яка повинна стати обов'язковою нормою та законодавчим вимогам щодо навчальних закладів. Університети, спираючись на аналіз своєї діяльності, враховуючи свої можливості та досвід, повинні визначити цілі, які вони мають намір досягти, сформулювати завдання стратегічного характеру та визначити способи їх вирішення. Керівники університетів мають спільну візію щодо організації реалізації стратегії розвитку університету. Процедура, що стосується стратегії, була розроблена в університетах і вони її успішно реалізують.

Дослідження показує, що головною метою університету, на досягнення якої має бути спрямована його стратегія, має бути сталий розвиток університету в сфері навчання студентів, наукових досліджень та співпраці з оточенням, тобто стабільне виконання трьох напрямів місії університету. Це відповідає меті функціонування університету – ведення освітньої та наукової діяльності.

Відповідно до думки респондентів, стратегію університету має розробляти ректор, а цей документ має бути узгоджений з різними суб'єктами, які діють у межах університету. Студентська рада та докторанти/рада

молодих науковців повинні відігравати велику роль у визначенні стратегії. Стратегія повинна базуватися на інформації від організаційних підрозділів про поточні напрями їх діяльності. Вчена рада (сенат) університету як колегіальний орган, на думку респондентів, повинен мати значний вплив на формулювання та затвердження всіх положень стратегії.

Міністерство не повинно втручатися в розроблення стратегії розвитку університету. Навчальний заклад сам визначає напрями свого розвитку. Відповідно до думки респондентів, органи місцевого самоврядування/державна адміністрація мають незначний вплив на стратегію розвитку навчального закладу, хоча визначають напрямки економічного розвитку та впливають на формування ринку праці регіону, що може визначати пріоритети освітньої пропозиції ЗВО.

Стратегія університету в Україні має бути затверджена вищим колегіальним органом – Конференцією колективу працівників університету. Однак результати досліджень показують, що органом, який затверджує стратегію, має бути сенат, за підтримки ректора та наглядової ради університету. Респонденти вважають, що впровадження стратегії є компетенцією ректора, який ухвалює рішення шляхом наказів.

Оцінювання та контроль виконання стратегії розвитку університету мають здійснювати сенат (академічна/вчена рада) та наглядова рада, тобто сенат домінує в оцінюванні, а рада – в контролі. Деякі респонденти відводять міністерству певну роль у процесі оцінювання та контролю впровадження стратегії.

Основним механізмом реалізації стратегії, на думку респондентів з України, є розподіл на окремі проекти та заходи відповідно до бюджетного плану університету, а також шляхом впровадження показників результатів.

Перевірка впровадження стратегії, на думку більшості респондентів, повинна базуватися на моніторингу позиції університету в національних та міжнародних рейтингах, відповідно до показників, визначених у стратегії.

КОМЕНТАР ЕКСПЕРТНОЇ ГРУПИ ЩОДО РЕЗУЛЬТАТІВ ПРОЄКТУ MEIN-PW

Коментар до результатів дослідження рейтингових систем стратегій університетів Польщі та України.

Основним документом, який має бути в кожному закладі вищої освіти, є стратегія розвитку. Слід підкреслити, що мова йде не лише про виконання

законодавчого обов'язку (наявність стратегії розвитку є елементом управління ризиками, а це своє чергою є елементом управлінського контролю, який обов'язковий для всіх державних фінансових установ).

Важко уявити собі функціонування університету в наш час без урахування цілей та завдань, визначених у коротко- та довгостроковій стратегії. Сам предметно-фінансовий план, що містить завдання поточного періоду та засоби їх виконання, має ґрунтуватися на стратегії університету на найближчі роки. Лише тоді можна бути впевненим, що завдання університету на найближчий період є частиною реалізації стратегії та не суперечать тим завданням, які визначені на наступні роки. Одним із інструментів, що дозволяє визначати цілі та контролювати їх виконання, є рейтинги університетів. Треба пам'ятати, що до результатів рейтингів не можна підходити без критики. Рейтинги є цінним джерелом інформації, яка допомагає в управлінні університетом, однак вони не можуть затьмарювати його місію. Використання рейтингів має залежати від типу університету, що означає, що не кожен університет має прагнути підвищити свою позицію за всіма критеріями.

З цього погляду особливо важливою при аналізі рейтингів є аналіз результатів, досягнутих за окремими критеріями. Критерії оцінювання, які враховуються в рейтингах, можна визначати як цілі, які має досягти університет, але це не можна робити без ретельної аналізу місії та потреб розвитку університету, враховуючи також його місце розташування в соціально-економічному оточенні.

У Спільній позиції KRASP-ZRUU № 2 чітко підкреслюється різниця між національними та міжнародними рейтингами. Ранги країни, що визначають місце університету в місцевій, національній системі вищої освіти, є важливими переважно для майбутніх студентів, які розглядають ці рейтинги як інструмент особистих рішень при виборі університету як місця навчання, а також як критерії вибору для академічного персоналу, який претендує на місце роботи.

Натомість міжнародні рейтинги мають перш за все значення для позиціонування університету в системі вищої освіти на міжнародному рівні та престижу, що з цього випливає. Ректори звертають увагу на необхідність проведення національних рейтингів на рівні напрямів підготовки та наукових дисциплін, які б повністю враховували потенціал вищих навчальних закладів. Ректори також підкреслюють необхідність критичного підходу до критеріїв рейтингування з точки зору відповідності місії та потреб розвитку університету.

Безперечно, ректори позитивно ставляться до важливості дослідницького критерію, надаючи менше значення, наприклад, інтернаціоналізації. Польські університети високо цінують важливість трьох рейтингів – QS World University Rankings, AWRU Shanghai Ranking та Times Higher Education. Українські ректори, надаючи значення тим самим рейтингам, також звертають увагу на надмірну важливість наукометричних показників та відсутність гнучкості в оцінюванні університетів різного профілю. Обидві групи ректорів погоджуються, що рейтинги є добрим аналітичним інструментом, що дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони університетів. Також існує тісний зв'язок між діяльністю, спрямованою на покращення рейтингової позиції університету, та цілями, поставленими в його стратегії розвитку. Прикладом тут може бути впровадження заходів, спрямованих на підвищення якості, які мотивують та винагороджують діяльність науково-педагогічного та викладацького складу, що має вирішальне значення в управлінні кадровою політикою університету, зокрема в контексті Європейської хартії дослідників.

Використовуючи результати рейтингів, потрібно пам'ятати про загрози, пов'язані з їх функціонуванням. Особливо, ідеалізація рейтингів як інструменту, якому надається перевага під час розроблення стратегії університету, може призвести до негативних явищ, у тому числі так званого „пунктизму” (надмірної уваги до накопичення пунктів, тобто, балів). Треба обережно ставитися до спокуси заміни критеріїв ранжування критеріями індивідуальної оцінки працівників, що може перешкоджати виявленню їх повного потенціалу, сприяючи гальмуванню розвитку університету. Підкреслюючи роль рейтингів як цінного джерела інформації, потрібно зосерджувати увагу на поширенні добрих практик, що впливають з аналізу рейтингів.

Вирішення статутних питань в сфері управління в окремих польських університетах

Висновки щодо ступеня автономії польських університетів. Документи EUA визначають чотири сфери автономії університету: організаційну, фінансову, кадрову та академічну. В сфері організаційної автономії в Законі зроблено певний крок у напрямку зміни від унітарного до дуального моделі, шляхом введення нового внутрішнього органу університету у вигляді ради університету з участю зовнішніх експертів. Однак, обмежений обсяг завдань і компетенцій академічних рад, введений на етапі законодавчих робіт у парламенті, призвів до того, що університети зупинилися на півдорозі.

Загалом, організаційна автономія зросла внаслідок збільшення ролі статуту як джерела права у вищій освіті. У сфері фінансової автономії зроблено рішучий крок вперед, завдяки законодавчим положенням, які вводять фінансування вищих навчальних закладів за допомогою однієї субвенції та залишають її розподіл та дистрибуцію на розсуд ректора.

Щодо автономії персоналу в кадрових питаннях (найм персоналу, оплата праці, просування по службі), польські університети зберегли значну автономію, за умови, що співвідношення між кількістю студентів і кількістю викладачів, яке відхиляється від встановленого як оптимальне, має негативні наслідки з точки зору субсидій. Розмір посадових окладів обмежується лише знизу, а правила просування на наступні посади в університеті регулюються законодавством, а потім переносяться до статутів університету. Закон відкриває можливість просування на посаду професора університету особам без габілітації.

Академічна автономія, включаючи, серед іншого: набір на навчання та формування навчальних програм, є відповідальністю університету, з урахуванням законодавчих обмежень (результати атестата зрілості залишаються основним критерієм набору, але сам університет визначає пов'язані з цим вимоги, навчальне навантаження обмежується лише зверху; можливість проведення навчання, однак, залежить від оцінки якості наукових досліджень у дисципліні, до якої належить галузь навчання; але залишається положення, згідно з яким розмір плати за освітні послуги не може перевищувати витрати, необхідні для створення та проведення навчання, а також для підготовки та реалізації стратегії університету).

Прикінцевий висновок. Заклади вищої освіти, статuti яких були проаналізовані, в помітному ступені скористалися можливістю організаційно-управлінської трансформації, яку створює Закон «Про вищу освіту та науку». Основними причинами цього стану вважаються:

- надмірна прив'язаність до чинних організаційно-управлінських рішень,
- чинних правил вибору ректора представниками академічної спільноти,
- сприйняття частиною академічного середовища автономії поза рамками підзвітності,
- надмірна академічна ієрархія, не завжди підкріплена сучасними науковими досягненнями,

- прив'язаність до трактування університету як федерації факультетів,
- тенденція до збереження жорстких організаційних структур,
- небажання втручатися в справи університету особами з його оточення,
- надто слабе законодавче закріплення прав академічних рад.

Не слід надмірно прив'язуватися до чинних організаційних та управлінських рішень, якщо це передбачає збереження жорстких структур, а навпаки, їх слід змінити в бік більшої гнучкості організаційних рішень.

Надання факультетським радам статусу органу може означати крок до збереження феномену надколегіальності в управлінні університетом. Баланс слід шукати в статутних рішеннях, які гарантують інституційну автономію університету та автономію академічної спільноти, тобто її громади. Принцип університетської автономії має бути пов'язаний з принципом відповідальності, включаючи підзвітність університетів: закон не повинен надмірно обмежувати автономії університетів, а статут не повинен обмежувати принципу підзвітності.

Бажаного скорочення академічної ієрархії слід досягати не скасуванням ступенів і звань, а популяризацією призначення на посаду професора університету докторів [*кандидатів наук*] із видатними досягненнями.

За задумом законодавця, захищати потрібно насамперед інтереси університету, а не його організаційних підрозділів: нормативні акти не повинні порушувати чи послаблювати цього принципу.

Каталог органів навчального закладу, визначений у законі, не повинен надмірно розширюватися на основі змісту статуту, оскільки – незалежно від наміру – це може призвести до фактичного послаблення законодавчих органів навчального закладу та надмірного розсіювання компетенцій і відповідальності.

Частина університетів, дотримуючись законодавчих положень, концентрує увагу на самому понятті та надмірно розширює кількість керівних функцій, що, спираючись на засади наук про менеджмент та управління, має другорядне значення для ефективності управління університетом, й лише створює бюрократичні загрози.

Якщо заклад вищої освіти прагне установити свою структуру більш компактного характеру, з меншим розпорошенням влади та зміцненням статутних органів вищого навчального закладу, то він повинен зменшити кількість керівних посад.

Вирішення статутних питань у сфері управління в окремих українських університетах

ВИСНОВКИ ЩОДО СТУПЕНЯ АВТОНОМІЇ УКРАЇНСЬКИХ УНІВЕРСИТЕТІВ.

Аналіз змісту статутів українських університетів, регуляцій Закону України «Про вищу освіту» та інших нормативних актів показує, що ступінь автономії університетів у чотирьох сферах: організаційній, фінансовій, кадровій та академічній, обмежений (...).

ПРИКІНЦЕВИЙ ВИСНОВОК.

Аналіз статутних рішень показує, що закон недостатньо забезпечує статутну свободу і часто не залишає місця для автономних рішень університету в ключових питаннях організації управління. Роль статуту навчального закладу в системі джерел права в системі вищої освіти України повинна суттєво зрости. Особливо це стосується права на саморегуляцію та процесу прийняття статуту та внесення до нього змін. Роль Міністерства щодо статутів повинна бути обмежена перевіркою статутних положень щодо відповідності чинному законодавству, як відбувається в Польщі.

Університетська автономія та принцип дерегуляції означають, що держава утримується від втручання в діяльність вищих навчальних закладів, визнає такі принципи організації університетського життя, як довіра, відповідальність, представництво та чесність, і передає всю відповідальність за якість освіти та наукових досліджень разом із забезпеченням необхідними організаційними та фінансовими інструментами на самі університети як установи із самоврядуванням

Однак університети повинні працювати під наглядом професійних незалежних установ, що забезпечують підзвітність університетів. Загалом рекомендується враховувати рекомендації Європейської асоціації університетів EUA, розроблені в рамках Проєкту ATHENA40.

Рекомендації, адресовані українській стороні, містять переважно загальні коментарі щодо принципу університетської автономії та вимоги дерегуляції, а також підвищення ролі статуту університету в системі джерел права у вищій освіті.

Українським університетам слід надати більшу автономію щодо принципів та процедури прийняття їхніх статутів, їх набрання чинності та внесення змін. Вимогу про затвердження статуту державного університету міністерством як його засновником потрібно скасувати або обмежити.

Водночас міністерство повинно перевіряти законодавчі положення на предмет відповідності чинному законодавству (як це відбувається у Польщі).

Положення закону про зміну поточного статусу університету як бюджетної одиниці мають бути впроваджені на практиці, а повноваження державних органів як засновника мають бути належним чином обмежені. Університет повинен мати можливість самостійно затверджувати матеріально-фінансовий план та його коригування, самостійно регулювати кількість викладачів, самостійно визначати розмір винагороди в рамках матеріально-фінансового плану, враховуючи рішення, що забезпечують посилений нагляд в інтересах Державного казначейства в цьому плані.

Доцільно обмежити обов'язок університету отримувати згоду на оренду своєї нерухомості, а також спростити процедуру списання застарілих активів та впровадити механізм, що дозволяє продавати непотрібну нерухомість.

Що стосується органів навчального закладу, варто зазначити, що поняття органів управління потребує законодавчого уточнення, оскільки в системі вищої освіти це залишається неясним. Консультативні органи, робочі органи, органи студентського самоврядування тощо не є органами університету. Потрібно розглянути обмеження кількості органів університету до найважливіших, які ухвалюють адміністративні рішення та керують університетом у цілому, а не лише його структурними підрозділами, а отже, це мають бути: ректор, академічна рада (сенат), наглядова рада.

Сфера завдань кожного з цих органів повинна бути чітко визначена, при цьому виключаючи явище так званої колективної відповідальності. Слід обмежити надмірну колегіальність у керівництві вищою школою, зокрема змінити статус та завдання вищого колегіального органу громадського самоврядування спільноти університету, враховуючи, що принцип академічної автономії реалізується сенатом, в якому беруть участь обрані спільнотою її представники, а також ректор, який обирається шляхом загальних виборів. Посада та відповідальність одноосібного органу, яким є ректор, повинні бути посилені.

Відносини між міністром та міністерством, а також ректором повинні бути чітко регламентовані, з урахуванням принципів інституційної автономії, а також принципів відповідальності та звітності університету. При визначенні показників KPI (англ. Key Performance Indicators) ми враховуємо такі фактори в діяльності ректора, які зафіксовані в контракті, також треба враховувати реальну ситуацію, що виникла внаслідок політики уряду щодо фінансування вищих навчальних закладів та необхідності забезпечення перспектив їх розвитку в період каденції.

Статутні положення, що стосуються вченої ради, свідчать про намір обмежити її суб'єктивні права, що не є правильним, враховуючи її роль у формуванні автономії університетів. Сенат має бути провідним і єдиним колегіальним органом у системі управління вищим навчальним закладом. Статуту повинні точніше визначати повноваження ректора та сферу діяльності голови сенату, якщо ним не є ректор.

Потрібно заново продумати та упорядкувати завдання наглядової ради та посилити її роль у стратегічному управлінні. Рада директорів, призначена академічною радою (сенатом), могла б точніше виконувати визначені завдання, враховуючи, що дії її членів виконуються в формі *pro publico bono*.

Враховуючи завдання наглядової ради, до її складу мають входити представники зацікавлених сторін різних груп навколо університету, зокрема бізнесу, вищої освіти та наукової спільноти за межами свого університету, органів державної влади, громадянського суспільства та представники роботодавців (зокрема зацікавлених сторін, відповідних типу ЗВО).

Кількісний склад наглядової ради та вимоги до членства мають бути визначені законом, і це має виключати участь осіб, які виконують функції одноособових органів університетів та інститутів (ректор, директор, президент), осіб, які входять до складу наглядових рад інших установ та організацій (з урахуванням принципу, що ця особа може бути членом лише однієї наглядової ради, незалежно від типу та форми власності цієї організації). Треба також запровадити заборону на членство в наглядових радах університетів для міністрів та заступників міністрів (а можливо, і для всіх працівників міністерства).

Українським університетам слід надати більшу автономію у визначенні власної структури. Законодавчі стандарти в цій сфері повинні бути гнучкішими, уникаючи надмірного рівня деталізації в цьому питанні, на відміну від того, що відбувається зараз. Державні університети повинні мати більшу свободу у формуванні власної організації та визначенні її у своїх статутах, так само як і приватні університети.

КОМЕНТАР ЕКСПЕРТНОЇ ГРУПИ ЩОДО РЕЗУЛЬТАТІВ ДОСЛІДЖЕННЯ ЗАКОНОДАВЧИХ РІШЕНЬ У СФЕРІ УПРАВЛІННЯ В ПОЛЬЩІ ТА УКРАЇНІ

Правильне управління є одним із суттєвих елементів ефективного виконання завдань базового суб'єкта системи вищої освіти, яким є університет. Тому вибір аналізу цих питань і в українських, і в польських університетах

треба вітати. Водночас аналіз законодавчих рішень конкретних університетів у Польщі та Україні слід вважати особливо цікавим, оскільки рішення, що випливають із внутрішніх актів університетів щодо сфери управління, є виявом автономії, гарантованої законом. Це стосується, зокрема, законодавчої автономії, яка охоплює і організаційні, і управлінські рішення.

Прийняття результатів обраних національних рейтингів університетів як основи для кваліфікації статутів університетів для аналізу на тлі національних законодавчих рішень, звичайно, є методологічно правильним, проте у випадку польських університетів цікаві когнітивні результати можна було б отримати, проаналізувавши статuti десяти польських дослідницьких університетів, відібраних у рамках міністерського конкурсу „Ініціатива досконалості – Дослідницький університет”, статутні положення яких, окрім типових, містять також оригінальні рішення, зокрема у сфері управління.

Сам предмет аналізу потрібно оцінювати позитивно. Тематичні області, які він охоплює, були обрані на основі чітко визначених критеріїв, до яких належать, зокрема, принципи автономії, дерегуляції та місце статуту в системі джерел права. Отже, і у польській, і в українській частинах увага зосереджувалася на таких питаннях, як сфера законодавчого регулювання, органи університету, управлінські функції, посада ректора та скарбника, організаційна структура університету та управлінські документи.

Проведений аналіз статутних рішень привів до формулювання кінцевих висновків, які підтвердили істотні розбіжності правових регуляцій обох країн і на рівні загальноприйнятого права, і на рівні внутрішніх правил окремих університетів, що в контексті ієрархії джерел права, а особливо верховенства актів законодавчого рівня над внутрішньоуніверситетським законодавством, слід вважати безсумнівним.

Ці умови спричинили те, що думки та рекомендації щодо сфери управління були поділені на три групи. Перша з них адресована і польській, і українській сторонам, зокрема міністрам, відповідальним за вищу освіту (урядової адміністрації), а також відповідним конференціям ректорів (представницьким установам). Серед тих, що вважаються особливо цінними для розвитку вищої освіти обох країн, слід назвати насамперед спрямовані на підвищення якості рішення щодо формування персоналу органів закладів вищої освіти, зокрема ректора, а також рекомендації щодо розділення наукової та навчальної діяльності в організаційній структурі університетів, зокрема в галузі досліджень, що базуються на

гнучких конфігураціях наукових груп, а не на заздалегідь сформованих організаційних підрозділах.

Друга група рекомендацій адресована тільки польській стороні, а фактично польській системі вищої освіти, яка формується з 2018 року Законом про вищу освіту та науку, а також з 2019 року статутами окремих університетів, прийнятими на його основі. Вони містять оцінку змін до загальноприйнятих законів та їх наслідків для окремих університетів. У цьому аспекті варто звернути увагу на те, що польські університети, з одного боку, значною мірою скористалися можливостями, що випливають з нормативних положень, які визначають принцип статутної автономії, але з іншого боку, не змогли повністю змінити тимчасових організаційно-управлінські рішення, які діяли в університетах. Ця ситуація може бути основою для аналізу ухвалених рішень, і на внутрішньому рівні, і між університетами, і, зрештою, змін у статутах університетів.

Нарешті, третя група висновків і рекомендацій, що випливають з них, покликані служити українській стороні, чия вища освіта, особливо у сфері автономії та дерегуляції, вимагає значного зменшення державного втручання. Це означає передусім вимогу змін до загальнозастосовних правових актів, що полягають у значному зменшенні їхнього впливу на користь внутрішніх нормативних актів окремих університетів. Безсумнівно, слід підкреслити точність діагнозу та рекомендацій у всіх трьох сферах.

Аналіз законодавчих рішень польських та українських університетів у сфері управління, розроблений у рамках Проекту під назвою „Польсько-українська співпраця представницьких установ, що представляють ректорів, для покращення діяльності університетів”, може стати натхненним матеріалом і для польських, і для українських університетів, які в рамках законодавчої автономії, наданої їм в окремих країнах, змінюватимуть або вдосконалюватимуть чинні положення, що містяться в їхніх статутах.

ДОКТОРСЬКІ ШКОЛИ (АСПІРАНТУРИ):

Реформа була відповіддю на проблеми та недоліки попередньої системи, про які повідомляла вся академічна спільнота. Його припущення розробили команди експертів, відібрані на конкурсній процедурі, а потім ці припущення широко обговорювалися на регулярних заходах по всій країні.

Результатом цих зусиль стало створення системи, в якій університети мають відносно великий ступінь автономії у визначенні принципів освіти та вимог до проведення дослідницької діяльності, за умови дотримання законодавчих вимог.

Аналіз показав дуже великі відмінності між досліджуваними підрозділами з точки зору організації та управління, а також з точки зору запроваджених механізмів сприяння якості та передових практик, пов'язаних із забезпеченням якості навчання аспірантів.

Багато університетів сміливо вийшли за рамки шаблону поточної докторантури (аспірантури) та намагаються впроваджувати оригінальні рішення та передовий досвід, запозичений у наших зарубіжних сусідів.

Аспіранти є невід'ємною частиною академічної спільноти, так само як студенти, викладачі, бібліотекарі, адміністративний і технічний персонал тощо. Їхній досвід, знання та навички, які вони здобувають під час навчання в аспірантурі, визначають вибір кар'єрного шляху та те, наскільки далеко вони зможуть зайти в реалізації своїх мрій та кар'єрних планів. Аспіранти можуть долучитися до університетського колективу, реалізуючи свої дослідницькі плани в стінах академії, вони можуть брати участь у проведенні занять зі студентами, підтримувати дослідницькі групи та їхніх керівників у виконанні їхніх щоденних обов'язків або, після отримання докторського ступеня, можуть бути вузькоспеціалізованими працівниками для економіки, бізнесу чи державної політики. Тому університети та законодавці несуть повну відповідальність за якість освіти цієї частини академічної спільноти.

Роль молодих науковців у науковому та економічному розвитку країни дуже важлива в майбутньому. Тому виховання молодого покоління науковців-експертів має бути однією з ключових стратегічних цілей академічного університету.

Аналіз виявив суттєві відмінності між обстеженими підрозділами з точки зору організації та управління, а також з точки зору запроваджених механізмів забезпечення якості та добрих практик, пов'язаних із забезпеченням якості докторської освіти. Тому важко говорити про єдину особливу модель докторської освіти, оскільки кожен університет адаптував її до власних потреб та можливостей.

Незважаючи на численні обмеження проведеного дослідження, воно може стати доречним вступом до дискусії щодо потенційних напрямів розвитку докторських шкіл у Польщі. Це також може стати натхненням для процесу вдосконалення для всіх установ, які самостійно або спільно надають докторську освіту.

Слід також зазначити, що навчальний рік 2020/2021 буде лише другим роком функціонування докторських шкіл, тому їхня організація, зміст нормативних актів та інших правових актів постійно вдосконалюються, а процес формування докторських шкіл в університетах Польщі

ще не завершено. Про результати цього процесу ми обов'язково дізнаємося під час першої оцінки докторських шкіл, яка відбудеться після завершення першого повного циклу докторської освіти, тобто у 2023/2024 навчальному році.

КОМЕНТАР ЕКСПЕРТНОЇ ГРУПИ ЗА РЕЗУЛЬТАТАМИ ПРОЄКТУ MEIN-PW

Коментар до результатів дослідження докторських шкіл у Польщі

Докторська освіта та академічний прогрес були одними з головних викликів, з якими стикається вища освіта в усьому світі в останні роки. Тому не дивно, що ці питання також порушувалися в Проєкті під назвою: „Польсько-українська співпраця представницьких установ, що представляють ректорів, для покращення діяльності університетів”.

Збільшення кількості аспірантів, спричинене, з одного боку, зростанням рівня зарахування, а з іншого – більшим попитом на ринку праці на людей, підготовлених до дослідницької та розробницької роботи, змушує впроваджувати зміни в організації освіти на докторському рівні, щоб зберегти ефективність цього процесу та авторитетність докторського диплома.

Реформа системи вищої освіти та науки, запроваджена в Польщі, була спробою вирішити проблему невідповідності попередньої моделі докторської освіти сучасним європейським та світовим реаліям і тенденціям.

Запроваджено нову модель докторантури – аспірантуру замінено на докторські школи. Академічним університетам та уповноваженим дослідницьким підрозділам було надано великий ступінь автономії в організації та функціонуванні докторських шкіл.

Законодавець обрав стратегію мінімального законодавства, залишивши детальні питання для регулювання у внутрішніх актах установи, що керує докторською школою. Університети та наукові підрозділи впровадили нові положення Закону – докторські школи розпочали свою діяльність у 2019/2020 навчальному році. Однак не можна вважати, що на цьому етапі реформа докторської освіти повністю реалізована та завершена. Це довгостроковий процес. Запуск докторських шкіл був лише першим етапом його впровадження. Ще один крок – удосконалення прийнятих рішень. Це вдосконалення відбуватиметься у два підетапи: перший, що полягає у самовдосконаленні на основі власного досвіду та досвіду інших

суб'єктів, що відбувається наразі, та другий, доповнений процесом оцінювання докторських шкіл, що здійснюється зовнішньою організацією (Комісією з оцінювання науки), та знаннями про ефективність ухвалених рішень (інформація про кількість випускників докторських шкіл, які отримали ступінь доктора філософії, та дані системи моніторингу випускників).

Розроблений в рамках згаданого проекту Звіт під назвою „Докторські школи в Польщі – перший досвід” показує, як польські університети впроваджують положення Закону. Дані, представлені в ньому, є особливо важливими для процесу вдосконалення рішень, що впроваджуються університетами. Вони є цінним джерелом інформації і для польських, і для українських ректорів. Результати представленого дослідження в Польщі можуть бути використані в процесі вдосконалення розроблених на сьогодні рішень, тоді як в Україні вони можуть бути використані в поточній дискусії щодо напрямів реформування докторської освіти.

Звіт показує різноманіття рішень, ухвалених університетами, зокрема щодо організації та управління навчальним процесом. Це розмаїття значною мірою пов'язане з організаційними змінами, що відбулися в університетах в результаті набуття чинності Закону від 20 липня 2018 року – Закону про вищу освіту і науку (цей Закон розширив автономію університетів у визначенні власної структури) та змінами в обсязі повноважень на управління докторською школою (докторська школа, як правило, функціонує щонайменше за двома дисциплінами).

Представлені результати дослідження свідчать про те, що значна частина опитаних суб'єктів вирішила внести зміни в освіту аспірантів не революційним, а еволюційним шляхом. Більшість опитаних університетів створили одну докторську школу в рамках усіх своїх компетенцій. Результати дослідження свідчать про те, що під час створення докторської школи більшість аналізованих університетів взяли за відправну точку рішення, що функціонують у докторантурі, що проводилася досі, адаптуючи їх до нової структури університету та положень чинного закону. Значна частина університетів зосередилася переважно на змінах, які необхідно було запровадити, зокрема: на створенні навчальної програми, зміні організації навчального процесу або розробленні процедур проміжного оцінювання, залишивши деякі питання, наприклад, ті, що пов'язані із забезпеченням якості навчання або впровадженням передового досвіду, для етапу вдосконалення ухвалених рішень. Такий підхід видається виправданим, враховуючи короткий час, який законодавець надав університетам для розроблення та впровадження нової концепції

докторської освіти. Слід очікувати, що з часом університети почнуть вносити зміни до внутрішніх актів, що регулюють функціонування докторських шкіл, щоб розкрити весь потенціал реформи. Це може привести до більшої кількості нетрадиційних рішень, зокрема передових практик, тому необхідно розглянути повторне дослідження після закінчення першого циклу навчання та після оцінювання докторських шкіл в досліджуваних суб'єктах, зокрема в рамках продовження польсько-українського Проєкту в наступні роки, можливо, беручи до уваги аналіз форм докторської освіти в Україні.

VI. Основні висновки досліджень, проведених в рамках РР-У у 2021–2024 роках (Цикл II MNiSW-PW, Цикл 4 FRP)⁴⁴

Можливості та умови польсько-української співпраці в галузі освіти в умовах війни та повоєнних обмежень в Україні (Марцін Докович, Лариса Колісник)⁴⁵

СПІЛЬНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЕКСПЕРТІВ ДЛЯ МІНІСТРІВ ТА РЕКТОРІВ У ПОЛЬЩІ ТА УКРАЇНИ

1. У період збройної агресії Росії в Україні потрібно активізувати академічну мобільність, що реалізується на основі партнерських угод між польськими та українськими університетами, щоб запобігти переведенню українських студентів і викладачів до польських університетів, що відбувається на шкоду обом сторонам.
2. Угоду від 11 квітня 2005 року між Урядом Республіки Польща та Кабінетом Міністрів України про взаємне академічне визнання документів про освіту та еквівалентність дипломів потрібно оновити з метою визнання звань сертифікованого спеціаліста та сертифікованого спеціаліста-технолога еквівалентними званням молодшого бакалавра.
3. Слід вжити заходів для реалізації в обох країнах Рекомендацій Ради ЄС від 22 червня 2022 року щодо європейського підходу до мікроакредитацій для навчання протягом життя та працевлаштування (2022/C 243/02) і налагодження співпраці в цій галузі, зокрема шляхом організації спільних курсів та навчання.
4. Потрібно підтримувати та активізувати діяльність університетів, спрямовану на польсько-українську інтеграцію та обмін досвідом між працівниками, відповідальними за управління освітнім процесом та забезпечення якості освіти (наприклад, спільні семінари з питань освітнього процесу та забезпечення його якості, робочі зустрічі, спільні засідання університетських органів, відповідальних за освітній процес, навчальні візити). Ці заходи слід проводити зараз за допомогою методів дистанційного зв'язку, а після війни також шляхом прямих зустрічей.

⁴⁴ Вибрані фрагменти розділів з публікації: 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 та звіти, доступні на вебсайті: <https://www.ans.pw.edu.pl/Nauka/Projekty-naukowe/Projekt-MNiSW-PW>.

⁴⁵ Опрацювання також доступне: Звіт № 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)*

5. Необхідно розробити програми фінансування університетської діяльності, пов'язаної з реалізацією польсько-української співпраці в галузі освіти, враховуючи якомога ширший спектр можливих форм співпраці. Фінансування повинно враховувати і заплановані заходи, і роботу з їх впровадження (підготовка документації, основна робота, розроблення принципів фінансування та врегулювання поїздок). Зокрема, у період військових дій, що проводяться Росією, необхідно розв'язати проблему відсутності фінансування академічної мобільності студентів та викладачів з України.
6. Необхідно розширювати знання та розвивати навички академічного персоналу у сфері інтернаціоналізації освітнього процесу, а також підвищувати обізнаність про переваги, що виникають у результаті цього процесу.
7. Слід розробити та впровадити механізми та інструменти мотивації університетів та їхніх працівників до здійснення діяльності, пов'язаної з інтернаціоналізацією освітнього процесу, зокрема у сфері польсько-української співпраці. Реальна співпраця у сфері партнерських угод повинна винагороджуватися під час виділення фінансових ресурсів університетам з державного бюджету. Також необхідно запровадити додаткові потоки фінансування для такої діяльності (цільові субсидії), винагороджувати діяльність працівників, пов'язану з виконанням партнерських угод (наприклад, розроблення та впровадження спільної навчальної програми), винагороджувати організаційну діяльність, пов'язану з інтернаціоналізацією освітнього процесу, та продовжувати враховувати участь у програмах обміну академічним персоналом у процедурах просування по службі.
8. Потрібно розробити зразки договорів, необхідних для реалізації академічної мобільності між польськими та українськими університетами, та визначити передовий досвід у сфері адміністративних процедур, пов'язаних із реалізацією програм академічного обміну.
9. Рішення повинні бути розроблені та впроваджені в обох країнах для усунення проблеми несумісності тривалості навчального року.

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЕКСПЕРТІВ ДЛЯ МІНІСТРА ТА РЕКТОРІВ ПОЛЬСЬКИХ ВИЩИХ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ

1. Стосовно програм, що охоплюються угодами з іноземними університетами, необхідно усунути обмеження, про яке йдеться в статті 53, пункт 10, Закону про вищу освіту, щодо заборони проведення університетом

декількох програм з однаковою назвою або таких, чиї програми визначають одні й ті самі результати навчання.

2. Треба додати навчання на рівні 5 Кваліфікаційних рамок (спеціалізоване навчання) до системи навчання. Документом, що підтверджує освіту на цьому рівні, має бути диплом, а не атестат.
3. Треба надати університетам право перевіряти та підтверджувати результати навчання, здобуті неформальним та позаформальним шляхом.

Потрібно розглянути, в період воєнних дій Росії на території України, надання польського студентського квитка студентам українських університетів, які беруть участь у програмах обміну з польськими університетами на час цієї обмінної програми. Слід також розглянути прирівнювання прав біженців з України, які переїхали на навчання до Польщі, до прав біженців, які навчаються в рамках угод, укладених між університетами, зокрема на отримання соціальної стипендії, допомоги та студентського кредиту, про які йдеться в статті 41 Закону від 12 березня 2022 року про допомогу громадянам України у зв'язку з військовим конфліктом на території цієї країни (Dz.U. від 2022 року, № 583 зі змінами).

5. Слід забезпечити доступ студентам та працівникам з України до неформальної освіти (наприклад, курси, тренінги, літні школи, майстер-класи, МООС), що пропонуються польськими університетами, у тому числі дистанційну освіту, а також створити пропозицію для громадян України, які перебувають в Польщі, яка б дала можливості для їх інтеграції (в рамках громадської відповідальності університету).
6. Польські університети мають залучати українські університети до проєктів, що фінансуються ззовні, особливо щодо академічної мобільності (зокрема в рамках конкурсів, оголошених Національним агентством академічних обмінів та Європейською комісією, наприклад, в рамках акції 1. Мобільність у сфері освіти [Erasmus+]).

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЕКСПЕРТІВ ДЛЯ МІНІСТРА ТА РЕКТОРІВ УКРАЇНСЬКИХ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ.

1. Необхідно збільшити автономію вищих навчальних закладів у сфері створення нових спеціальностей та зробити вимоги щодо балів ECTS, необхідних для отримання відповідного ступеня вищої освіти, більш гнучкими, наприклад, відмовившись від точного визначення кількості

- балів ECTS у стандартах вищої освіти, за винятком спеціальностей, які дають право на виконання регульованих професій. Потрібно також розглянути відступ від обов'язку застосування стандартів вищої освіти або їх частини щодо спільної освітньої програми, створеної спільно з іноземним навчальним закладом.
2. Слід розглянути можливість навчання також іншими мовами, крім української та англійської. Нинішня Стаття 48 пункт 3 Закону про освіту дозволяє проводити заняття англійською мовою, крім державної мови. Відсутність можливості проведення занять польською мовою може стати перешкодою для налагодження співпраці. Польські правові норми дозволяють проводити заняття українською мовою.
 3. Потрібно заохочувати академічну мобільність студентів та працівників вищих навчальних закладів, зокрема і в дистанційній формі.
 4. У період збройної агресії Росії в Україні потрібно продовжити максимальний термін академічної мобільності, який для працівників обмежується двома роками, а для студентів – 50 % ECTS-балів. Ці періоди слід продовжити на час війни.
 5. Потрібно запровадити механізми фінансування заходів, пов'язаних з інтернаціоналізацією процесу навчання в українських університетах, включаючи фінансування занять, які проводять викладачі з іноземних університетів (наприклад, гостьових лекцій), зокрема з метою отримання в майбутньому додаткових європейських коштів на розвиток університетів.

Наукова кар'єра в Польщі та Україні і наукова співпраця

(Олена Биковська, Томаш Єнджеєвський)⁴⁶

(...)

ВИСНОВКИ

1. Правові основи, що регулюють присвоєння ступенів та вчених звань, які аналізуються, є насамперед результатом чинних у двох країнах правових систем, і в цьому аспекті їх різноманітність цілком виправдана. Однак, слід звернути увагу, що в польській системі наукового просування основну роль відіграє системний закон, а можливе

⁴⁶ Опрацювання також доступне: Звіт № 2, 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)

уточнення регуляцій, ймовірно, в результаті проведеної в останні роки дерегуляції польської системи вищої освіти та науки, відбувається шляхом внутрішніх актів, зокрема, суб'єктів, уповноважених присвоювати наукові ступені та ступені в галузі мистецтва. З іншого боку, українське регулювання, що очевидно, характеризується системними законами, але їх детальне визначення відбувається в нормативних актах центральних органів державного управління, які відповідають за вищу освіту та науку, а не в актах та, можливо, індивідуальних рішеннях суб'єктів, які мають право присвоювати наукові ступені в конкретних справах. Це свідчить про централізацію в цій сфері.

2. Органи, уповноважені присуджувати ступені, та їхні повноваження різняться в обох країнах. Найбільша схожість спостерігається в колі органів, уповноважених присуджувати польський докторський ступінь та український ступінь кандидата наук, а точніше нещодавно запроваджені ступені доктора філософії та доктора мистецтв, таким чином, ймовірно, враховуючи європейські рішення. Ситуація відрізняється в сфері постдокторського ступеня та ступеня доктора наук, де, звичайно, також є подібності, але розподіл завдань у межах відповідних компетенцій між органами університетів та іншими уповноваженими науковими установами (науковими радами) та органами державного управління, компетентними у питаннях вищої освіти та науки (міністри, ради наукової досконалості, атестаційна рада), є більш різноманітним і свідчить про значно більший рівень централізації в українській системі, а отже, свідчить про більшу автономію суб'єктів польської системи вищої освіти та науки. Однак через різний характер польського звання професора та українського наукового ступеня професора, з точки зору суб'єктів, уповноважених їх присуджувати, обидві системи є різними, оскільки політична позиція державної влади (Президента Республіки Польща) та урядових й університетських органів державного управління (Атестаційна комісія МОН України та вчені ради) є непорівнювані.
3. Вимоги, яким повинні відповідати кандидати для присудження відповідного наукового ступеня або звання, ґрунтуються на тих самих припущеннях щодо відповідного якісного рівня наукових досягнень. Найбільш схожі між собою правила застосовуються до ступенів доктора габілітованих та доктора наук. Щодо ступенів PhD та Doctor of Philosophy/Musecraft, українське регулювання вирізняється набагато

вищим рівнем деталізації умов, зокрема документування необхідної наукової досконалості для отримання ступеня. Однак, у випадку відповідної назви та звання професора, вимоги значною мірою не порівнювані, насамперед через різний характер цього рівня наукового розвитку, наприклад, вимоги щодо періоду роботи та мовної компетенції в українських нормативних актах.

4. Аналіз процесуальних положень, що регулюють провадження щодо присвоєння окремих ступенів та звань, чітко вказує на те, що в обох системах їхня роль зводиться до забезпечення процесуальних гарантій для учасників провадження, з одного боку, та ведення провадження, що забезпечує винесення об'єктивного рішення у справі у прозорий спосіб. Здається, що забезпечення цих припущень реалізується по-різному в обох системах, тому що аналізоване українське законодавство є більш формалізованим, оскільки містить процедурні інститути, які взагалі відсутні в польському регулюванні. Проте слід пам'ятати, що польське системне законодавство передбачає, що рішення про наукові та мистецькі ступені і звання будуть прийматися у формі адміністративних рішень, правовою основою для яких є Закон від 14 червня 1960 року, Кодекс адміністративного судочинства (Вісник законів за 2024 рік, пункт 572), який не був предметом аналізу. Незалежно від правової основи, формальність процесу завжди слугує забезпеченню процесуальних гарантій учасникам процесу.
5. У контексті процесуальних гарантій учасників судових процесів, що проводяться в рамках наукового прогресу, слід наголосити, що системи обох країн містять рішення, характерні для демократичних правопорядків, що передбачають можливість оскарження ухвалених рішень компетентними органами, використовуючи систему правових засобів, що подаються переважно через адміністративні канали (апеляція), а якщо вони неефективні, через суди (скарга до суду).
6. Збройна агресія Росії проти України чітко виявила численні недоліки в правовому регулюванні обох країн, яке є основою для академічного обміну та співпраці. Були зроблені спроби швидко врегулювати ці недоліки та відсутні рішення за допомогою спеціальних та часто тимчасових (швидко створених з метою дії протягом короткого періоду) нормативних актів. З іншого боку, складна ситуація вивільнила людський потенціал, що вказує на можливість ширшої співпраці та численні переваги, що з неї випливають, не лише у сенсі допомоги.

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЕКСПЕРТІВ

СПІЛЬНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЕКСПЕРТІВ

1. Передусім потрібно вжити внутрішніх заходів, спрямованих на зміну нормативних актів для усунення основних розбіжностей у правових рішеннях, що спростить процес визнання ступеня або звання шляхом нострифікації. Особливої уваги в цьому плані потребує найвищий рівень наукового просування у вигляді звання/ступеня професора.
2. Як наслідок, усунення формальних перешкод для дій, спрямованих на укладення міжнародної угоди Республікою Польща та Україною про визнання наукових ступенів та звань.
3. Активний розвиток інституційної та індивідуальної співпраці у сфері наукових досліджень, включаючи подвійне управління науковими дослідженнями, що є спільною відповіддю на зміни, що відбуваються в європейському і світовому просторі вищої освіти та науки.
4. Підтримка діяльності, спрямованої на посилення ролі внутрішніх установ системи вищої освіти і науки як дружніх, відкритих та інклюзивних місць для наукового розвитку та передачі універсальних цінностей з метою побудови наукових кар'єрних шляхів відповідно до європейських стандартів, забезпечуючи залучення найкращих кандидатів.
5. Співпраця у сфері цифровізації вищої освіти та науки, зокрема у сфері наукових досліджень шляхом використання цифрових інструментів, що дозволяють збирати дані та обмінюватися ними, що вимагає спільних інфраструктурних, логістичних і правових проєктів.
6. Активізація співпраці між польськими та українськими університетами у сфері мобільності, пов'язаної з науковим просуванням, зокрема здобуттям наукових ступенів, зокрема ступеня доктора (доктора філософії) та доктора габілітованого (доктора наук), працівниками польських університетів в українських університетах та навпаки.
7. Активізація співпраці між польськими та українськими університетами у сфері мобільності, пов'язаної з працевлаштуванням, включаючи працевлаштування на відповідні посади академічних викладачів в українських та польських університетах відповідно, як на основі трудових договорів, у тому числі за сумісництвом, так і на основі цивільно-правових договорів.

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЕКСПЕРТІВ ДЛЯ УКРАЇНСЬКОЇ СТОРОНИ

1. Вжиття заходів щодо зміни системного регулювання вищої освіти та науки, спрямованих на поглиблення процесу її децентралізації та

дерегуляції, а отже, на практичну реалізацію заявленої автономії українських навчальних закладів, зокрема університетів.

2. Посилаючись на спільну рекомендацію, внести зміни до положень Закону України від 28 липня 2022 року „Про встановлення додаткових правових та соціальних гарантій для громадян Республіки Польща, які проживають на території України” (№ 2471-IX) щодо визнання наукових ступенів та звань громадян Польщі та положень Наказу Міністра освіти і науки України від 5 серпня 2016 року „Про затвердження Порядку визнання наукових ступенів, здобутих в іноземних університетах” (№ 952) щодо визнання документів про наукові ступені та звання громадян Польщі.

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЕКСПЕРТІВ ДЛЯ ПОЛЬСЬКОЇ СТОРОНИ

1. Продовження заходів, що сприяють включенню України до структур Європейського Союзу, шляхом експертної підтримки державними органами Польщі та представницькими установами польської вищої освіти системних і правових змін у вищій освіті та науці України, а також досвіду функціонування європейських університетів.
2. З урахуванням спільної рекомендації внести зміни до Закону від 12 березня 2022 р. про допомогу громадянам України у зв'язку з військовим конфліктом на території цієї країни (Dz.U. від 2022 р., пп. 583 з наступними змінами) щодо визнання наукових ступенів громадян України та позбавлення їх інцидентного характеру, а також, можливо, до положень постанови Міністра науки та вищої освіти від 28 вересня 2018 р. про нострифікацію наукових ступенів та ступенів у галузі мистецтва, присвоєних за кордоном (Dz.U. 2018, пп. 1877) щодо визнання документів про наукові ступені та наукові звання громадян України.

Стан українських аспірантів під час агресії Російської Федерації проти України та підтримка польських університетів

(Ірина Дегтярьова)⁴⁷

(...)

ВИСНОВКИ

З початком війни зміни в житті аспірантів та науковців України стосувалися ієрархії життєвих пріоритетів, найважливішим завданням стало виживання

⁴⁷ Опрацювання також доступно: Звіт №3, Sytuacja doktorantów uczelni ukraińskich podczas agresji Federacji Rosyjskiej na Ukrainę a wsparcie w uczelniach polskich (wersja polska)

та забезпечення безпеки, а також виконання нових ролей: вступ до Збройних сил України, підрозділів територіальної оборони, волонтерство, робота в рятувальних підрозділах, інтенсифікація сімейних обов'язків тощо. Підтримка аспірантів вимагає більш індивідуального підходу, ніж у випадку студентів, але водночас більш опікунського, ніж у випадку самостійних наукових працівників. Специфіка ситуації з аспірантами дуже різниться залежно від року навчання в аспірантурі, галузі науки, а також психологічних особливостей та стійкості до стресу. Атаки на цивільну інфраструктуру, зокрема наукову, створюють виклик для продовження наукових досліджень, часто навіть унеможливають їх проведення.

Загалом, високий рівень університетської автономії та низький рівень бюрократії мають прямий та позитивний вплив на швидкість реагування та ухвалення рішень, а також на гнучкість прийнятих рішень. Більша автономія дає університету можливість надавати більшу підтримку і в Україні, і в Польщі. Для підтримки українських аспірантів, а також науковців та студентів, варто зосередитися на двосторонньому партнерстві та підтримці інституційних контактів з університетом як партнером, а не лише на стосунках на індивідуальному рівні. Однак, аналіз показав, що українські та польські університети не повною мірою використовували рамки та інструменти для можливої співпраці, наприклад, можливість укладання нових та реалізації чинних двосторонніх угод, угод про мобільність у рамках Erasmus+ тощо. Головним ініціатором такої співпраці, на думку польських респондентів, має бути українська сторона, тоді як українські університети частіше чекають на пропозиції від польської сторони, що призводить до ситуації безініціативності з обох сторін, а потенціал підтримки та співпраці залишається невикористаним. Це також може означати необхідність більшої підтримки структур, що займаються міжнародною співпрацею в українських університетах. Оскільки це надзвичайний період і для українських, і для польських університетів, а також для агентств, що фінансують наукові дослідження та програми мобільності, час відіграє ключову роль у цій ситуації та у реагуванні на неї: терміни подання заявок та реалізації проєктів і програм дуже короткі, немає часу на роздуми та прийняття рішення, що породжувало більш спонтанну поведінку (подання заявок скрізь, де це можливо), потрібен час, щоб впоратися з психічним станом, зі страхом втратити час. Можливості підтримки в польських університетах мали більш короткострокову перспективу, але слід враховувати й довгострокову перспективу, беручи зважаючи на виклики, пов'язані з термінами докторських програм та формальними вимогами до захисту в українських університетах.

Проблеми, що стоять перед українськими університетами, полягають переважно у постійній загрозі війни та різкому скороченні фінансування досліджень, загрозі витоку мізків та відсутності автономії університетів у питанні звільнення аспірантів (яких це стосується) від оплати навчання, необхідності регулювання статусу аспірантів, які залишають країну через війну, та створенні можливостей для переведення аспірантів усередині країни та тимчасового розміщення їх в іноземних університетах. Загалом, проблема полягає у недостатньому знанні англійської мови та інколи негативному ставленні керівництва рідного університету. Якщо керівництво університету розглядатиме поточну діяльність лише як загрозу, а не як можливість для розвитку, це не сприятиме розвитку міжуніверситетської співпраці у справах аспірантів. В Україні бракує нормативно-правових актів щодо переведення аспірантів (внутрішня мобільність) та програм підтримки дослідників, які переміщуються всередині країни. Наукові стажування для українських аспірантів та їхнє працевлаштування в дослідницьких проєктах є більш просунутою формою не стільки підтримки, скільки наукової співпраці. Це може допомогти сформувати академічну культуру, в якій до аспіранта ставляться радше як до молодого дослідника, який розпочинає наукову кар'єру, а не просто як до студента, який бере участь в освітньому процесі. Хоча програми стажування можуть також включати елементи розвитку дослідницьких навичок, перехресних компетенцій (так званих *transferable skills*), які допоможуть аспірантам з України розвивати свою кар'єру в більш стратегічній та довгостроковій перспективі. Передові практики в українських університетах – це передусім гнучкість та відкритість, а також індивідуальний підхід до кожної ситуації: наприклад, зміна наукового керівника, академічні перерви, супровідні документи тощо, підтримка та гнучкість процедур захисту, зменшення бюрократії та електронний документообіг, відтермінування плати за навчання. Для українських університетів важливо підтримувати міжнародну мобільність аспірантів, яку слід розглядати як цінний досвід і можливість, а не як загрозу. Слід також враховувати психічний стан аспірантів та наукових керівників. Доброю практикою є створення можливостей для внутрішньої мобільності та гуманітарної підтримки, а також забезпечення дослідницької інфраструктури і солідарності з академічною спільнотою.

Важливим аспектом є повага до нинішньої ролі аспіранта, яку він/вона виконує під час війни. Російська агресія проти України та її наслідки вплинуть на розвиток вищої освіти та науки загалом, зокрема: вже з'являються нові теми досліджень та наукові інтереси, стає очевидною потреба

в новому поколінні фахівців і новій експертизі та міждисциплінарних підходах до розв'язання наукових проблем, включаючи діяльність, пов'язану з майбутньою відбудовою України.

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЕКСПЕРТІВ

1) СПІЛЬНІ ЕКСПЕРТНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДЛЯ МІНІСТРІВ І РЕКТОРІВ У ПОЛЬЩІ ТА УКРАЇНІ

- 1.1. Рівень автономії університетів та низький рівень бюрократії безпосередньо впливають на швидкість реагування та ухвалення рішень, а також на гнучкість прийнятих рішень. Що більший ступінь автономії університету, то більша підтримка аспірантів і в Україні, і в Польщі. Інституційну автономію університетів в обох країнах слід розширити.
- 1.2. У воєнній ситуації бажано уникати зайвої бюрократії і формалізації діяльності та створювати або забезпечувати екосистему підтримки аспірантів у польських та українських університетах, з індивідуальним підходом до кожного аспіранта шляхом створення можливостей для його/її розвитку, у постійному контакті між польськими та українськими університетами.
- 1.3. Слід запровадити практику спільного керівництва дослідженнями в різних формах (наставництво, співкерівництво) або подвійного керівництва з використанням системи *cotutelle*, зокрема шляхом створення спеціальних програм фінансування для програм подвійної докторантури, також враховуючи спосіб проведення досліджень.
- 1.4. Важливим елементом докторської освіти мають бути наскрізні навички у сфері етики, доброчесності дослідження, відкритої науки, оцифрування та дослідницьких даних, соціальних і мовних компетенцій і знань про Європейський Союз, права людини та принципи функціонування демократичного суспільства. Освіта в цих галузях також може здійснюватися в рамках структур європейських університетів. Також потребує розгляду використання т.зв. мікрокредитів для визнання компетенцій, набутих аспірантами через неформальну або інформальну освіту.
- 1.5. Польські та українські університети повинні насамперед активізувати спільні дослідницькі проекти, в рамках яких також можуть реалізовуватися докторські проекти, а аспіранти повинні більше

залучатися до наукової діяльності університетів. У цьому плані видається важливим підтримувати дослідницькі групи, а також підтримувати наукових керівників шляхом надання грантів для наукових керівників по обидва боки кордону.

- 1.6. У процесі реалізації докторантських освітніх програм в умовах війни чи реалізації різноманітних форм підтримки українських аспірантів необхідно враховувати стан психічного здоров'я аспірантів і можливості їхніх наукових керівників та забезпечити необхідну гнучкість у діях.

2) РЕКОМЕНДАЦІЇ ЕКСПЕРТІВ ДЛЯ МІНІСТРА ТА РЕКТОРІВ ПОЛЬСЬКИХ УНІВЕРСИТЕТІВ

- 2.1. Як короткострокове рішення, швидке та таке, що не потребує додаткових зовнішніх джерел фінансування, польські університети могли б проаналізувати власний потенціал та визначити фінансові й організаційні методи та інструменти, за допомогою яких вони могли б пропонувати різні форми підтримки в рамках чинних фондів, проектів, програм та можливостей, якими вони володіють та які впроваджують.
- 2.2. Слід продовжувати спеціалізовані програми NAWA, що підтримують інтернаціоналізацію докторських шкіл, що дозволяють ефективно, швидко та гнучко підходити до кожного аспіранта, враховуючи його індивідуальний план дослідження, навчальну програму та рівень розвитку докторантури в Україні.
- 2.3. Найбільш бажаним напрямом підтримки українських аспірантів під час війни є наукова діяльність, підтримка проведення наукових досліджень, короткострокові дослідницькі стажування для проведення власних досліджень та програми підтримки наукових керівників, які також могли б подавати заявки на наукові стипендії для своїх аспірантів. Дослідницькі гранти для наукового персоналу можуть також враховувати залучення аспірантів.
- 2.4. З метою забезпечення безпеки та соціальної допомоги для аспірантів з України в рамках польських конкурсів необхідно враховувати додаткову потребу фінансової підтримки, призначеної для проживання в Польщі.
- 2.5. Треба запобігати практикам прийому до докторських шкіл іноземців, які не відповідають вимогам добору (змістовним) для громадян Польщі.

**3) РЕКОМЕНДАЦІЇ ЕКСПЕРТІВ ДЛЯ МІНІСТРА ТА РЕКТОРІВ
УКРАЇНСЬКИХ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ**

- 3.1. Необхідно ввести законодавчі зміни, які б збільшили фінансову автономію університетів та створили б сприятливі фінансові умови для підтримки навчання аспірантів, тобто в обґрунтованих випадках надати можливість переведення аспірантів до іншого ЗВО в країні на тих самих умовах (зі збереженням бюджетного місця та стипендії), запровадити систему кредитів та пільгових позик на навчання з низькою процентною ставкою і можливістю розбити виплати на частини, а також надати можливість покриття частини вартості навчання за рахунок державного бюджету.
- 3.2. Необхідно внести зміни в нормативно-правову базу щодо набору українських аспірантів в українські університети, зокрема онлайн (як у випадку з іноземними докторантами), а також зміни, що регулюють їхню дистанційну роботу під час війни.
- 3.3. За підтримки європейських партнерів необхідно розглянути можливість створення програм фінансування навчання в рамках української аспірантури для іноземців та одночасного створення програми фінансування стипендій для українських аспірантів у польських докторських школах.
- 3.4. Через реформу системи докторської освіти, яка відбулася до війни, зараз необхідно стабілізувати систему, зосередитися на впровадженні нової моделі та уникати надмірних змін у законодавстві. Однак пропонуються спеціальні рішення, що враховують необхідність продовження терміну підготовки та захисту докторської дисертації через воєнні дії для всіх аспірантів.
- 3.5. Необхідно просувати в українських університетах передовий досвід, спрямований на підвищення гнучкості докторської освіти, спрощення формальних процедур, підтримку та неблокування внутрішньої і міжнародної мобільності аспірантів, враховуючи психічне здоров'я докторантів та можливості наукових керівників.

Консолідація і міжуніверситетські горизонтальні структури в Польщі та в європейських країнах – нормативні акти, рішення та ініціативи (Марія Гуліцька, Томаш Каліш)⁴⁸
(...)

ПІДСУМОК ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ЕКСПЕРТІВ

Консолідація означає подолання правових, психологічних, організаційних, фінансових та багатьох інших бар'єрів, які іноді важко передбачити.

Це вимагає зміни мислення. Академічні кола часто сповнені побоювань щодо процесів консолідації. Працівники, аспіранти, а іноді й студенти не хочуть змін і бояться їх, навіть якщо ці зміни приносять багато хорошого. Фактором, що визначає консолідацію, є наявність достатнього наукового капіталу та фінансових ресурсів для здійснення цього процесу. Підкреслюється, що консолідація має бути способом створення флагманських і дослідницьких університетів, метою яких є конкуренція в глобальному міжнародному науковому середовищі. Ефект рейтингу, який, як очікується, буде результатом концентрації дослідницького потенціалу, дозволить швидко просуватися та отримати кращу позицію серед іноземних університетів. Метою є зміцнення академічних центрів та ефективніше використання дослідницької і навчальної інфраструктури. На задньому плані також існує вимога щодо ефективнішого фінансового управління вищими навчальними закладами. Наслідком консолідації (особливо як універсальної програми) є зменшення кількості установ у секторі вищої освіти. Це може викликати занепокоєння, але слід турбуватися про збереження ресурсів, а не про збереження кількості установ. Консолідація може призвести до мобільності персоналу (що має свої переваги та недоліки). Небезпека процесів консолідації полягає у можливій втраті ідентичності та автономії, а в довгостроковій перспективі – у скороченні зайнятості. Консолідація також потребує змін у внутрішніх структурах, особливо мотивованих факторами оптимізації. Ще однією загрозою для університетів є відсутність детальних правил, які б сприяли консолідації. Інші загрози включають слабкість або відсутність чіткої державної та регіональної політики, яка б підтримувала консолідацію та сприяла їй. Організаційні та фінансові зміни, а також психосоціальні умови процесів консолідації вимагають відповідної ґрунтовної підготовки з боку університетів.

⁴⁸ Опрацювання також доступне: Raport Nr 1, Konsolidacja i międzyuczelniane struktury poziome w Polsce i krajach europejskich – regulacje, rozwiązania i inicjatywy

Процес глобалізації, а в рамках нього побудова мережевих суспільств та сфер вільної торгівлі та економічної діяльності, вільний рух людей та капіталу впливають на посилення міжнародної конкуренції, яка дуже сильно починає стосуватися також вищої освіти. Лукаш Сулковський справедливо підкреслює, що університети щораз більше беруть участь у міжнародній співпраці, а також конкуренції, і у сфері науки, і у сфері вищої освіти. Зрозуміло, що міжнародний конкурс талантів стає помітним, особливо в групі флагманських університетів, найсильніших у національних системах освіти. Положення найкращих університетів, їхня впізнаваність, наукова позиція та здатність впливати на оточення, вимірювана позицією в міжнародних рейтингах досконалості, є основною метою для осіб, які приймають рішення, які формують напрями наукової політики. З цієї причини самі університети та уряди багатьох країн докладають зусиль щодо реформ, щоб посилити розвиток університетів, особливо найкращих. Ці заходи здійснюються у формі програм наукової та дидактичної досконалості, зміцнення інтернаціоналізації, впровадження міжнародної акредитації і стимулювання процесів консолідації університетів.

Перший привід для процесів консолідації – це бажання зайняти високу позицію в рейтингах (так звана рейтингова культура). Позиціонування в рейтингах – це боротьба за престиж, що будується на основі результатів наукових досліджень, доповнюється навчальною діяльністю та впроваджувальною діяльністю (патенти, співпраця з оточенням). Створення образу найкращих університетів – це програма, розрахована на конкуренцію (результат жорсткої конкуренції в сфері вищої освіти, яка спостерігається з різною інтенсивністю в різних країнах, але постійно прогресує) за студентів та дослідників з високим потенціалом. Справа, по суті, стосується фінансування дослідницької діяльності та наукових проєктів, високих платіжних внесків студентів на платних курсах (іноземні студенти, післядипломна освіта MBA) та привабливих місць роботи для дослідників. Проста відповідь на потребу визначення «найкращих» стала міжнародними рейтингами, які базуються на довільно вибраних, агрегованих списках.

Такі набори даних мають створити простір для порівняння за прийнятими критеріями оцінювання наукової та навчальної діяльності. Завдяки цим інструментам почали порівнювати окремі навчальні заклади, а також країни та регіони. Ранжування завжди певного роду спрощення, яке створює враження об'єктивного, методичного оцінювання сили та позиції окремих університетів. Самі рейтинги конкурують між собою, що є додатковою

проблемою в їх оцінюванні. Незалежно від нашої оцінки, більшість найпрестижніших рейтингів високо оцінюють видатні наукові досягнення (наприклад, Нобелівські премії) та вимірювання цитувань (переважання бібліометричних показників), з явно слабшим впливом якості педагогіки, зайнятості, культурної позиції та доданої вартості освіти.

Покращення наочності в рейтингах має своє значення, але не може бути єдиною метою процесу консолідації (важливі переваги синергетичних цілей у довгостроковій перспективі, а не лише інструментальні цілі). Суть цього процесу має глибоко сягати добре підготовленого та узгодженого в академічному співтоваристві процесу стратегічного управління, з розширеною аналітичною та *due diligence* фазою. Потрібно рішуче шукати фундаментальні джерела: збільшення взаємодоповнюваності університетів, синергії наукових потенціалів з метою досягнення ефекту дослідницької досконалості, підвищення компетенцій та привабливості в галузі навчання і зміцнення так званої третьої місії університетів – підтримки сучасної економіки й активного впливу на соціальне оточення.

Процеси консолідації у закладі вищої освіти були предметом багатьох аналізів та досліджень. Дослідження, проведене Університетом у Ворвіку, щодо оцінювання так званої другої хвилі консолідації у британському секторі вищої освіти (у 1996–2000 роках), дає загальні висновки: 1) більш вигідними видаються об'єднання великих університетів зі схожою структурою, 2) проблеми, що виникають під час процесу консолідації, найчастіше виникають через відсутність належно довгого та ретельного підготовчого процесу, 3) фінансові переваги найчастіше стають очевидними через довгий період, тому важливо, щоб це не був єдиний привід для об'єднання університетів, 4) достатньо добре повинні бути передбачені проблеми, пов'язані зі злиттям культур, 5) підтримка та залучення менеджерів середнього рівня є важливими в процесі об'єднання.

Умови, виконання яких, як видається, є умовою успішного впровадження процесу консолідації, передбачають, що: 1) перед процесом об'єднання має бути підготовлений реалістичний бізнес-план та проведене належне оцінювання ризиків, 2) проведено підготовче навчання для всіх відповідальних за конкретні фази та частини процесу консолідації, 3) до процесу об'єднання університетів має бути залучений досвідчений фінансовий менеджер, 4) має бути спланована система допоміжних заходів разом із належно запланованими та оціненими витратами на цю підтримку, 5) має бути розроблена прозора стратегія для суб'єкта господарювання, створеного в результаті об'єднання.

Всі ці фактори визначають успішний перебіг процесу консолідації. Однак їх невиконання призведе до зриву процесу. Такі висновки також впливають з польського досвіду.

Під час підготовки до процесу консолідації варто спочатку побудувати базову схему діяльності (фази процесу консолідації):

1. Концепція/ідея – основні питання про те, чого ми хочемо досягти. Ідея консолідаційного проєкту.
2. Початкова підготовча робота. Готовність імпровізувати або шукати програми підтримки. Відсутність рутинних, готових рішень.
3. Техніко-економічне обґрунтування, експертні аналізи. Підготовка комплексного аналізу *due diligence*. Галузь вищої освіти є незвичною темою для такого типу ділового документа. Детальні висновки цього документа мають служити аргументом «за» або «проти» процесу консолідації (показниками для аналізу є прогностичні дані на основі бібліометричної та рейтингової аналітики і визначення областей передового досвіду на основі професійних показників, наприклад *результат співпраці, найкращі співавтори, помітність, популярність теми, ключові теми, тенденції, обсяг нагород, академічна корпоративна співпраця, цитування патентів, SDG огляд і дані рейтингу впливу – collaboration output, top collaborators, visibility, topic prominence, key topics, trending, awards volume, academic corporate collaboration, patent citation, SDG overview oraz impact ranking data*). Необхідним доповненням також є знання про культуру організації, організаційні схеми, фінансову сферу, інфраструктуру та людські ресурси;
4. Інформаційна безпека проєкту. Комунікація цілей всередині суб'єктів процесу консолідації та за межами середовища.
5. Визначення, найменування, представлення та оцінювання сили короткострокових і довгострокових факторів ризику та загроз.
6. Точний юридичний та фінансовий аналіз.
7. Вибір інституційної форми процесу консолідації.
8. Плани інтеграції для сфер діяльності, обраних за спільністю, з урахуванням плану зближення організаційних культур;
9. Зв'язки з громадськістю, процеси просування та нова стратегія побудови бренду. Під час реалізації процесу консолідації важливо чітко визначити можливі додаткові переваги, виклики та загрози. Варто назвати ці елементи й чітко представити їх усій академічній спільноті. Усі ці фактори визначають успішний перебіг процесу консолідації, їх невиконання також визначає невдачу процесу. Успішні процеси відбувалися скрізь, де мета

консолідації була чітко визначена, а її прийняття було широким (на всіх рівнях управління університетом та серед усієї громади). Безсумнівно, весь процес має бути тісно пов'язаний з процесом управління ризиками. Ідея в тому, щоб передбачити ризик, який може виникнути на кожному етапі консолідації, і запобігти йому (так зване ущільнення ризиків).

Нав'язані (зверху вниз) процеси консолідації є ризикованими, оскільки вони реалізуються виключно в результаті політичної волі осіб, що ухвалюють рішення, та є результатом виключно прагнень органів влади. Раціональна підтримка процесів консолідації на низовому рівні шляхом заохочення державної політики – це зовсім інша річ. Ці програми мають створити багаторівневу систему підтримки потенційних стратегічних злиттів, особливо у формі чітких та зручних нормативних положень, програм наукової досконалості та системи фінансової підтримки (можливо, з моделлю, що враховує поступове посилення співпраці між об'єктами консолідації) – прикладами є Франція, Фінляндія та Швеція.

Практичний досвід також веде до формулювання директиви у формі «відносної свободи правових форм консолідації». Вибір моделі злиття має впливати з фактичних потреб, очікувань та рівня організаційної культури консолідованих суб'єктів. Плюралізм рішень щодо методів впровадження консолідації сприяє її успіху. Технічні аспекти консолідації повинні також враховувати матеріально-технічний контекст, труднощі консолідації широко розкиданих і віддалених кампусів. Дуже важливим фактором, що підвищує ефективність процесів консолідації закладів вищої освіти, є їх попередня співпраця, яка іноді набуває розширених форм у вигляді багаторівневих угод про співпрацю, спеціальних асоціацій університетів або консорціумів. У випадку злиття державних університетів ключовим фактором успіху є створення коаліції внутрішніх та зовнішніх зацікавлених сторін навколо концепції консолідації. Нарешті, необхідно згадати про безпосередню підготовку процесу злиття та аналіз *due diligence*, який надасть інформацію про можливості та загрози, а також інформацію про вигоди та необхідні витрати. Крім цих суто управлінських факторів, ми не повинні ні на хвилину забувати про зв'язки з громадськістю та надійну інформаційну політику всередині організації.

Успіх процесу консолідації залежить не лише від ефективного планування, але й від лідерства та відданості всіх рівнів академічної спільноти. Цей процес має здійснюватися з повною віддачею, з чітко визначеними цілями.

З аналізу випадків консолідації в Польщі та закордонних центрах, а також застосовних правових положень впливають такі висновки:

1. Успішний процес консолідації має бути ініціативою знизу вгору, але значною мірою стимульованою державною політикою.
2. Процес консолідації має супроводжуватися відповідною комунікацією та просуванням з самого початку, щоб одержати підтримку більшості академічної спільноти.
3. Безумовно, найбільше переваг приносить повне злиття з повною уніфікацією структури.
4. Через великий опір університетів втраті автономії та власної правосуб'єктності рішенням може бути консолідація через федералізацію, однак вона має бути зумовлена сприятливими правовими нормами в актах, на яких ґрунтується функціонування вищої освіти.
5. Аналізуючи досвід різних європейських країн, слід зазначити, що найбільш доцільною моделлю для розробки правової бази функціонування федерації може бути модель функціонування французьких федеральних структур та стратегічних альянсів (COMUE).
6. Фінансові вигоди не повинні бути головною причиною об'єднання університетів; вони з'являються з деяким запізненням, після стабілізації процесу злиття.

Консолідація в системі вищої освіти України – регулювання та досвід з урахуванням найкращих міжнародних практик
(Ліна Фоміна, Богдан Веселовський)⁴⁹
(...)

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ЕКСПЕРТІВ

Варто зазначити, що хоча об'єднання університетів приносить потенційні переваги, воно також створює низку проблем. Тому в секторі вищої освіти в Україні, щоб уникнути можливого опору з боку академічної спільноти, необхідно враховувати думки закладів вищої освіти та міжнародний досвід щодо питання консолідації шляхом поєднання підходів „зверху донизу” та „знизу догори”. Для виявлення суперечливих та проблемних питань і розроблення спільного бачення консолідації вищих навчальних закладів в Україні необхідно розпочати конструктивний діалог з усіма зацікавленими сторонами (вищими навчальними закладами, викладацьким складом, студентами тощо).

⁴⁹ Опрацювання також доступне: Raport Nr 2, Konsolidacja w systemie szkolnictwa wyższego Ukrainy – regulacje i doświadczenia, z uwzględnieniem dobrych praktyk międzynarodowych.

Водночас фінансова економія не повинна бути головним фактором під час розроблення стратегії консолідації (злиття, об'єднання) університетів, слід враховувати й інші критерії, такі як доступність вищої освіти, підвищення якості освіти, конкурентоспроможність, задоволення потреб регіонального ринку праці тощо. Роль державних органів влади має зосередитися на забезпеченні політичної та законодавчої бази та прозорості процесів консолідації, створенні стимулів для об'єднання шляхом фінансової підтримки, розширенні автономії, а також модерації процесу та досягненні балансу між політичним баченням консолідації та її реалізацією.

Для підвищення ефективності консолідаційної діяльності, під час розроблення довгострокових планів об'єднання університетів у рамках державної політики в галузі освіти та науки, слід враховувати низку важливих аспектів, зокрема міжнародний досвід (чіткі цілі та стратегічне узгодження; сильні сторони та напрямки навчання/спеціалізації; обґрунтоване планування та управління; оптимізація ресурсів; культурна інтеграція; підтримка студентів у перехідний період; оцінка результатів; довгострокове планування та сталий розвиток).

Слід наголосити, що консолідація університетів приносить потенційні переваги, але також і труднощі. Зацікавлені сторони повинні ретельно розглянути такі питання, як інституційна автономія, культурна інтеграція, проблеми викладачів та співробітників, благополуччя студентів, а також збереження академічного різноманіття та регіональної співпраці. Для підвищення ефективності таких заходів з консолідації можна зробити кілька важливих висновків, зокрема з міжнародного досвіду:

1. Мета та завдання кожної консолідації повинні бути чітко визначені. Університети, що беруть участь, повинні мати узгоджені бачення, цілі та цінності. Такі зміни допомагають зосередитися та полегшують ухвалення ефективних рішень протягом усього процесу. З аналізу невдач міжнародних проєктів випливає, що потрібно мати достатньо часу на розробку комплексного плану консолідації, який включає організаційну структуру, навчальну програму, інтеграцію викладачів та персоналу, фінансові питання та розподіл ресурсів. Заклади вищої освіти, які об'єднуються, повинні чітко визначити доповнювальні сильні сторони та спеціалізації, які можуть створити синергію шляхом консолідації. Об'єднання спеціалізованих знань різних установ може збільшити можливість досліджень, вдосконалити програми навчання та залучити більше фінансування та можливостей для співпраці, а не залишатися „з'єднанням заради з'єднання”.

2. У процесі розроблення стратегічних планів необхідно ідентифікувати надлишок або недостатньо використані ресурси та перенести їх до сфер, які мають стратегічне значення, таким чином досягаючи більшої ефективності та економії коштів – це також можна зробити за допомогою міжнародних технічних проєктів (якщо це доречно у конкретному випадку). Також необхідно впровадити механізми регулярної оцінки ефективності та результатів консолідації. Моніторинг ключових показників, таких як результати тестування, рекрутинг та утримання кількості студентів, задоволеність викладачів, фінансова рентабельність та вплив на спільноту. Така оцінка дозволяє вчасно вносити зміни та забезпечує, що об'єднання приносить очікувану вигоду.
 3. Часто ігноруються ключові елементи, такі як врахування інтересів бенефіціарів кожної консолідації – студентів та викладачів. План об'єднання має бути розроблений так, щоб забезпечити користь студентам, включаючи академічну підтримку, позакласні заняття та можливості для студентів. Потрібно розглянути потенційні питання, такі як зміни в навчальній програмі, мобільність студентів та доступ до об'єктів, щоб забезпечити плавний перехід та безперервність високоякісної освіти.
- Включення різних зацікавлених сторін, зокрема викладачів, працівників, студентів, випускників, місцеві громади та галузевих партнерів у весь процес консолідації здається важливим елементом цього процесу. Підсумовуючи, консолідація є довгостроковим процесом, який вимагає врахування довгострокової стабільності та здатності до виживання консолідованої установи. Тому ясна оцінка фінансових наслідків, потенційного ризику та попиту на ринку для об'єднаної установи може бути величезним викликом.

Актуальний нормативний стан та практика щодо правових умов та обмежень відкриття в Польщі іноземних університетів та їхніх філій, а також прав польських університетів на проведення навчання за межами Польщі (Томаш Єнджеєвський, Анна Мрозовська-Вишинська)⁵⁰
 (...)

Висновки експертів: стосовно польсько-українських академічних відносин передусім треба наголосити, що всі проаналізовані правові інститути, що

⁵⁰ Опрацювання також доступне: 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.

впливають з положень польського законодавства та стосуються іноземної співпраці, не містять жодних вимог, які б виключали можливість їх використання українськими університетами. Лише від стратегії діяльності цих університетів залежить, чи будуть вони взагалі використовувати проаналізовані правові рішення.

На їхні рішення, безсумнівно, може вплинути збройний конфлікт, який суттєво перешкоджає нормальному функціонуванню українських університетів. Здається, що рішення, які впливають із положень Закону про вищу освіту і науку, можуть становити, принаймні тимчасово, форму підтримки діяльності університетів в Україні.

Практика показала, що на території Республіки Польща можливо створювати іноземні університети або їх філії, а також проводити навчання польськими університетами в Україні. Аналогічна ситуація може виникнути і у випадку спільних досліджень. Звичайно, це теза, що впливає з положень польського законодавства, і її слід зіставити з аналогічним звітом, предметом якого буде українське законодавство. З польського боку було б рекомендовано уточнити положення Закону про вищу освіту і науку.

Аналіз показує, що наразі немає великого інтересу до створення філій іноземних університетів у Польщі. Для того, щоб студенти могли отримати іноземні кваліфікації та дипломи, а також посилити інтернаціоналізацію освіти, варто докласти зусиль для розроблення спільних та подвійних програм навчання.

Правовий статус, можливості та обмеження відкриття філій іноземних університетів в Україні та форми діяльності і представництва українських університетів за кордоном
(Лариса Човнюк, Євгеній Герасименко)
(...)

Висновки експертів: законодавство України не містить окремих положень, які б регулювали правовідносини, пов'язані зі створенням та функціонуванням іноземних кампусів на території України. Однак з метою впровадження найкращих міжнародних практик у сфері вищої освіти в українських закладах вищої освіти закордонні кампуси в Україні фактично запускалися такими практиками: програми подвійного диплому; створення юридичної особи-вищого навчального закладу відповідно до законодавства України фізичними та юридичними особами-резидентами інших країн, а потім використання їхніх програм і методів навчання

в Україні за згодою іноземних вищих навчальних закладів; інші форми співпраці між українськими та закордонними вищими навчальними закладами на основі договорів.

Зарубіжні кампуси працюють на території України лише тоді, коли отримують ліцензію на відповідну діяльність відповідно до процедури, встановленої законодавством України. З огляду на це вимоги та процедура ліцензування українських закладів вищої освіти повністю застосовуються до ліцензування іноземних кампусів на території України. Для того, щоб вести освітню діяльність на території України від свого імені, навчальний заклад повинен створити окрему організаційну одиницю, яка буде мати повноваження щодо проведення навчання після отримання відповідної ліцензії.

На нашу думку, відсутність можливості створення на території України WTJO (територіально відокремлена організаційна одиниця) з правовим статусом ускладнить функціонування таких установ в Україні. З практичної точки зору, законодавство України в цій сфері потребує змін. Територіальні обмеження, встановлені українським законодавством, з одного боку, звужують можливості вибору місця для створення закордонного кампусу у формі WTJO, але з іншого боку, вони повинні стимулювати рівномірне розміщення університетів у різних регіонах України та сприяти регіональному розвитку. Ми також вважаємо, що варто було б встановити певні стимули для створення закордонних кампусів у регіонах, які в деяких джерелах називаються „депресивними”, що, без сумніву, може стати серйозним стимулом для їхнього розвитку.

Розроблення таких стимулів вимагає комплексного підходу, включаючи зміни до податкового законодавства, що потребує подальшого аналізу. Українське законодавство не передбачає жодних спеціальних умов чи обмежень для акредитації іноземних кампусів, тому іноземні кампуси повинні проходити акредитацію своїх навчальних програм/напрямів на рівних засадах з українськими університетами. Аналіз інформації з відкритого доступу дозволяє зробити висновок, що лише кілька вищих навчальних закладів в Україні були створені за участю іноземних юридичних та фізичних осіб, зокрема іноземних вищих навчальних закладів. В принципі, назва іноземної країни або посилання на міжнародний чи європейський статус такої установи означає, що вона зосереджена на співпраці, яка переважно реалізується на основі різних угод та відбувається у відповідних формах. Беручи це до уваги, законодавство України потребуватиме змін у цьому плані у ст. 31 розділ 3 та розд. 9 Закону про вищу освіту.

Аналіз досвіду українських університетів щодо створення своїх представництв, центрів та кампусів за межами України у період з лютого 2022 року дає підстави зробити кілька висновків:

1. Більшість ініціатив, представлених у цьому розділі, були або впроваджуються у співпраці з іноземними університетами, більшість з яких залишаються відкритими для допомоги та підтримки з боку українських установ. Водночас бажано, щоб, попри складну ситуацію, українські університети вже зараз будували діалог із іноземними партнерами на основі партнерства та співпраці, а не лише з позиції отримувачів допомоги. Такий підхід допоможе підтримувати встановлені зв'язки та розвивати їх у подальші спільні академічні чи дослідницькі ініціативи.
2. Значна частина ініціатив була або досі підтримується Європейським Союзом та іншими зовнішніми фондами, тому українським університетам слід покращувати свої навички та нарощувати потенціал для грантової діяльності, самостійно або з партнерами. Безсумнівно, такі грантові фонди можуть найефективніше та з меншими зусиллями працювати на благо українських університетів, оскільки університети отримують більшу фінансову автономію, що, однак, є питанням, яке потребує окремого обговорення.
3. Багато з цих ініціатив були спрямовані на вирішення нагальних проблем, що виникли після вторгнення, і тому українські університети повинні вирішити, чи варто продовжувати такі проекти. Це залежить від ситуації кожного конкретного українського університету, адже щоразу умови можуть бути зовсім різними.
4. Водночас деякі з представлених прикладів представництв є культурними центрами, а не кампусами в їхньому традиційному розумінні (наприклад, Фонд УКУ в Польщі або Маріупольський центр державного університету в Каунасі). Очевидно, що діяльність цих центрів наразі спрямована передусім на українські громади за кордоном. Водночас важливо, щоб ці центри з часом стали відкритими, відомими та привабливими для місцевої громадськості, тобто стали частиною української культурної та наукової дипломатії за кордоном, можливо, мали спільні проекти з Українським інститутом або були частиною ініціатив, таких як Ukrainian Studies: Go Global20.
5. Діяльність кількох описаних ініціатив, таких як представництво Каразінського університету в Мюнхені чи Центр Маріупольського державного університету, спрямована, серед іншого, на заохочення кандидатів до подання заявок до українських університетів або на

повне забезпечення реалізації за кордоном навчання, розпочатого в українських університетах. Ці приклади чітко свідчать про необхідність скоординованої роботи щодо сприяння набору української молоді за кордоном до українських університетів. Це може бути складним завданням, якщо молоді українці вже інтегрувалися в освітню систему іншої країни та якщо вони надають перевагу навчанню на денній формі. У цьому контексті варто говорити про скоординовану державну політику, створення можливих рішень для промоційних кампаній для української молоді за кордоном, включаючи можливість повного або часткового навчання в українських університетах за кордоном (реалізується українськими університетами самостійно або у співпраці з університетом-партнером за кордоном).

6. Програми подвійних дипломів стали однією з форм навчання українських студентів в іноземних університетах. Тому навіть якщо ця форма співпраці продовжиться з меншою залученістю українських студентів, ніж у 2022–2023 роках, вона має стратегічне значення для українських університетів. Тому варто звернути увагу на проблеми, що виникають насамперед у зв'язку з акредитацією таких програм. Щоб зацікавити іноземних партнерів у цій формі співпраці, рекомендується проводити спільні заходи щодо спільної розробки абсолютно нових навчальних програм, у яких українські університети можуть запропонувати свій унікальний досвід. Такі спільні програми повинні приводити до спільних, а не подвійних дипломів, тому українське законодавство повинно передбачати: а) спільну відповідальність за розробку та впровадження таких навчальних програм, б) видачу спільного диплома, в) акредитацію, включаючи програми, розроблені у поєднанні з європейським підходом до забезпечення якості спільних програм. Однією з проблем, з якою стикаються українські заклади вищої освіти під час роботи над спільними програмами, є їх можлива міждисциплінарність, яку завжди важко узгодити зі стандартами вищої освіти в Україні.
7. З огляду на різноманітність форм присутності українських університетів за кордоном, починаючи з лютого 2022 року, та продовження якої є важливим у майбутньому, важливо вдосконалити чинні в Україні нормативно-правові акти щодо функціонування таких представництв. Одним з питань для обговорення є те, чи слід визнавати всі/частину таких представництв (кампусів), особливо ті, де частково або повністю відбувається навчальний процес в українських університетах для

студентів, які є громадянами України, територіально відокремленими організаційними одиницями українських університетів за кордоном. Одним із питань, яке слід розглянути, є те, який правовий статус згідно із законодавством України повинні мати такі представництва (кампуси), особливо ті, де навчальний процес відбувається в рамках навчання в українських університетах для студентів громадян України, частково або повністю.

8. Що стосується випадків створення представництв, центрів, кампусів українських університетів, які є подібними до діяльності територіально відокремлених організаційних одиниць (наприклад, Київський медичний університет), то очевидно, що, так само як немає окремих нормативних актів, які б регулювали правовідносини щодо створення та функціонування іноземних кампусів на території України, законодавство України не регулює функціонування кампусів українських університетів за кордоном (стаття 31, пункт 4 Закону про вищу освіту). Досвід відкриття університетських кампусів, наприклад у Польщі показує, що хоча українське законодавство чітко дозволяє українським університетам створювати свої організаційні підрозділи в інших країнах відповідно до законодавства цих країн, водночас українське законодавство містить прогалини в усіх інших аспектах діяльності таких суб'єктів;
9. У зв'язку із зазначеним вище важливим є питання організаційно-правового статусу філій/кампусів українських університетів за кордоном, а також питання щодо ліцензування, внесення коректної інформації до ЄДЕБО тощо. Крім того, можливо, доцільно провести переговори з країнами, де українські вищі навчальні заклади особливо зацікавлені у відкритті своїх кампусів з метою навчання громадян України та/або іноземців, щодо можливої спрощеної процедури реєстрації та ліцензування таких структур, зокрема в період воєнного стану в Україні, можливості уникнення подвійного ліцензування в Україні та за кордоном тощо.
10. Незалежно від організаційної форми функціонування українських університетських кампусів, що мають на меті надання освіти за кордоном у рамках власних навчальних програм, має бути забезпечена належна якість освіти. За жодних обставин ці центри не повинні перетворюватися на центри для навчання, яке, ймовірно, буде дешевим і доступним, якщо воно буде низької якості або призведе до неетичних ситуацій, оскільки це негативно вплине на сприйняття української освіти та навчання за кордоном загалом.

Підсумовуючи, існує потреба в законодавчих змінах та посиланнях на передовий міжнародний досвід і щодо створення та навчальної діяльності іноземних кампусів/університетів на території України, і щодо функціонування представництв українських вищих навчальних закладів за кордоном, а також можливості відкриття філій та проведення освіти за кордоном. Обидві ситуації вимагають змін у чинному законодавстві України та подальших досліджень щодо розробки та впровадження стимулів для цього процесу. Водночас необхідно створити належні умови для дотримання іноземними кампусами українського законодавства, а також для дотримання українськими університетами етичних стандартів та найкращих практик щодо доброчесності, зокрема, пов'язаних із використанням у їхніх назвах термінів, що створюють враження міжнародного статусу таких університетів або їхньої належності до іноземних університетів.

У цьому зв'язку Україна має, з одного боку, підтримувати створення іноземних кампусів, а з іншого – забезпечувати чітке регулювання їхньої діяльності, яке має ґрунтуватися на чітких, справедливих та збалансованих правилах поведінки, а також контролювати дотримання цих правил. Важливо врегулювати організаційний статус територіально відокремлених структурних підрозділів українських вищих навчальних закладів за кордоном та інші практичні питання, наприклад, ліцензування. Досвід ініціювання закордонних представництв українських університетів після початку повномасштабного вторгнення показує, що ключовими факторами є міжнародні партнери та зовнішнє фінансування (фонди ЄС та інші), а також спрямування діяльності, окрім впровадження українського освітнього процесу, на українську громаду в цих місцевостях та країнах.

Стратегічно важливим напрямом для українських університетів є активізація спільних та дуальних навчальних програм, зокрема з польськими партнерами. І у випадку іноземних кампусів на території України, і в ситуації представництв українських університетів за кордоном, якість освіти має надалі бути пріоритетом.

**VII. Партнери та учасники, залучені до реалізації PP-U
в 2013–2024 роках (список установ, університетів
з Польщі та України, ректорів, експертів)**

**СПИСОК ОСІБ ТА УСТАНОВ, ЯКІ БЕРУТЬ УЧАСТЬ У РЕАЛІЗАЦІЇ
ПРОЄКТУ В 2018–2024 РОКАХ**

КЕРІВНИЦТВО ПРОЄКТУ У 2018–2024 РОКАХ

- проф. доктор габ. Єжи Возницький, керівник Проєкту, президент Фундації польських ректорів
- д-р Ірина Дегтярьова, програмний координатор Проєкту, Фундація польських ректорів
- Маржена Гембара, менеджерка Проєкту, Фундація польських ректорів

**БЮРО ПРОЄКТУ – ФАКУЛЬТЕТ АДМІНІСТРАЦІЇ ТА СОЦІАЛЬНИХ НАУК
ВАРШАВСЬКОЇ ПОЛІТЕХНІКИ**

- декан WAiNS (у 2012–2020 роках) – д. габ. Збігнев Круль, проф. ВП (PW)
- декан WAiNS (у 2020–2024 роках) – д. габ. Анна Зальцевич, проф. ВП (PW)
- декан WAiNS (з 2024 року) – д. габ. Юстина Лацни, проф. ВП
- повноважна особа квестора Варшавської політехніки – Малгожата Стрончинська

**ПЕРЕЛІК ОСІБ ТА ІНСТИТУЦІЙ, ЯКІ БРАЛИ УЧАСТЬ
У РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЄКТУ У 2018–2021 РР.**

**ЧЛЕНИ ДЕЛЕГАЦІЇ НАЦІОНАЛЬНИХ КОНФЕРЕНЦІЙ РЕКТОРІВ,
ЯКИХ БУЛО ЗАПРОШЕНО ВЗЯТИ УЧАСТЬ У ДИСКУСІЇ РЕКТОРІВ
ТА ФОРУМІ РЕКТОРІВ, ЧЛЕНИ ДЕЛЕГАЦІЇ KRASP**

- Менжик Аркадіуш, проф. д. габ. інж., ректор Сілезької Політехніки, Президент KRASP в каденції 2020–2024 рр.
- Шмідт Ян, проф. д. габ. інж., ректор Варшавської Політехніки у 2012–2020 рр., Президент KRASP в каденції 2016–2020 рр.

- **Банись Веслав, проф. д. габ.,** ректор Сілезького університету в м. Катовіце у 2008–2016 рр., Президент KRASP в каденції 2012–2016 рр.
- **Бартошевич Івона, проф. д. габ.,** проректор Вроцлавського університету з питань науки у каденції 2016–2020 рр.
- **Белявський Веслав, проф. д. габ.,** ректор Варшавського природничого університету SGGW у каденції 2016–2020 рр., Віцепрезидент KRASP в каденції 2016–2020 рр.
- **Богуцький Лукаш, проф. д. габ.,** проректор з питань закордонної співпраці Лодзинського університету
- **Була Пйотр, проф. д. габ.,** проректор з питань проєктів та співпраці Краківського економічного університету
- **Хелмонська-Сойта Анна, проф., д. габ.,** проректор з питань міжнародної співпраці Вроцлавського природничого університету
- **Дзеконський О. Станіслав, проф. д. габ.,** ректор Університету кардинала Стефана Вишинського у 2012–2020 рр.
- **Ґолата Ельжбета, проф. д. габ.,** проректор з питань науки Познанського економічного університету
- **Єсьоновський Теофіл, проф. д. габ. інж.,** ректор Познанської Політехніки, Голова Конференції ректорів технічних університетів у каденції 2020–2024 рр.
- **Каневська Богумила, проф. д. габ.,** ректор Познанського університету ім. Адама Міцкевича, Голова Конференції ректорів класичних університетів Польщі у каденції 2020–2024 рр.
- **Косьор-Казберук Марта, д. габ. інженер, проф.,** ректор Білостоцької політехніки, член Комісії міжнародної співпраці KRASP у каденції 2020–2024 рр.
- **Ковальчик Анджей, проф. д. габ.,** ректор Сілезького університету в м. Катовіце у каденції 2016–2020 рр.
- **Лесицький Анджей, проф. д. габ.,** ректор Познанського університету ім. Адама Міцкевича в каденції 2016–2020 рр.
- **Ліс Єжи, проф. д. габ. інж.,** Університет науки і технологій AGH ім. Станіслава Сташиця в Кракові, Голова Комісії міжнародної співпраці KRASP в каденції 2020–2024 рр.
- **Лодиговський Томаш, проф. д. габ. інж.,** ректор Познанської Політехніки у 2012–2020 рр.
- **Масталєж Анджей, проф. д. габ.,** ректор Варшавської академії фізичного виховання ім. Юзефа Пілсудського у 2012–2020 рр.

- **Новак Алойзи, проф. д. габ.,** ректор Варшавського університету, Голова Комісії з питань інновацій та співпраці з сектором економіки KRASP у каденції 2020–2024 рр.
- **Снятала Павел, д. габ. інж. проф. РР,** проректор з міжнародної співпраці Познанської політехніки
- **Ваховяк Пйотр, д. габ., проф. SGH,** ректор Варшавського економічного університету SGH, Голова Конференції ректорів варшавських закладів вищої освіти
- **Вяк Славомир, проф. д. габ. інж.,** ректор Лодзинської Політехніки в каденції 2016–2020 рр.
- **Вішевський Пшемислав, проф. д. габ.,** ректор Вроцлавського університету
- **Випих-Гавронська Анна, проф. д. габ.,** ректор Гуманітарно-природничого університету ім. Яна Длugoша у м. Ченстохова
- **Заремба Кшиштоф, проф. д. габ. інж.,** ректор Варшавської політехніки, Голова Комісії з питань навчання KRASP у каденції 2020–2024 рр.
- **Засада Міхал, проф. д. габ.,** ректор Варшавського природничого університету SGGW, Віце-президент KRASP в каденції 2020–2024 рр.
- **Жондзінська Ельжбета, проф. д. габ.,** ректор Лодзинського університету, Голова Комісії KRASP з питань науки в каденції 2020–2024 рр.

ЧЛЕНИ ДЕЛЕГАЦІЇ ZRUU

- **Куліков Петро Мусійович,** ректор Київського національного університету будівництва і архітектури, голова ГО „Спілка ректорів закладів вищої освіти України”, доктор економічних наук, професор
- **Губерський Леонід Васильович,** ректор Київського національного університету імені Тараса Шевченка у 2008–2021 рр., президент ГО „Спілка ректорів вищих навчальних закладів України” у 2009–2021 рр., доктор філософських наук, професор
- **Андрущенко Віктор Петрович,** ректор Національного педагогічного університету імені М.П. Драгоманова, перший віцепрезидент ГО „Спілка ректорів вищих навчальних закладів України” (до 2021 р.), доктор філософських наук, професор

- **Бех Петро Олексійович**, проректор Київського національного університету імені Тараса Шевченка у 2008–2021 рр., кандидат філологічних наук, професор
- **Бобало Юрій Ярославович**, ректор Національного університету „Львівська політехніка”, голова Ради ректорів ЗВО Львівського регіону, доктор технічних наук, професор
- **Борисова Ольга Володимирівна**, проректор Національного університету фізичного виховання і спорту України, доктор наук з фізичного виховання і спорту, професор
- **Бугров Володимир Анатолійович**, ректор Київського національного університету імені Тараса Шевченка, кандидат філософських наук, професор
- **Буяк Богдан Богданович**, ректор Тернопільського національного педагогічного університету імені Володимира Гнатюка, доктор філософських наук, професор
- **Васильєв Анатолій**, ректор Сумського державного університету у 2004–2021 рр., голова Ради ректорів ЗВО Сумського регіону (до 2021 р.), кандидат технічних наук, професор
- **Цепенда Ігор**, ректор Прикарпатського національного університету ім. Василя Стефаника, доктор політ. наук, професор
- **Черевко Олександр**, ректор Черкаського національного університету ім. Богдана Хмельницького, доктор економічних наук, професор
- **Дмитриченко Микола Федорович**, ректор Національного транспортного університету, доктор технічних наук, професор
- **Ісаєнко Володимир Миколайович**, ректор Національного авіаційного університету у 2016–2020 рр., доктор біологічних наук, професор
- **Кагановська Тетяна**, ректор Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна, доктор юридичних наук, професор
- **Климова Ірина**, ректор Міжрегіональної академії управління та менеджменту
- **Киричук Галина**, ректор Житомирського державного університету імені Івана Франка, доктор біологічних наук, професор
- **Климова Ірина**, проректор Міжрегіональної академії управління персоналом, кандидат політичних наук, доцент
- **Ковальов Анатолій**, ректор Одеського національного економічного університету, доктор економічних наук, доктор економічних наук, професор

- **Ковров Анатолій**, ректор Одеської державної академії будівництва та архітектури, кандидат технічних наук, професор
- **Коцан Ігор**, ректор Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки у 2005–2019 рр., голова Ради ректорів ЗВО Волинського регіону (до 2021 р.), доктор біологічних наук, професор
- **Крисоватий Андрій**, ректор Західноукраїнського національного університету, доктор економічних наук, професор
- **Лук'яненко Дмитро**, ректор Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана, доктор економічних наук, професор
- **Луцький Максим**, ректор Національного авіаційного університету, доктор технічних наук, професор
- **Мазаракі Анатолій**, ректор Київського національного торговельно-економічного університету, доктор економічних наук, професор
- **Мелешевич Андрій**, президент Національного університету „Києво-Могилянська академія” у 2014–2019 рр., PhD (Політичні науки), професор
- **Мельник Володимир**, ректор Львівського національного університету імені Івана Франка, доктор філософських наук, професор
- **Ніколаєнко Станіслав**, ректор Національного університету біоресурсів і природокористування України, доктор педагогічних наук, професор
- **Новомлинець Олег**, ректор Національного університету „Чернігівська політехніка”, доктор технічних наук, доцент
- **Онищенко Володимир**, ректор Національного університету „Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка”, голова Ради ректорів ЗВО Полтавського регіону, доктор економічних наук, професор
- **Півняк Геннадій**, ректор Національного технічного університету „Дніпровська політехніка” у 1982–2021 рр., доктор технічних наук, професор
- **Поляков Микола Вікторович**, ректор Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара у 1998–2020 рр., доктор фізико-математичних наук, професор
- **Пономаренко Володимир**, ректор Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця, доктор економічних наук, професор

- **Поркуян Ольга**, ректор Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля, доктор технічних наук, професор
- **Степаненко Сергій**, ректор Одеського державного екологічного університету, голова Ради ректорів ЗВО Одеського регіону, доктор фізико-математичних наук, професор
- **Тимошенко Максим**, ректор Музичної академії України імені П.І. Чайковського, PhD, професор
- **Толстанова Ганна**, проректор Київського національного університету імені Тараса Шевченка, доктор біологічних наук, професор
- **Труба Вячеслав Іванович**, ректор Одеського національного університету імені І. І. Мечникова, доктор юридичних наук, професор
- **Цепенда Ігор**, ректор Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника, доктор політичних наук, професор
- **Черевко Олександр**, ректор Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького, доктор економічних наук, професор

ПОЛЬСЬКО-УКРАЇНСЬКА ДОСЛІДНИЦЬКА ГРУПА ТА ЕКСПЕРТИ

ПОЛЬСЬКА СТОРОНА

- **Гайда Міхал**, Варшавська політехніка
- **Кежновський Лукаш**, PhD, Білостоцький університет
- **Красневська Наталія**, Фундація польських ректорів
- **Лейя Кшиштоф**, проф. Гданська політехніка
- **Ліс Олександра**, PhD, Ягеллонський університет
- **Пабіянчик-Влазло**, PhD, Лодзинська політехніка

УКРАЇНСЬКА СТОРОНА

- **Гоц Наталія Євгенівна**, керівник центру міжнародної освіти Національного університету „Львівська політехніка”, доктор технічних наук, професор
- **Комаров Вячеслав**, професор Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого, доктор юридичних наук

- **Пантелеймонов Антон**, проректор Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна, доктор хімічних наук, професор
- **Свириденко Денис**, завідувач кафедри ЮНЕСКО з наукової освіти Національного педагогічного університету імені М. П. Драгоманова, доктор філософських наук, професор
- **Тимошевська Ірина**, професор Волинського національного університету імені Лесі Українки, кандидат педагогічних наук
- **Чепак Валентина**, декан факультету соціології Київського національного університету імені Тараса Шевченка, доктор соціологічних наук, професор

ЕКСПЕРТНА ГРУПА ПРОЄКТУ

- **Докович Марчин**, PhD, Познанський університет ім. Адама Міцкевича
- **Єнджеєвський Томаш**, PhD, Торунський університет Миколи Коперніка
- **Мрозовська Анна**, Польська акредитаційна комісія, Інститут відповідального бізнесу
- **Гуліцька Марія**, PhD, Вроцлавський університет

ЕКСПЕРТИ ТА ВИКЛАДАЧІ, ЗАПРОШЕНІ ДЛЯ УЧАСТІ В СЕМІНАРАХ ТА ІНШИХ ЗАХОДАХ У РАМКАХ ПРОЄКТУ

ПОЛЬСЬКА ДЕЛЕГАЦІЯ

- **Антонович Домінік**, д. габ. проф., завідувач кафедри досліджень з питань науки та вищої освіти Торунського університету імені Миколи Коперніка, член Комісії евалюації науки
- **Бугла-Плосконська Габрієла**, д. габ. проф., проректор з навчальної діяльності Вроцлавського університету у каденції 2020–2024 рр.
- **Каруана Майкл**, директор Департаменту стратегічних розробок (Strategic Solutions Department), Times Higher Education (Лондон)
- **Дікс Кшиштоф**, д. габ. проф., Голова Польської акредитаційної комісії 2016–2020 рр.

- **Гориня Мар'ян, д. габ. проф.,** заступник Голови Центральної Комісії з питань наукових ступенів і звання у 2017–2020 рр., заступник Голови Ради наукової досконалості у 2020–2023 рр.
- **Газгал Олександр,** Голова Ради докторської освіти Європейської асоціації університетів EUA-CDE (Брюсель)
- **Гожеля Анджей, д. габ. проф.,** директор Інтердисциплінарної Краківської докторської школи (Польська академія наук – AGH Гірничо-металургійна академія)
- **Каліш Томаш, д. габ. проректор** зі студентських питань Вроцлавського університету у 2020–2022 рр.
- **Колодзейчик Себастьян, проф., д. габ.,** Голова Ради Національної агенції академічних обмінів Польщі NAWA
- **Красневський Анджей, проф. д. габ.,** Варшавська політехніка, Генеральний Секретар Конференції ректорів академічних шкіл Польщі у 2002–2020 рр., член Болонської групи KRASP
- **Квятковська-Суйка Ізабела,** директор Бюро Польської акредитаційної комісії
- **Малиновський Маріуш, д. габ. проф.,** проректор Варшавської політехніки з питань науки у каденції 2020–2024 рр.
- **Марчиняк Збігнев, д. габ. проф.,** Голова Національної ради науки та вищої освіти RGNiSW у 2018–2021 рр.
- **Ольшевський Ярослав,** Голова Національного представництва аспірантів Польщі, Варшавський природничий університет SGGW
- **Поморський Ян, д. габ. проф.,** Люблінський університет ім. Марії Кюрі-Склодовської, член Комісії евалюації науки Польщі
- **Прухницька Марія, д. габ. проф.,** секретар Польської акредитаційної комісії
- **Пшонка Томаш,** директор Департаменту дослідницьких розробок (Research Solutions Department), Elsevier (Варшава)
- **Ратайчак Марек, д. габ. проф.,** член Центральної Комісії з питань наукових ступенів і звань у 2017–2020 рр., Познанський економічний університет
- **Скочень Блажей, д. габ. проф.,** Голова Комісії евалюації науки у 2019–2022 рр., Краківська Політехніка
- **Сулковський Лукаш, д. габ. проф.,** Ягеллонський університет у Кракові, Президент PCG Academia
- **Уріяш Януш, д. габ. проф.,** член Польської акредитаційної комісії, Щецинська морська академія

УКРАЇНСЬКА ДЕЛЕГАЦІЯ

- **Кремень Василь**, президент Національної академії педагогічних наук України, доктор філософських наук, професор
- **Курбатов Сергій**, старший науковий співробітник відділу інтернаціоналізації вищої освіти Інституту вищої освіти Національної академії педагогічних наук України, доктор філософських наук, професор
- **Квіт Сергій**, голова Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти, доктор філологічних наук, професор
- **Моркляник Богдан**, заступник голови Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти, доктор технічних наук, професор
- **Стукало Наталія**, заступник голови Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти, доктор економічних наук, професор
- **Цятковська Альбіна**, провідний фахівець відділу зв'язків з громадськістю Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти
- **Ващук Олеся**, голова Ради молодих учених при Міністерстві освіти і науки України, доктор юридичних наук, професор
- **Жилінська Оксана**, проректор Київського національного університету імені Тараса Шевченка у 2019–2021 рр., доктор економічних наук, професор

**ПРЕДСТАВНИКИ ДИПЛОМАТИЧНИХ УСТАНОВ – ПОСОЛЬСТВА
РЕСПУБЛІКИ ПОЛЬЩА У КИЄВІ ТА ПОСОЛЬСТВА УКРАЇНИ
В РЕСПУБЛІЦІ ПОЛЬЩА**

- **Білий Віталій**, Перший Секретар Посольства України в Республіці Польща
- **Ціхоцький Бартош**, Надзвичайний та Повноважний Посол Республіки Польща в Україні
- **Дешиця Андрій**, Надзвичайний і Повноважний Посол України в Республіці Польща
- **Матушек-Загата Ева**, Керівник Реферату з питань співпраці в науці та освіті Посольства Республіки Польща у Києві
- **Солек Катажина**, Генеральний Консул Республіки Польща в Одесі

ПРЕДСТАВНИКИ МІНІСТЕРСТВА ОСВІТИ І НАУКИ ПОЛЬЩІ

- **Дзедзіц Войцех**, заступник директора Департаменту міжнародної співпраці Міністерства освіти і науки Польщі MEiN
- **Побожи Моніка**, директор Департаменту міжнародної співпраці Міністерства освіти і науки Польщі MEiN
- **Скродзький Пшемислав**, заступник директора Департаменту міжнародної співпраці Міністерства освіти і науки Польщі MEiN
- **Шимчак-Галковський Юліуш**, директор Департаменту міжнародної співпраці Міністерства науки та вищої освіти Польщі MNiSW (2018–2019)
- **Жебровська Гражина**, директор Департаменту міжнародної співпраці Міністерства науки та вищої освіти Польщі MNiSW (2020)

ПРЕДСТАВНИКИ МІНІСТЕРСТВА ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

- **Чеберкус Дмитро**, генеральний директор Директорату науки Міністерства освіти і науки у 2017–2020 рр.
- **Гриневич Лілія**, Міністр освіти і науки України у 2016–2019 рр.
- **Лукова-Чуйко Наталя**, радниця Міністра освіти і науки України у 2016–2019 рр.
- **Новосад Ганна**, Міністр освіти і науки України у 2019–2020 рр.
- **Рашкевич Юрій**, заступник Міністра освіти і науки України у 2017–2019 рр.
- **Шаров Олег**, генеральний директор Директорату фахової передвищої, вищої освіти
- **Шкуратов Олексій**, заступник Міністра освіти і науки
- **Стадний Єгор**, заступник Міністра освіти і науки у 2019–2020 рр.

**СЕКРЕТАРІАТ КРАСП І СПІЛКИ РЕКТОРІВ ЗВО УКРАЇНИ,
ЗАЛУЧЕНІ ДО РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЄКТУ**

- **Болюбаш Ярослав**, відповідальний секретар ГО „Спілка ректорів вищих навчальних закладів України” у 2012–2021 рр.
- **Головко Інна**, вчений секретар ГО „Спілка ректорів закладів вищої освіти України”

- **Калашніков Олексій**, керівник Секретаріату ГО „Спілка ректорів закладів вищої освіти України”
- **Кулеша Агата**, в.о. Генерального Секретаря KRASP
- **Омельченко Станіслав**, виконавчий директор ГО „Спілка ректорів вищих навчальних закладів України” у 2008–2020 рр.

ПЕРЕЛІК ОСІБ ТА ІНСТИТУЦІЙ, ЯКІ БРАЛИ УЧАСТЬ У РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЄКТУ У 2022–2024

**ЧЛЕНИ ДЕЛЕГАЦІЙ НАЦІОНАЛЬНИХ КОНФЕРЕНЦІЙ РЕКТОРІВ,
ЯКІ БРАЛИ УЧАСТЬ У РЕКТОРСЬКИХ ДИСКУСІЯХ, ЗУСТРІЧАХ
НА НАЙВИЩОМУ РІВНІ**

ЧЛЕНИ ДЕЛЕГАЦІЙ KRASP

- **Проф. д-р габ. Адріян Хабовський**, проректор з навчальної роботи Білостоцького медичного університету
- **Проф. д-р габ. Роберт Владислав Ціборовський**, Ректор Білостоцького університету
- **Проф. д-р габ. Роман Цесляк**, Ректор Університету SWPS, Голова Комісії з питань комунікації та суспільної відповідальності KRASP
- **О. проф. д-р габ. Ришард Чекальський**, Ректор Університету Кардинала Стефана Вишинського у Варшаві
- **Проф. д-р габ. Радослав Добровольський**, Ректор Люблінського університету Марії Кюрі-Склодовської
- **Проф. д-р габ. Томаш Гродзький**, проректор Ягеллонського університету з питань Collegium Medicum
- **О. проф. д-р габ. Мирослав Калиновський**, Ректор Люблінського католицького університету Івана Павла II
- **д-р габ. інж. Марта Косьор-Казберук**, Ректор Білостоцької політехніки
- **Проф. д-р габ. Кшиштоф Ковальчик**, Ректор Люблінського природничого університету
- **Проф. д-р габ. Адам Крентовський**, Ректор Білостоцького медичного університету
- **Проф. д-р габ. Єжи Ліс**, Ректор AGH Гірничо-металургійної академії у Кракові, Голова Комісії міжнародної співпраці KRASP

- Проф. д-р габ. Марек Лукасик, проректор з питань розвитку та співпраці Поморського університету у Слупську
- Проф. д-р габ. Ярослав Матвеюк, проректор з питань розвитку Білостоцького університету
- Проф. д-р габ. Аркадіуш Менжик, Ректор Сілезької політехніки, Президент Конференції ректорів академічних шкіл Польщі KRASP у 2020–2024 рр.
- Проф. д-р габ. Збігнев Осадовський, Ректор Поморського університету у Слупську
- Проф. д-р габ. Марцін Монюшко, проректор з питань науки та розвитку Білостоцького медичного університету
- Проф. д-р габ. Збігнев Патер, Ректор Люблінської політехніки
- Проф. д-р габ. Пйотр Ваховяк, Ректор Варшавського економічного університету SGH
- Проф. д-р габ. Анна Зальцевич, декан факультету адміністрування та суспільних наук Варшавської політехніки
- Проф. д-р габ. Войцех Залуска, Ректор Люблінського медичного університету
- Проф. д-р габ. Кшиштоф Заремба, Ректор Варшавської політехніки, Голова Комісії з освітніх питань KRASP

ЧЛЕНИ ДЕЛЕГАЦІЙ СПІЛКИ РЕКТОРІВ ЗВО УКРАЇНИ

- Проф. Антонюк Лариса, проректор з наукової роботи, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
- Проф. Бугров Володимир, Ректор Київського національного університету імені Тараса Шевченка, заступник голови Спілки ректорів ЗВО України
- Проф. Чепелюк Олена, Ректор Херсонського національного технічного університету
- Проф. Дмитриченко Микола, Ректор Національного транспортного університету (м. Київ)
- Головка Інна, вчений секретар ГО „Спілка ректорів закладів вищої освіти України”
- Гончарова Юлія, PhD, декан факультету міжнародної торгівлі та права Київського державного торговельно-економічного університету
- Проф. Іванченкова Лариса, Ректор Одеського національного технологічного університету

- **Калашніков Олексій**, керівник секретаріату ГО „Спілка ректорів закладів вищої освіти України”
- **Проф. Клименко Микола**, вчений секретар Київського національного університету будівництва і архітектури
- **Проф. Куліков Петро**, Голова ГО „Спілка ректорів закладів вищої освіти України”, Ректор Київського національного університету будівництва і архітектури
- **Проф. Курило Віталій**, перший проректор Луганського національного університету імені Тараса Шевченка, голова вченої ради
- **Проф. Лазаренко Наталія**, Ректор Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла Коцюбинського
- **Наволокіна Алла, PhD**, Президент „Міжнародного європейського університету”
- **Нікітенко Ігор, PhD**, проректор з наукової роботи Національного технічного університету „Дніпровська політехніка”
- **Проф. Ніколаєнко Станіслав**, заступник голови Спілки ректорів ЗВО України, Ректор Національного університету біоресурсів і природокористування України
- **Проф. Онищенко Володимир**, Ректор Національного університету „Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка”
- **Проф. Поркуян Ольга**, Ректор Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля
- **Проф. Співаковський Олександр**, Ректор Херсонського державного університету
- **Проф. Смолянка Володимир**, Ректор Ужгородського національного університету”
- **Проф. Смирнова Ксенія**, проректор з науково-педагогічної роботи (міжнародна співпраця) Київського національного університету імені Тараса Шевченка
- **Проф. Степаненко Сергій**, Ректор Одеського державного екологічного університету
- **Проф. Трофименко Микола**, Ректор Маріупольського державного університету, заступник голови Спілки ректорів ЗВО України
- **Проф. Цепенда Ігор**, Ректор Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника
- **Проф. Загірняк Михайло**, Ректор Кременчуцького національного університету імені Михайла Остроградського

УЧАСНИКИ ЗАХОДІВ З EUA

- Проф. Петер-Андре Альт, Голова Німецької конференції ректорів
- Карл Бонафуа-Мура, представник Асоціації французьких університетів
- Елізабет Фйорйолі, секретар Генеральної конференції університетів Австрії
- Проф. Майкл Мерфі, Президент European University Association
- Проф. Марцін Палис, представник Observatory Magna Charta Universitatum, член Правління EUA

УЧАСНИКИ І ПОЛЬСЬКО-УКРАЇНСЬКОЇ ШКОЛИ СТРАТЕГІЧНОГО
УПРАВЛІННЯ У ВИЩІЙ ОСВІТІ ДЛЯ РЕКТОРІВ І ПРОРЕКТОРІВУКРАЇНСЬКА ДЕЛЕГАЦІЯ

- Ніколаєнко Станіслав – голова делегації, перший заступник Голови Співки ректорів України, президент Національного університету біоресурсів і природокористування України, професор
- Грешта Віктор, ректор Національного університету „Запорізька політехніка”, професор
- Дніпров Олексій, ректор Київського національного університету будівництва і архітектури, професор
- Іванченкова Лариса, ректор Одеського національного технологічного університету, професор
- Копилов Сергій, ректор Кам’янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка, професор
- Коцур Віталій, ректор Переяславського університету імені Григорія Сковороди, професор
- Лук’яненко Дмитро, ректор Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана, професор
- Онищенко Володимир, ректор Національного університету „Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка”, професор
- Петрушенко Вікторія, ректор Вінницького національного медичного університету імені Миколи Пирогова, професор
- Цепенда Ігор, ректор Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника професор,

- **Цьось Анатолій**, ректор Волинського національного університету імені Лесі Українки, професор
- **Чепелюк Олена**, ректор Херсонського національного технічного університету, професор
- **Агейчева Анна**, в.о. проректора з міжнародної роботи Національного університету „Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка”, професор
- **Рибалко Алла**, керівник експертної групи з питань вищої освіти та освіти для дорослих Головного Департаменту вищої та фахової передвищої освіти Міністерства освіти і науки України, професор
- **Калашніков Олексій**, Керівник Секретаріату Співки ректорів ЗВО України
- **Моргун Олександр**, Головний консультант Секретаріату Співки ректорів ЗВО України

ПОЛЬСЬКА ДЕЛЕГАЦІЯ

- **д. габ. Міхал Шостак**, проф., Проректор з наукових питань, Collegium Civitas
- **проф. д. габ. Ян Шмідт**, Почесний Президент KRASP, колишній ректор Варшавської політехніки
- **д. габ. Пйотр Ваховяк**, проф. SGH, SGH Варшавський економічний університет
- **Марек Бауер**, PhD, Проректор зі студентських питань, Краківська політехніка
- **д. габ. Беата Топій-Стемпінська**, проф., Проректор з питань науки Uniwersytet Ignatianum у Кракові
- **д. габ. Моніка Станкевич-Копець**, проф., Проректор зі студентських питань та освіти, Uniwersytet Ignatianum у Кракові
- **д. габ. Юзеф Цебульський**, проф., Обраний проректор з питань Колегіуму природничих наук, Жешувський університет
- **проф. д. габ. Єжи Ліс**, Ректор Краківської гірничо-металургійної академії імені С. Сташіца AGH
- **проф. д. габ. Мирослав Карпеж**, Проректор із загальних питань, Варшавська політехніка
- **проф. д. габ. Маріуш Малиновський**, Проректор з питань науки, Варшавська політехніка

- проф. д. габ. Ян Слик, Проректор з питань навчання, Варшавська політехніка
- проф. д. габ. Аркадіуш Менжик, Президент Конференції ректорів академічних шкіл Польщі (KRASP), Ректор Сілезької політехніки
- проф. д. габ. Лукаш Богуцький, Проректор з питань міжнародної співпраці Лодзького університету
- проф. д. габ. Богуслав Пацек, генерал дивізії (у відставці), Професор Інституту Близького і Далекого Сходу Ягеллонського університету, колишній ректор Академії національної оборони

**ЕКСПЕРТИ, ЗАЛУЧЕНІ В ДОСЛІДНИЦЬКО-АНАЛІТИЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ
У ПРОЄКТІ 2022–2024 РР.**

ПОЛЬСЬКА ДЕЛЕГАЦІЯ

- Марцін Докович, PhD, Познанський університет імені Адама Міцкевича
- Томаш Єнджеєвський, PhD, Торунський університет імені Миколая Коперника
- Марія Гуліцька, PhD, Вроцлавський університет
- проф. Томаш Каліш, Вроцлавський університет
- Анна Мрозовська-Вишинська, Університет WSB Merito University в Познані
- проф. Томаш Шапіро, Варшавський економічний університет SGH, Голова Антикризової групи KRASP

З УКРАЇНИ

- Берченко Григорій, PhD, Національний юридичний університет імені Ярослава Мудрого
- проф. Биковська Олена, Національний педагогічний університет імені М. Драгоманова
- Човнюк Лариса, PhD, Національний університет „Києво-Могилянська академія”
- проф. Фініков Тарас, Міжнародний Фонд досліджень освітньої політики
- Фоміна Ліна, PhD, Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

- **Колісник Лариса, PhD**, Національний технічний університет „Дніпровська політехніка”
- **Веселовський Богдан, PhD**, Київський національний університет імені Тараса Шевченка

ПРЕДСТАВНИКИ МІНІСТЕРСТВ, ДИПЛОМАТИЧНИХ УСТАНОВ ТА ІНШИХ УРЯДОВИХ АГЕНЦІЙ

МІНІСТЕРСТВО НАУКИ ТА ВИЩОЇ ОСВІТИ (MNISW/MEIN)

- **Войцех Дзедзіцс**, заступник голови Департаменту міжнародної співпраці в Міністерстві науки і вищої освіти Польщі
- **Пйотр Семенюк**, директор Департаменту міжнародної співпраці в Міністерстві освіти і науки Польщі
- **Пшемислав Скродзький**, заступник голови Департаменту міжнародної співпраці в Міністерстві науки і вищої освіти Польщі
- **Гражина Жебровська**, директор Польського національного агентства академічних обмінів (NAWA)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ТА ПОСОЛЬСТВО УКРАЇНИ В ПОЛЬЩІ

- **Віталій Білий**, Радник Посольства України в Республіці Польща
- **Світлана Криштоф**, директор Департаменту атестації кадрів вищої кваліфікації Міністерства освіти і науки України
- **Василь Мельничук**, Третій секретар Посольства України в Республіці Польща
- **Алла Рибалко**, керівник експертної групи з питань вищої освіти та освіти для дорослих Головного Департаменту вищої та фахової передвищої освіти Міністерства освіти і науки України
- **Андрій Вітренко**, Заступник Міністра освіти і науки України

УНІВЕРСИТЕТИ-ГОСПОДАРИ ЗАСІДАНЬ НАЦІОНАЛЬНИХ КОНФЕРЕНЦІЙ РЕКТОРІВ

- Варшавський університет (2022)
- Люблінський університет Марії Кюрі-Скłodовської (2022)

- Люблінський католицький університет Івана Павла II (2022)
- Білостоцький медичний університет (2023)
- Білостоцька політехніка (2023)
- Варшавська політехніка (вебінари 2022–2023)
- Лодзинська політехніка (2024)

УЧАСНИКИ ТА СЛУХАЧІ ВЕБІНАРІВ І СЕМІНАРІВ

- Близько 400 осіб разом з України та Польщі

Wydawnictwo Akademickie SEDNO Spółka z o.o.

Wydanie pierwsze w języku ukraińskim

Liczba stron: 238

Skład i łamanie: Wojciech Stukonis

Druk i oprawa: Fabryka Druku Sp. z o.o., Warszawa

Проект „Польсько-українська співпраця представницьких установ, що представляють ректорів, для покращення діяльності університетів” реалізується з 2018 року Варшавським політехнічним університетом (Варшавська політехніка) у співпраці з польськими партнерами (Конференція ректорів академічних шкіл у Польщі, Фондація польських ректорів) та українськими партнерами (Спілка ректорів університетів України) під патронатом Міністра освіти і науки України та фінансується Міністерством науки і вищої освіти Польщі. Ця монографія є підсумком понад десяти років реалізації Польсько-українського проекту, що здійснювався Фондацією польських ректорів у 2013–2018 роках та Варшавським політехнічним університетом від імені Міністерства науки і вищої освіти у 2018–2025 роках.



Проблематика монографії є важливою та цікавою і завдяки своїй пізнавальній цінності, і можливостям застосування запропонованих рішень, головним чином у сфері управління вищими навчальними закладами обох країн. Високу цінність монографії забезпечує особа її Автора, чий багаторічний досвід керівництва Варшавським політехнічним університетом та Конференцією ректорів академічних шкіл Польщі, а також Фондацією польських ректорів є неоціненним у розбудові співпраці між польськими та українськими закладами вищої освіти під час реалізації багатьох спільних проектів. Це дає змогу не тільки порівняти системи вищої освіти Польщі та України, але й синтезувати їх, що, безумовно, буде вагомим внеском до формування подальшої співпраці між двома країнами у вдосконаленні державної політики у сфері вищої освіти. Історична перспектива співпраці між польськими та українськими вищими навчальними закладами є дуже важливою в монографії, особливо в контексті мінливої, складної політичної ситуації у наших східних сусідів та геополітичної ситуації. (...) Цінністю монографії є частина, що містить документи та являє історію створення документалістики проекту, яка стане у нагоді нинішнім і майбутнім дослідникам публічних політик обох країн.

фрагмент рецензії –

*доктор габ., інженер Кишиштоф Лея,
професор Гданського політехнічного університету*