

Projekt pomocowy MNiSW-PW pt. „POLSKO-UKRAIŃSKA WSPÓŁPRACA INSTYTUCJI PRZEDSTAWICIELSKICH  
REPREZENTUJĄCYCH REKTORÓW, NA RZECZ DOSKONALENIA DZIAŁANIA UCZELNI”

Lider: prof. dr hab. Jerzy Woźnicki

Kijów, 16 października 2019

**WSPÓLNE STANOWISKO NR 2**  
**delegacji Konferencji Rektorów Akademickich Szkół Polskich i delegacji Związku**  
**Rektorów Uczelni Ukrainy, przyjęte w wyniku polsko-ukraińskiej debaty rektorów**  
**w dniu 16 października 2019 roku w Kijowskim Narodowym Uniwersytecie**  
**imienia Tarasa Szewczenki**

**Delegacje Konferencji Rektorów Akademickich Szkół Polskich pod przewodnictwem Przewodniczącego prof. J.Szmidta i Związku Rektorów Uczelni Ukrainy pod kierunkiem Przewodniczącego prof. L.Huberskiego, obradujące pod przewodnictwem Lidera Projektu prof. J.Woźnickiego w programie polsko-ukraińskich debat rektorów, w ramach projektu pomocowego pn. „Polsko-ukraińska współpraca instytucji przedstawicielskich reprezentujących rektorów, na rzecz doskonalenia działania uczelni”, realizowanego przez Politechnikę Warszawską przy wsparciu Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego, objętego patronatem Ministerstwa Edukacji i Nauki Ukrainy (patrz załącznik nr 1), w Kijowskim Narodowym Uniwersytecie imienia Tarasa Szewczenki w Kijowie (Ukraina) w dniu 16 października 2019 roku, postanawiają przyjąć następujące wspólne stanowisko, zawierające wnioski i rekomendacje.**

**PREAMBUŁA**

Za przedmiot drugiej debaty rektorów uznano istotną dla rozwoju szkolnictwa wyższego oraz uczelni w Polsce i na Ukrainie, problematykę rankingów i ich roli w strategii rozwoju uczelni w świetle badań własnych przeprowadzonych w ramach Projektu (zob. załącznik nr 1). Debata została przeprowadzona z odwołaniem się do wyników badań ankietowych, przeprowadzonych w lipcu-wrześniu 2019 r. w obu krajach. Wyniki badań (załączniki nr 2 i 3) zostały opracowane przez koordynatora programowego dr Irynę Degtyarową i lidera projektu prof. Jerzego Woźnickiego wraz z polsko-ukraińskim zespołem badawczym. Debata została poprzedzona sesją informacyjną, w programie której znalazły się wystąpienia przedstawicieli rankingów międzynarodowych oraz ekspertów polskich i ukraińskich.



МІНІСТЕРСТВО  
ОСВІТИ І НАУКИ  
УКРАЇНИ

Patronat



Partnerzy wspierający



Ministerstwo Nauki  
i Szkolnictwa Wyższego

Partner główny

Projekt pomocowy MNiSW-PW pt. „POLSKO-UKRAIŃSKA WSPÓŁPRACA INSTYTUCJI PRZEDSTAWICIELSKICH  
REPREZENTUJĄCYCH REKTORÓW, NA RZECZ DOSKONALENIA DZIAŁANIA UCZELNI”

Lider: prof. dr hab. Jerzy Woźnicki

Rektorzy uczelni akademickich biorący udział w Projekcie „Polsko-Ukraińska współpraca instytucji przedstawicielskich reprezentujących rektorów, na rzecz doskonalenia działania uczelni” z udziałem ekspertów obu stron, w toku dyskusji nad rolą jaką odgrywają obecnie rankingi uczelni uznali tę tematykę, wspólnie i w sposób nie budzący wątpliwości, za bardzo ważną, wręcz decydującą o postrzeganiu pojedynczych uczelni i całego środowiska akademickiego danego kraju przez polityków, otoczenie społeczno-gospodarcze i całe społeczeństwo. Dotyczy to zwłaszcza głównych rankingów, krajowych i międzynarodowych. Szczególną rolę rankingi te odgrywają w procesie podejmowania decyzji przez kandydatów na studia maturzystów przy wyborze uczelni – z danego kraju, a także z innych krajów.

Oba kraje są na różnych etapach prac w zakresie tworzenia rankingów o charakterze krajowym, a także udziału uczelni w rankingach międzynarodowych. Jednak wnioski wynikające z badań przeprowadzonych w ramach Projektu, jak również doświadczenia pojedynczych uczelni (nie tylko biorących udział w projekcie realizowanym pod patronami krajowych konferencji rektorów), okazały się w wielu punktach zbieżne, a czasem wręcz identyczne.

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

## WNIOSKI Z BADAŃ

### Wnioski z badań polskich

W1P<sup>1</sup>. Rektorzy uczelni inaczej postrzegają funkcje rankingów krajowych i międzynarodowych. Rankingi krajowe to przede wszystkim informacja dla potencjalnych studentów i narzędzie dla władz uczelni – rodzaj informacji zwrotnej, dzięki której uczelnie mogą realizować lepiej swoje strategie rozwoju; tymczasem rankingi międzynarodowe mają

<sup>1</sup> Skrót W1P itd. należy czytać w następujący sposób: wniosek nr 1 z badań polskich, W1U – wniosek nr 1 z badań ukraińskich, R1P – rekomendacja nr 1 adresowana do strony polskiej, R1U – rekomendacja nr 1 adresowana do strony ukraińskiej



МІНІСТЕРСТВО  
ОСВІТИ І НАУКИ  
УКРАЇНИ

Patronat



Partnerzy wspierający



Ministerstwo Nauki  
i Szkolnictwa Wyższego

Partner główny

Projekt pomocowy MNiSW-PW pt. „POLSKO-UKRAIŃSKA WSPÓŁPRACA INSTYTUCJI PRZEDSTAWICIELSKICH  
REPREZENTUJĄCYCH REKTORÓW, NA RZECZ DOSKONALENIA DZIAŁANIA UCZELNI”

Lider: prof. dr hab. Jerzy Woźnicki

najważniejsze znaczenie dla pozycjonowania uczelni i systemu szkolnictwa wyższego w skali międzynarodowej, są istotne ze względu na współpracę międzynarodową i stanowią podstawę dla prestiżu w skali zarówno krajowej jak i międzynarodowej.

W2P. Kryteria, jakie powinny mieć wpływ, a jakie nie powinny mieć wpływu, na pozycjonowanie uczelni w rankingu, wskazują jednoznacznie na to, że władze uczelni preferują ocenę ze względu na osiągnięcia badawcze, a nie współpracę z otoczeniem czy kształcenie studentów lub internacjonalizację. Wysokie znaczenie powinny mieć wskaźniki parametryczne, liczba publikacji w bazach danych takich jak Scopus, Science Citation Index itp.. Jednocześnie, jako nieistotne zostały ocenione wskaźniki związane ze studentami, takie jak: liczba studentów cudzoziemców oraz sukcesy ekonomiczne absolwentów.

W3P. Przedstawiciele uczelni zdecydowanie dostrzegają potrzebę tworzenia rankingów nie tylko całych uczelni, ale także rankingów dyscyplin naukowych, kierunków studiów i innych. Ponadto, przedstawiciele uczelni twierdzą, że wyniki danego rankingu powinny być przedstawiane nie tylko w ogólności, ale też w zakresie poszczególnych kryteriów branż pod uwagę przy sporządzaniu rankingu ogólnego.

W4P. Działania podejmowane przez uczelnie na rzecz poprawy swojej pozycji rankingowej to m.in. prowadzenie działań pro jakościowych, motywujących, premiujących aktywność pracowników naukowych, prowadzenie analiz danych dostarczanych przez rankingi w celu zidentyfikowania mocnych i słabych stron uczelni, tworzenie na uczelni zespołów specjalistów zajmujących się analizą wyników rankingów oraz nadzorujących proces składania aplikacji do rankingów, wzmacnianie tych obszarów działalności uczelni, w których uczelnie są świadome, iż rankingi wykażą braki, np. w zakresie umiędzynarodowienia.

W5P. W ciągu ostatnich 4 lat badane uczelnie najczęściej składały aplikację do 3 rankingów - QS World University Rankings, Academic Ranking of World Universities (ARWU) (tzw. Ranking Szanghajski) oraz Times Higher Education.

W6P. Główny ciężar opracowania strategii oraz jej realizacji spoczywać powinien na rektorze, senat powinien odpowiadać za jej uchwalanie, ewaluację procesu wdrażania, a projekt strategii powinien być szeroko konsultowany z podmiotami związanymi z uczelnią – radą uczelni, samorządem studentów i doktorantów oraz związkami zawodowymi. Rola podmiotów zewnętrznych względem uczelni takich jak minister i samorząd terytorialny, w pracach nad strategią nie powinna być znacząca.

W7P. Najważniejsze aspekty skutecznej realizacji strategii to powiązanie celów strategicznych ze wskaźnikami rezultatu, opracowanie działań jednostek organizacyjnych



МІНІСТЕРСТВО  
ОСВІТИ І НАУКИ  
УКРАЇНИ

Patronat



Partnerzy wspierający



Ministerstwo Nauki  
i Szkolnictwa Wyższego

Partner główny

Projekt pomocowy MNiSW-PW pt. „POLSKO-UKRAIŃSKA WSPÓŁPRACA INSTYTUCJI PRZEDSTAWICIELSKICH  
REPREZENTUJĄCYCH REKTORÓW, NA RZECZ DOSKONALENIA DZIAŁANIA UCZELNI”

Lider: prof. dr hab. Jerzy Woźnicki

niezbędnych do realizacji przyjmowanej strategii oraz zaplanowanie niezbędnych środków (budżetowych) do osiągnięcia założeń i przyjętych wskaźników. Proces realizacji strategii może być dodatkowo wsparty poprzez podział celów strategicznych na osobne projekty i przedsięwzięcia składające się na realizację strategii uczelni.

### Wnioski z badań ukraińskich

W1U. Rankingi są ważnym, ale nie uniwersalnym czynnikiem w zarządzaniu uniwersytetem, narzędziem zapewniającym strategię rozwoju krajowych uniwersytetów. Rankingi odgrywają ważną rolę wizerunkową na poziomie państwowym i międzynarodowym. Ranking jest również jednym z narzędzi, które umożliwiają uczelni ocenę jej mocnych i słabych stron oraz porównanie i monitorowanie (w tym audyt wewnętrzny) dynamiki pewnych obszarów jej działalności, w szczególności tych, które są podstawowe przy ocenianiu. W systemie szkolnictwa wyższego rankingi są jednym z narzędzi stratyfikacji instytucji szkolnictwa wyższego według kryteriów, które leżą u podstaw tych rankingów.

W2U. Oceniając poszczególne rankingi międzynarodowe, rektorzy wyrazili zaufanie do QS World University Rankings, Times Higher Education, czasem do Shanghajskiego Rankingu (Academic Ranking of World Universities (ARWU), Webometrics Ranking of World Universities ze względu na ich zdolność do zapewnienia wszechstronności w ocenianiu instytucji o różnych profilach oraz uwzględnienia szerokiego zakresu kryteriów oceny potencjału zarówno edukacyjnego, jaki i naukowego uniwersytetu. Jednocześnie rektorzy Ukrainy wykazali pewien (niewielki) brak zaufania do Shanghajskiego Rankingu (Academic Ranking of World Universities (ARWU), Webometrics Ranking of World Universities, Best Global Universities Ranking oraz CWTS Leiden Ranking, w związku z nadmierną wagą wskaźników naukometrycznych i brak elastyczności w ocenianiu uczelni o różnych profilach. Jednocześnie respondenci wyrażają obawę, że międzynarodowe rankingi są niedostępne dla większości narodowych uczelni.

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



МІНІСТЕРСТВО  
ОСВІТИ І НАУКИ  
УКРАЇНИ

Patronat



Partnerzy wspierający



Ministerstwo Nauki  
i Szkolnictwa Wyższego

Partner główny

Projekt pomocowy MNiSW-PW pt. „POLSKO-UKRAIŃSKA WSPÓŁPRACA INSTYTUCJI PRZEDSTAWICIELSKICH  
REPREZENTUJĄCYCH REKTORÓW, NA RZECZ DOSKONALENIA DZIAŁANIA UCZELNI”

Lider: prof. dr hab. Jerzy Woźnicki

ankietowanych 4% respondentów nie wykorzystuje wyników rankingów i nie bierze ich pod uwagę w procesie opracowywania i wdrażania strategii.

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

W5U. Uczelnie Ukrainy zaczęły brać udział w międzynarodowych rankingach, mając świadomość możliwości i perspektyw, jakie otwierają się dla uniwersytetów zajmujących pozycje w systemie rankingowym, rozumiejąc, że jest on skutecznym bodźcem dla opracowania i wdrożenia strategii rozwoju uniwersytetu. Jednak nadal jest bardzo niewiele wyników pozytywnych. Świadczą o tym wyniki udziału uczestników badania w międzynarodowych rankingach.

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

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



МІНІСТЕРСТВО  
ОСВІТИ І НАУКИ  
УКРАЇНИ

Patronat



Partnerzy wspierający



Ministerstwo Nauki  
i Szkolnictwa Wzszego

Partner główny

Projekt pomocowy MNiSW-PW pt. „POLSKO-UKRAIŃSKA WSPÓŁPRACA INSTYTUCJI PRZEDSTAWICIELSKICH  
REPREZENTUJĄCYCH REKTORÓW, NA RZECZ DOSKONALENIA DZIAŁANIA UCZELNI”

Lider: prof. dr hab. Jerzy Woźnicki

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

## REKOMENDACJE

### Rekomendacje do strony polskiej

R1P. Wśród rekomendacji kierowanych do twórców rankingów można wskazać ustabilizowanie (w skali wieloletniej) kryteriów branż pod uwagę przy sporządzaniu rankingów oraz wyraźne wskazywanie założeń metodologicznych tworzenia danego ranking.

R2P. Pożądane jest tworzenie rankingów nie tylko całych uczelni, ale także dyscyplin naukowych, rankingów kierunków studiów, albowiem tak uszczegółowione rankingi pozwalają uczelniom zidentyfikować swoje mocne i słabe strony, a przecież to właśnie taka powinna być zwrotna funkcja rankingu w stosunku do uczelni.

R3P. W zakresie rekomendacji kierowanych do władz uczelni należy podkreślić konieczność zabiegania o wysokie miejsca w rankingach nie tylko lokalnych/krajowych, ale też globalnych. W tym zakresie niezbędne jest dokładniejsze rozpoznanie przez przedstawicieli uczelni kryteriów ich tworzenia. Niezbędna jest szczegółowa analiza wyników rankingów, aby świadomie można było wykorzystać pozyskane informacje do opracowywania strategii rozwoju uczelni.

R4P. Wyniki rankingów powinny być wykorzystywane do opracowywania strategii jako planu rozwojowego uczelni. Rankingi powinny być postrzegane są jako cenne narzędzie służące do opracowywania i modyfikowania strategii. Rankingi zasadnie uważane są za narzędzie umożliwiające porównywanie uczelni ze względu na różne kryteria.

R5P. Strategia uczelni za główne cele powinna stawiać zrównoważony rozwój uczelni: w zakresie kształcenia studentów i doktorantów, badań naukowych i współpracy z otoczeniem, rozwój kadry naukowej oraz wzrost umiędzynarodowienia.



МІНІСТЕРСТВО  
ОСВІТИ І НАУКИ  
УКРАЇНИ

Patronat



Partnerzy wspierający



Ministerstwo Nauki  
i Szkolnictwa Wyższego

Partner główny

Projekt pomocowy MNiSW-PW pt. „POLSKO-UKRAIŃSKA WSPÓŁPRACA INSTYTUCJI PRZEDSTAWICIELSKICH  
REPREZENTUJĄCYCH REKTORÓW, NA RZECZ DOSKONALENIA DZIAŁANIA UCZELNI”

Lider: prof. dr hab. Jerzy Woźnicki

R6P. Minister powinien w trybie konkursowym przyznawać środki finansowe na wsparcie wdrażania ambitnych, wysoko ocenionych strategii rozwoju uczelni.

### Rekomendacje do strony ukraińskiej

R1U. W celu stworzenia obiektywnych rankingów należy wziąć pod uwagę następujące wskaźniki: liczba publikacji, patentów, grantów i innych osiągnięć, przypadająca na jednego pracownika naukowo-dydaktycznego; wyniki państwowej i międzynarodowej akredytacji; liczba najczęściej cytowanych badaczy wśród wykładowców na podstawie baz danych (Wskaźnik Hirscha); ocena pracodawców - ustalona na podstawie badania reprezentatywnej grupy pracodawców oraz fundusze, pozyskane drogą grantów (UE, państwowe); liczba artykułów opublikowanych przez wykładowców uniwersytetu w poprzednim roku zindeksowana w bazach międzynarodowych, w tym z nauk przyrodniczych i społecznych (Science Citation Index - Expanded and Social Sciences Citation Index, Scopus).

R2U. Istnieje potrzeba kształtowania rankingów o charakterze specjalistycznym, oddzielnie oceniające wskaźniki działania uczelni: działalność naukowa, kierunki studiów lub dziedziny. Takie rankingi będą miały charakter informacyjny i pozwolą zminimalizować niejednorodność uczelni w rankingach, a grupowanie ich w określonych obszarach zapewni ich obiektywną ocenę dokładnie w ramach określonych specjalności / kierunków.

R3U. Proces udziału uczelni ukraińskich w rankingach międzynarodowych wiąże się z pewnymi subiektywnymi i obiektywnymi czynnikami, w tym z organizacją systemu edukacji i nauki oraz jej finansowaniem. Wyniki uczelni ukraińskich w rankingach są oczywiste, biorąc pod uwagę warunki i zasoby, jakie posiadają ukraińskie instytucje szkolnictwa wyższego. Powinno to raczej być bodźcem dla władz publicznych do zwiększenia inwestycji w krajowy system szkolnictwa wyższego i nauki, aby wesprzeć rozwój uniwersytetów i zbudować potencjał dla konkurencji w przestrzeni edukacyjnej i naukowej.

R4U. Należy rozwijać rankingi krajowe jako narzędzie benchmarkingu przez uczelnie, organy państwa i środowisko ekspertów. Wyniki rankingów wszystkich uczelni powinny być wykorzystywane w celu ustalenia priorytetowego finansowania z budżetu państwa oraz dla motywowania uczelni do poprawy swojej pozycji w rankingach światowych.

R5U. Działalność każdej uczelni powinna opierać się na opracowanej strategii na rzecz jej rozwoju, która powinna stać się obowiązkową zasadą i wymogiem ustawowym w odniesieniu do wszystkich uczelni. Uczelnie, opierając się na analizie swojej działalności,



МІНІСТЕРСТВО  
ОСВІТИ І НАУКИ  
УКРАЇНИ

Patronat



Partnerzy wspierający



Ministerstwo Nauki  
i Szkolnictwa Wyższego

Partner główny

Projekt pomocowy MNiSW-PW pt. „POLSKO-UKRAIŃSKA WSPÓŁPRACA INSTYTUCJI PRZEDSTAWICIELSKICH  
REPREZENTUJĄCYCH REKTORÓW, NA RZECZ DOSKONALENIA DZIAŁANIA UCZELNI”

Lider: prof. dr hab. Jerzy Woźnicki

uwzględniając swoje możliwości i doświadczenia, powinny zdefiniować cele, które zamierzają osiągnąć, sformułować zadania o charakterze strategicznym i określić sposoby ich rozwiązania.

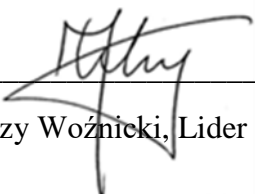
R6U. Minister powinien w trybie konkursowym przyznawać środki finansowe na wsparcie wdrażania ambitnych, wysoko ocenionych strategii rozwoju uczelni.

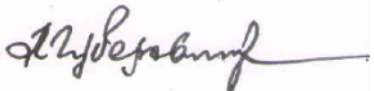
### Uwagi końcowe

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

Stanowisko niniejsze sygnowane przez Lidera Projektu prof. Jerzego Woźnickiego, prowadzącego debatę, kontrasygnowane przez Przewodniczącego KRASP prof. Jana Szmida i Przewodniczącego ZRUU prof. Leonida Huberskiego przyjęte w języku polskim oraz w języku ukraińskim przedstawia się odpowiednio, Ministrowi Nauki i Szkolnictwa Wyższego w Polsce Jarosławowi Gowinowi oraz Minister Edukacji i Nauki Ukrainy Annie Novosad, a także rektorom uczelni członkowskich KRASP i ZRUU, uczestniczących w Projekcie.

  
Prof. Jan Szmida, Przewodniczący KRASP

  
Prof. Jerzy Woźnicki, Lider Projektu

  
Prof. Leonid Huberski, Przewodniczący ZRUU

### Załączniki

1. Zwięzła informacja nt. przeprowadzonych badań nt. Rankingi w strategiach uczelni oraz seminarium rektorskie wraz z debatą – październik 2019
2. Podsumowanie badań w Polsce
3. Podsumowanie badań na Ukrainie



Patronat



Partnerzy wspierający



Ministerstwo Nauki  
i Szkolnictwa Wyższego

Partner główny