



NARODOWA AGENCJA
WYMIANY AKADEMICKIEJ

**STRATEGIA
ROZWOJU
NARODOWEJ
AGENCJI
WYMIANY
AKADEMICKIEJ
NA LATA
2024-2030**

WARSZAWA, 2023



Narodowa Agencja Wymiany Akademickiej,

ul. Polna 40, 00-643 Warszawa
tel. (22) 390 35 00, www.nawa.gov.pl



NARODOWA AGENCJA
WYMIANY AKADEMICKIEJ

**STRATEGIA
ROZWOJU
NARODOWEJ
AGENCJI
WYMIANY
AKADEMICKIEJ
NA LATA
2024-2030**



SPIS TREŚCI

PRZEDMOWA.....	3
WSTĘP	4
I. DIAGNOZA BIEŻĄCEJ SYTUACJI OTOCZENIA INSTYTUCJI NAUKI I SZKOLNICTWA WYŻSZEGO W POLSCE	6
I.1. WPROWADZENIE.....	6
I.2. CHARAKTERYSTYKA SEKTORA SZKOLNICTWA WYŻSZEGO I NAUKI W POLSCE	7
I.3. ANALIZA BIBLIOMETRYCZNA DOROBKU NAUKOWEGO POLSKICH NAUKOWCÓW I INSTYTUCJI NAUKOWYCH (2017-2021).....	10
I.4. ANALIZA SWOT – POZIOM KRAJOWY	14
II. NARODOWA AGENCJA WYMIANY AKADEMICKIEJ	16
II.1. CHARAKTERYSTYKA I ANALIZA EFEKTÓW DZIAŁALNOŚCI	17
II.2. ANALIZA BIBLIOMETRYCZNA DOROBKU BENEFICJENTÓW PROGRAMÓW NAWA	21
II.3. ANALIZA SWOT – POZIOM NAWA	26
III. MISJA, WIZJA I WARTOŚCI NARODOWEJ AGENCJI WYMIANY AKADEMICKIEJ	27
IV. CELE STRATEGICZNE NAWA NA LATA 2024-2030.....	29
V. MONITOROWANIE I OCENA REALIZACJI STRATEGII ROZWOJU.....	31
VI. AKTUALIZACJA STRATEGII ROZWOJU	32
BIBLIOGRAFIA.....	36
WYKAZ SKRÓTÓW I AKRONIMÓW.....	38
SPIS TABEL.....	39
SPIS WYKRESÓW	39
SPIS RYSUNKÓW	39
SPIS MAP.....	39

PRZEDMOWA

Szanowni Państwo!

Mamy zaszczyt i przyjemność oddać w Państwa ręce Strategię Rozwoju Narodowej Agencji Wymiany Akademickiej na lata 2024-2030 – dokument, który stanowi owoc pracy zespołu oraz Rady NAWA. Dynamiczne zmiany polityczne, społeczne i gospodarcze w Polsce i na świecie – m.in. pandemia COVID-19, agresja Rosji na Ukrainę oraz odmieniane przez wszystkie przypadki słowo „kryzys” nie przeszkodziły w próbie dokonania bilansu dotychczasowej działalności Agencji, a przede wszystkim – w aktywnej refleksji nad przyszłością NAWA. Niniejszy dokument stanowi podsumowanie wyników tego namysłu, a zarazem jest wkładem do debaty nad stworzeniem bardzo potrzebnej, ogólnokrajowej strategii umiędzynarodowienia nauki i szkolnictwa wyższego.

NAWA od 2017 roku działa na rzecz wzmocnienia pozycji polskiej nauki i szkolnictwa wyższego w świecie, inicjuje i stymuluje międzynarodową współpracę badawczą i wymianę akademicką, promuje polski język i kulturę Polski. Chcemy jeszcze lepiej wypełniać naszą misję. Pragniemy nie tylko wspierać umiędzynarodowienie instytucji badawczych i uczelni, wzmocnić ich obecność i widoczność na arenie światowej, promować Polskę jako kraj atrakcyjny dla studentów i naukowców zagranicznych, popularyzować język i kulturę naszego kraju. Planujemy także ułatwiać międzynarodowy transfer wiedzy oraz umiejętności do nauki i gospodarki. Będziemy również rozwijać się jako instytucja: usprawniać wewnętrzne procesy, zwiększać udział środków unijnych w strukturze budżetu Agencji.

Wszystkie nasze założenia i cele na najbliższe sześć lat przedstawiamy Państwu szczegółowo w rzeczonym opracowaniu. Przyjęliśmy strategię rozwoju niezwykle ambitną, inspirowaną sentencją *ad augusta per angusta* – „do wielkich osiągnięć przez trudności”. Mamy świadomość, że mimo przeszkód i ryzyk, Agencja powinna kierować się jasno zdefiniowanymi priorytetami. Zespół NAWA jest przygotowany, aby z pasją, determinacją i zaangażowaniem tych wyzwań się podjąć.

Jesteśmy przekonani, że realizacja zamierzeń wyrażonych w Strategii przyczyni się nie tylko do podniesienia jakości i prestiżu polskiej nauki i szkolnictwa wyższego na świecie, ale także do pogłębienia dyskusji o jej przyszłości.

Zapraszamy Państwa, wszystkich pasjonatów świata współczesnej akademii, do zapoznania się ze Strategią Rozwoju Narodowej Agencji Wymiany Akademickiej na lata 2024-2030, a także do aktywnego towarzyszenia nam w tym nadchodzącym, pełnym wyzwań czasie. Pozostajemy otwarci na wszelkie spostrzeżenia, sugestie i uwagi krytyczne, które umożliwią bieżącą aktualizację dokumentu, tak aby nie był on tylko zbędnym, biurokratycznym ozdobnikiem, ale praktycznym narzędziem wykorzystywanym przez wszystkich, którym leżą na sercu sprawy umiędzynarodowienia naszego środowiska akademickiego i naukowego.

dr Dawid Kostecki

dr Dawid Kostecki
Dyrektor NAWA

prof. dr hab. Tomasz Pietrzykowski
Przewodniczący Rady NAWA



WSTĘP

W pierwszych latach działania Narodowej Agencji Wymiany Akademickiej (dalej: NAWA, Agencja) dokumentem opisującym jej planowany rozwój był *Zarys strategii na lata 2018-2025*, który stał się podstawą do wytyczenia kierunkowych celów działalności NAWA do 2027 r. (*Kierunkowy plan działań na lata 2021-2027*; dalej: *Kierunkowy plan*).

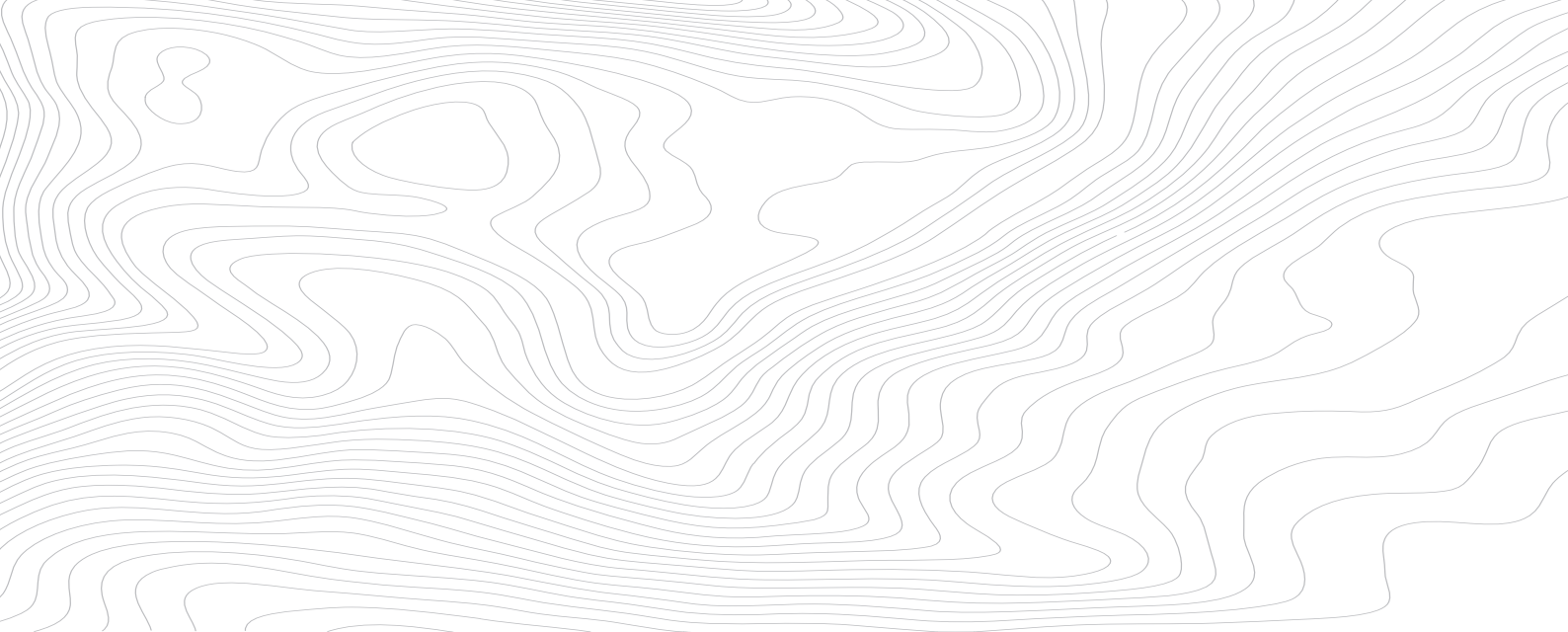
Ze względu na zmieniające się warunki zarówno krajowe, jak i globalne, w jakich funkcjonuje polski system szkolnictwa wyższego i nauki, postanowiliśmy zaktualizować *Kierunkowy plan*. Dzięki jego rewizji mamy możliwość wczesnego reagowania i podejmowania środków zaradczych w związku z dynamicznymi zmianami oddziałyującymi na pracę Agencji.

Dodatkowym impulsem do aktualizacji *Kierunkowego planu* było zalecenie Ministra Edukacji i Nauki z dnia 13 października 2022 r. do zainicjowania prac nad dokumentem strategicznym określającym wizję rozwoju Agencji do 2030 r.

Niniejszy dokument strategiczny, zgodnie ze sztuką, zawiera zarówno część diagnostyczną (opracowaną w I i II kwartale 2023 r.), jak i praktyczną (opracowaną w II i III kwartale 2023 r.). Całość rozpoczyna diagnoza bieżącej sytuacji, zarówno samych instytucji szkolnictwa wyższego i nauki w Polsce, jak i ich otoczenia (rozdział I). Podsumowaniem tej części jest analiza SWOT dotycząca poziomu krajowego.

Z kolei rozdział II stanowi płynne przejście na poziom instytucjonalny, tj. NAWA. Refleksja ta ma charakter raportu otwarcia prezentującego efekty działalności Agencji począwszy od 2018 r. (ilościowe i jakościowe).

Ta dwupoziomowa analiza stała się punktem wyjścia do przeprowadzenia w maju 2023 r. trzech warsztatów strategicznych, w których udział wzięli: kierownictwo NAWA oraz dyrektorzy wszystkich biur. W ramach spotkań moderowanych przez eksperta zewnętrznego dokonaliśmy analizy SWOT na poziomie instytucjonalnym, a następnie sformułowaliśmy wizję rozwoju Agencji do 2030 r. Wytyczyliśmy także cele strategiczne NAWA i powiązaliśmy je z programami i działaniami Agencji (zob. rozdział III i następane).



Rozdziały IV – VII dotyczą praktycznych zagadnień realizacji *Strategii rozwoju Narodowej Agencji Wymiany Akademickiej na lata 2024-2030* (dalej: *Strategia rozwoju*). Sformułowane zostały w nich:

- **Misja:**

Wzmacnianie polskiej nauki i szkolnictwa wyższego poprzez wymianę i współpracę międzynarodową.

- **Wizja rozwoju:**

NAWA jest wiodącą instytucją służącą wzmacnianiu umiędzynarodowienia polskiej nauki i szkolnictwa wyższego. Jest znana i ceniona w krajowym i zagranicznym środowisku akademickim. Inspiruje do działania instytucje nauki i szkolnictwa wyższego. Wyznacza standardy w zakresie wspierania mobilności akademickiej, umiędzynarodowienia nauki i szkolnictwa wyższego, uznawalności wykształcenia oraz propagowania języka i kultury polskiej w międzynarodowym środowisku akademickim.

NAWA elastycznie dostosowuje swoje działania do globalnych i lokalnych wyzwań świata akademickiego. Odpowiada na potrzeby otoczenia i skutecznie wspiera mobilność oraz międzynarodową współpracę studentów, doktorantów i pracowników instytucji tworzących system nauki i szkolnictwa wyższego.

NAWA współtworzy optymalne warunki działalności badawczej i edukacyjnej w Polsce, przyczyniając się do naukowego, kulturalnego i gospodarczego rozwoju kraju. NAWA stwarza możliwości zrównoważonego i transparentnego korzystania z jej oferty przez całe środowisko akademickie, bez względu na dyscypliny nauki, typy instytucji i ich umiejscowienie oraz wszelkiego rodzaju względy pozamerytoryczne.

NAWA to zespół profesjonalistów, który pracuje z pasją i efektywnie realizuje misję i cele strategiczne Agencji.

- **Cele** działania (wraz z ich operacjonalizacją):

1. Wspieranie umiędzynarodowienia nauki i szkolnictwa wyższego.
2. Popularyzacja języka i kultury polskiej za granicą.
3. Wzmacnianie obecności polskiej nauki i szkolnictwa wyższego na arenie międzynarodowej.
4. Ułatwianie międzynarodowego transferu wiedzy oraz umiejętności do nauki i gospodarki.
5. Cel horyzontalny: rozwój instytucjonalny Agencji.

Wszystkie prace koncepcyjne dotyczące *Strategii rozwoju* konsultowaliśmy z Radą NAWA, która to podjęła uchwałę przyjmującą ten dokument (uchwała Rady NAWA nr 22 z dnia 6 września 2023 r.).

I. DIAGNOZA BIEŻĄCEJ SYTUACJI OTOCZENIA INSTYTUCJI NAUKI I SZKOLNICTWA WYŻSZEGO W POLSCE

I.1. WPROWADZENIE

Umiejdzynarodowienie szkolnictwa wyższego i nauki integruje ze sobą różne obszary działalności: od dydaktyki, przez badania, po procesy administracyjne.

Mobilność akademicka, odnosząca się zarówno do studentów, jak i pracowników uczelni, jest postrzegana jako środek do poprawy obiegu wiedzy i wzmocnienia konkurencyjności naukowej zarówno Unii Europejskiej jako całości, jak i poszczególnych krajów członkowskich (Ackers 2008; Flanagan 2015). Pozycja naukowa państwa zależy od siły naukowej poszczególnych naukowców i instytucji tworzących dany system. Dopiero współistnienie takich czynników jak: dostępność grantów badawczych i powstawanie prestiżowych publikacji wywierających wpływ na innych naukowców i rozwój nauki przyczynia się do wzrostu prestiżu środowiska naukowego danego kraju (Kwiek 2022).

W literaturze przedmiotu znajdujemy wskazania kilku kluczowych mechanizmów oddziałujących na internacjonalizację szkolnictwa wyższego i nauki, są to: rankingi, współpraca i mobilność międzynarodowa oraz reformy programów kształcenia (Benitez, 2019).

Celem tej części opracowania jest diagnoza stanu umiejdzynarodowienia sektora polskiego szkolnictwa wyższego i nauki poprzez przedstawienie najważniejszych charakterystyk ilościowych i jakościowych tego obszaru. Wykorzystano tu dane pochodzące zarówno z krajowych, jak i międzynarodowych źródeł, prezentujących szeroki kontekst internacjonalizacji podmiotów systemu szkolnictwa wyższego w Polsce.

W opracowaniu znajdują się liczne odwołania do analiz zaprezentowanych w *Kierunkowym planie działań na lata 2021-2027*, który jest wcześniejszym dokumentem strategicznym Agencji. W *Kierunkowym planie* rokiem bazowym był rok 2020, podczas gdy w niniejszej *Strategii rozwoju* jest to rok 2023. Stąd tam, gdzie to było możliwe, umieszczono informacje o dynamice zmiany poszczególnych danych ilościowych.

Podstawowymi źródłami danych wykorzystanych w niniejszej analizie są: System Informacji o Nauce i Szkolnictwie Wyższym POL-on, statystyki krajowe (GUS) i międzynarodowe (OECD, UNESCO, EUROSTAT) oraz bazy bibliometryczne (SCImago, SCOPUS¹).

Uzyskanie jak najszerzej, wieloaspektowej diagnozy analizowanego obszaru, wymagało skorzystania z wielu źródeł i tu, obok chronologii, problemem okazała się niejednolita struktura danych. Stąd w niniejszej diagnozie odwołano się do danych prezentujących dostępne, zamknięte okresy sprawozdawcze. Uwaga ta dotyczy także danych pochodzących z bazy POL-on, gdzie zestawienia podawane są według stanu na dzień 31 grudnia każdego roku. Zatem, ze względu na charakter tego źródła informacji, dane mogą się nieznacznie różnić od tych prezentowanych w bazie POL-on w czasie rzeczywistym.

1 Dostęp do bazy SCOPUS i narzędzia SciVal w ramach licencji krajowej zapewnionej przez Ministerstwo Edukacji i Nauki.

I.2. CHARAKTERYSTYKA SEKTORA SZKOLNICTWA WYŻSZEGO I NAUKI W POLSCE

1. **Międzynarodowymi** ramami kształtującymi rozwój polskiej nauki i szkolnictwa wyższego są, m.in.: rozpoczęty w 1999 r. *Proces Boloński*, inicjatywa Rady Europejskiej z 2017 r. *Uniwersytety Europejskie* oraz *Europejska strategia na rzecz szkół wyższych* z 2022 r.
2. Aktualną **podstawą organizacyjno-prawną** funkcjonowania polskiego systemu szkolnictwa wyższego i nauki jest ustawa z dnia 20 lipca 2018 r. *Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce* (t.j. Dz. U. z 2022 r. poz. 574 z późn. zm.) wraz z aktami wykonawczymi. Ustawa usankcjonowała m.in. projałociowe rozwiązania takie jak: Inicjatywa Doskonałości Uczelnia Badawcza oraz szkoły doktorskie.
3. Na **poziomie krajowym** głównym dokumentem strategicznym wyznaczającym cele i kierunki rozwoju poszczególnych obszarów państwa, w tym nauki i szkolnictwa wyższego, jest przyjęta w 2017 r. *Strategia na rzecz odpowiedzialnego rozwoju* (SOR), w której znajduje się następujący zapis: *Umiejscowienie i otwarcie polskich szkół wyższych na innowacje (zwłaszcza w kontekście poprawy pozycji uczelni w rankingach międzynarodowych) m.in. poprzez utworzenie Narodowej Agencji Wymiany Akademickiej, której zadaniem będzie wspieranie międzynarodowej wymiany naukowej i edukacyjnej oraz promocji polskiego szkolnictwa wyższego, stworzenie otoczenia prawnego sprzyjającego innowacyjności i komercjalizacji wyników badań naukowych przez uczelnie i jednostki naukowe, stworzenie warunków, które pozwolą na zatrudnianie w Polsce zagranicznych uczonych z dorobkiem naukowym, zachęcanie studentów pochodzących spoza Unii Europejskiej do podejmowania studiów na polskich uczelniach* (SOR, 2017, str. 278).
4. Realizowany przez Ministerstwo Spraw Zagranicznych (MSZ) *Wieloletni program współpracy rozwojowej na lata 2021–2030. Solidarność dla rozwoju* (dalej: *Program 2021-2030*) wskazuje:
 - a) priorytetowe kierunki geograficzne, czyli wybrane państwa objęte europejską polityką sąsiedztwa, w tym kraje Partnerstwa Wschodniego oraz wybrane państwa z regionu Bliskiego Wschodu, Afryki Północnej i Afryki Subsaharyjskiej,
 - b) priorytety tematyczne, tj.: pokój, sprawiedliwość i silne instytucje, równe szanse (edukacja, godna praca, przedsiębiorczość, redukcja nierówności, zrównoważone miasta), zdrowie, klimat i zasoby naturalne (czysta woda i warunki sanitarne, lasy i różnorodność biologiczna, odnawialne źródła energii),
 - c) **Cele Zrównoważonego Rozwoju** (SDG)², tj.: 16. Pokój, sprawiedliwość i silne instytucje, 4. Dobra jakość edukacji, 8. Wzrost gospodarczy i godna praca, 10. Mniej nierówności, 3. Dobre zdrowie i jakość życia, 6. Czysta woda i warunki sanitarne, 11. Zrównoważone miasta i społeczności oraz 13. Działania w dziedzinie klimatu. Priorytetami przekrojowymi programu będą: działania na rzecz klimatu i równouprawnienie kobiet i mężczyzn (MSZ, 2021, str. 15).
5. Podstawą do realizacji programów strategicznych i rozwojowych państwa w obszarze nauki i szkolnictwa wyższego jest *Polityka Naukowa Państwa* (PNP), przyjęta przez Radę Ministrów w lipcu 2022 r. W dokumencie wskazano sześć działań służących wykorzystaniu potencjału polskiej nauki i szkolnictwa wyższego, tj.:
 - a) stałe podnoszenie jakości kształcenia i prowadzenia badań naukowych,
 - b) priorytetyzacja działań,
 - c) zwiększenie atrakcyjności kariery w systemie szkolnictwa wyższego i nauki,
 - d) transfer wiedzy i technologii pomiędzy nauką a przemysłem oraz dążenie do niezależności technologicznej przez tworzenie polskiego know-how,
 - e) wspieranie mobilności środowiska akademickiego,
 - f) kreowanie i utrwalanie pozytywnego wizerunku polskiej nauki w świecie i wzmocnienie jej międzynarodowego oddziaływania (PNP, 2022).

² SDG 1 – Koniec ubóstwa; SDG 2 – Zero głodu; SDG 3 – Dobre zdrowie i jakość życia; SDG 4 – Dobra jakość edukacji; SDG 5 – Równość płci; SDG 6 – Czysta woda i warunki sanitarne; SDG 7 – Czysta i dostępna energia; SDG 8 – Wzrost gospodarczy i godna praca; SDG 9 – Innowacyjność, przemysł, infrastruktura; SDG 10 – Mniej nierówności; SDG 11 – Zrównoważone miasta i społeczności; SDG 12 – Odpowiedzialna konsumpcja i produkcja; SDG 13 – Działania w dziedzinie klimatu; SDG 14 – Życie pod wodą; SDG 15 – Życie na lądzie; SDG 16 – Pokój, sprawiedliwość i silne instytucje; SDG 17 – Partnerstwa na rzecz celów

6. **Podstawowe dane ilościowe** opisujące sektor nauki i szkolnictwa wyższego w Polsce w latach 2020-2022 zostały zaprezentowane w tabeli 1.

Tabela 1. Nauka i szkolnictwo wyższe w Polsce – podstawowe dane ilościowe (2020-2022)

WSKAŹNIK	jednostka miary	Źródło inf.	Poziom wskaźnika (stan na 31.XII 2020 r.)	Poziom wskaźnika* (stan na 31.XII 2022 r.)	Dynamika zmiany (%) 2020 do 2022 r.
Liczba uczelni	uczelnia	POLon	368	426	16
Liczba instytutów naukowych (instytuty naukowe PAN, instytuty badawcze, instytuty badawcze Sieci Łukasiewicz, międzynarodowe instytuty badawcze)	instytut	POLon	191	212	11
Liczba szkół doktorskich	szkoła	POLon	125	147	18
Wydatki publiczne na szkolnictwo wyższe (w odniesieniu do PKB)	%	GUS	1,10	1,3	18
Liczba studentów	osoby	POLon	1 181 144	1 122 019	-5
Liczba studentów cudzoziemców	osoby	POLon	82 116	87 745	7
Udział studentów cudzoziemców w ogólnej liczbie studentów	%	POLon	6,9	7,8	13
Liczba studentów kształcących się na studiach I stopnia	osoby	POLon	741 267	700 569	-5
Udział studentów cudzoziemców kształcących się na studiach I stopnia	%	POLon	7,00	7,9	13
Liczba studentów kształcących się na studiach II stopnia	osoby	POLon	270 795	234 948	-13
Udział studentów cudzoziemców kształcących się na studiach II stopnia	%	POLon	6,7	7,9	18
Liczba studentów kształcących się na jednolitych studiach magisterskich	osoby	POLon	169 082	191 967	14
Udział studentów cudzoziemców kształcących się na jednolitych studiach magisterskich	%	POLon	7,2	6,3	-13
Liczba doktorantów	osoby	POLon	28 779	23 512	-18
Liczba doktorantów cudzoziemców	osoby	POLon	1 632	1973	21
Udział doktorantów cudzoziemców	%	POLon	5,6	8,4	50
Liczba nauczycieli akademickich	osoby	POLon	99 076	100 775	2
Udział nauczycieli akademickich cudzoziemców w ogólnej liczbie nauczycieli akademickich	%	POLon	2,3	2,7	17
Udział polskich instytucji w krajowym i międzynarodowym obiegu naukowym	pozycja Polski w rankingu	SCImago SJR	19	17	


* Z uwagi na trwający proces sprawozdawczy GUS, dane wg stanu na dzień 31.12.2022 r. mogą cechować się niekompletnością, której nie dało się wyeliminować w chwili pobrania danych z POLon (tj. 5-12 stycznia 2023 r.)

Źródło: oprac. własne na podstawie: POLon, GUS, SCImago Journal & Country Rank

- 6.1. **Główne wnioski** płynące z analizy krajowych danych porównawczych za lata 2020-2022 (zob. tabela 1.):
- a) odnotowano wzrost liczby nauczycieli akademickich oraz wszystkich rodzajów instytucji szkolnictwa wyższego i nauki, przy jednoczesnym spadku liczby studentów i doktorantów,
 - b) zaobserwowano znaczący wzrost liczby cudzoziemców zarówno w grupie studentów i doktorantów, jak i nauczycieli akademickich,
 - c) analizując odsetek studentów cudzoziemców kształcących się na poszczególnych poziomach studiów, spadek widoczny jest tylko w grupie osób studiujących na jednolitych studiach magisterskich (JSM).
- 6.2. Według danych podanych przez [UNESCO Institute for Statistics](#) Polacy najczęściej wybierali uczelnie europejskie, tj. brytyjskie (miejsce 1.), niemieckie (2.), duńskie (4.), francuskie (5.), austriackie (6.) i ukraińskie (7.). Poza Europą ważnym kierunkiem geograficznym są uczelnie: amerykańskie (3.), australijskie (9.), japońskie (19.) i kanadyjskie (20.).
- 6.3. Zarówno w roku akademickim 2017/2018 (pierwszy rok akademicki, w którym działała NAWA), jak i 2021/2022, pierwszą dziesiątkę uczelni, w których kształciło się najwięcej cudzoziemców tworzyła ta sama grupa uniwersytetów (kolejność alfabetyczna): Gdański (UG), im. Adama Mickiewicza (UAM), Jagielloński (UJ), Łódzki (UŁ), Marii Curie-Skłodowskiej (UMCS), Mikołaja Kopernika (UMK), Opolski (UO), Śląski (UŚ), Warszawski (UW), Wrocławski (UWr)³. W analizowanych latach najwięcej cudzoziemców studiowało w województwach: mazowieckim, małopolskim oraz dolnośląskim. Na przeciwnym biegunie znalazły się województwa: świętokrzyskie, lubuskie oraz warmińsko-mazurskie.
- 6.4. W analizowanych interwałach czasu (lata akademickie 2017/2018 oraz 2021/2022), najliczniejszą grupę studentów zagranicznych stanowiły osoby pochodzące z Ukrainy, a następnie z Białorusi, Federacji Rosyjskiej, Indii, Turcji, Kazachstanu, Chin, Zimbabwe, Uzbekistanu, Niemiec i Litwy. Najmniej studentów przyjechało do Polski z Chorwacji, Wielkiej Brytanii, Argentyny, Macedonii, Japonii, Finlandii, Meksyku, Brazylii, Korei Południowej i Węgier.
- 6.5. Cudzoziemcy najchętniej wybierali kierunki studiów, na których dyscypliną wiodącą⁴ były: nauki o zarządzaniu, ekonomia i finanse, informatyka, pedagogika, nauki o zdrowiu, medycyna. Najmniejszym zainteresowaniem cieszyły się programy studiów związane z następującymi dyscyplinami wiodącymi: astronomia, nauki leśne, inżynieria biomedyczna, sztuki filmowe i teatralne, nauki o sztuce, sztuki muzyczne.
- 6.6. Językiem obcym wykładowym, w którym najczęściej prowadzono kształcenie, był język angielski (90,95%). Dotyczy to przede wszystkim kierunków wpisanych w ramy dyscyplin wiodących, takich jak: nauki o zarządzaniu, nauki medyczne, nauki chemiczne, informatyka techniczna, ekonomia i finanse. Studia w języku angielskim prowadzone były także w dyscyplinach mniej popularnych niż wyżej wymienione, np.: sztuki muzyczne, rolnictwo i ogrodnictwo, zootechnika i rybactwo, filozofia, historia.
- 6.7. W grupie nauczycieli akademickich cudzoziemców przeważali Ukraińcy, Niemcy, Włosi i Białorusini. Najliczniej byli zatrudniani na uniwersytetach w Warszawie, Krakowie, Poznaniu, Wrocławiu i Gdańsku. Reprezentowali przeważnie dziedziny nauk ścisłych i przyrodniczych, społecznych oraz humanistycznych.
- 6.8. Nakłady krajowe brutto na badania i prace rozwojowe (GERD-*general expenditure on research and development*) systematycznie rosły już od roku 2010. Należy zaznaczyć, że w 2020 r. wyznaczono

³ Teza o koncentracji cudzoziemców studentów i naukowców w największych ośrodkach akademickich została potwierdzona w raporcie ewaluacyjnym zrealizowanym dla NCBR (NCBR, 2021).

⁴ Kierunki kształcenia zostały skonsolidowane w ramach dyscyplin wiodących.



cel na poziomie 1,70% GERD, a faktycznie osiągnięto 1,39%, co sytuuje Polskę na poziomie Hiszpanii (1,41%), Chorwacji (1,25%) i Irlandii (1,23%). Nakłady GERD powyżej średniej dla krajów Unii Europejskiej (2,32%) zaobserwowano w Szwecji (3,53%) i Belgii (3,48%).

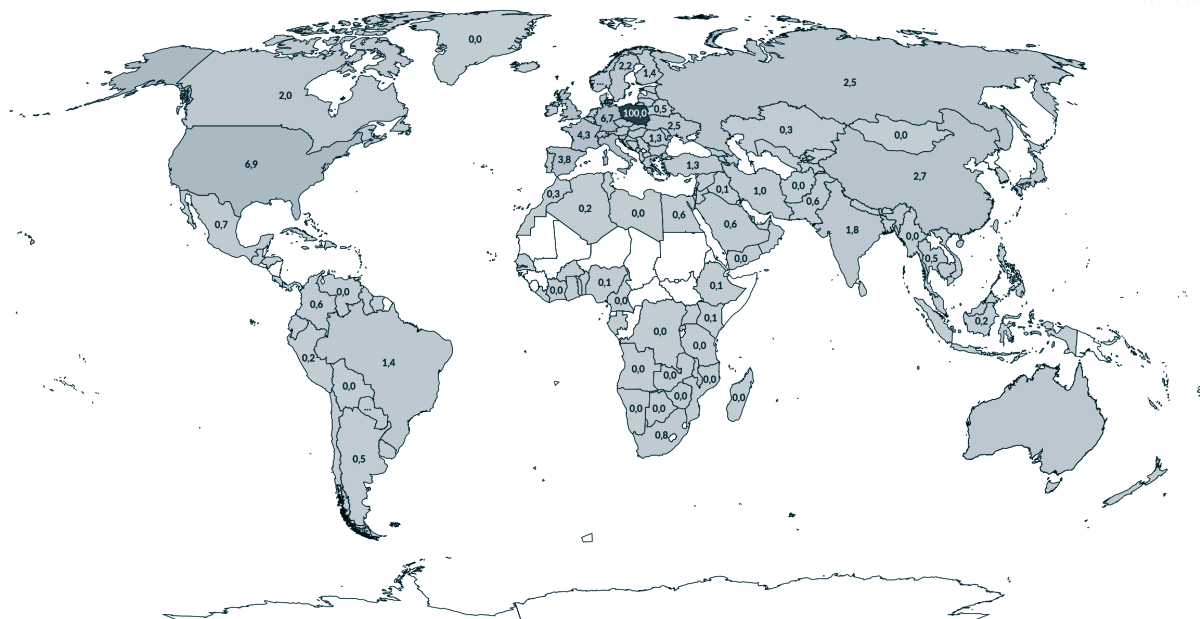
- 6.9. W Polsce system nauki i szkolnictwa wyższego jest finansowany przede wszystkim za pośrednictwem dwóch strumieni: instytucjonalnego (bezpośrednie przekazywanie środków instytucjom naukowym) i projektowego (konkurowanie naukowców i instytucji o środki). W ramach strumienia projektowego należy wymienić konkursy ogłaszane przez Narodowe Centrum Nauki, Narodowe Centrum Badań i Rozwoju, Ministerstwo Edukacji i Nauki oraz Narodową Agencję Wymiany Akademickiej.
- 6.10. W Polsce z roku na rok wzrasta potencjał aparatury naukowo-badawczej⁵. Według danych GUS w 2021 r. aparaturę naukowo-badawczą posiadało 1590 podmiotów (21,60% podmiotów zaangażowanych w działalność B+R), co oznacza wzrost w stosunku do poprzedniego roku o 4,40% (GUS, 2022).

I.3. ANALIZA BIBLIOMETRYCZNA DOROBKU NAUKOWEGO POLSKICH NAUKOWCÓW I INSTYTUCJI NAUKOWYCH (2017-2021)

1. **Podstawowe wskaźniki bibliometryczne**⁶ pokazują, że między rokiem 2017 a 2021 liczba publikacji indeksowanych w bazie SCOPUS, gdzie co najmniej jeden z autorów wskazał jako swoją afiliację polską instytucję naukową, wzrosła o ¼. W chwili opracowywania niniejszego dokumentu (I kwartał 2023 r.) nie są jeszcze dostępne pełne dane za 2022 r., który został zindeksowany w pierwszej połowie 2023 r. Jednak już teraz w bazie jest odnotowane tyle publikacji, ile było ich po pełnej indeksacji 2020 r. Łącznie w okresie 2017-2022 jest zindeksowanych 335 571 publikacji.
 - 1.1. Polscy naukowcy najczęściej publikują z naukowcami pochodzącymi z Europy i Ameryki Północnej. Rozkład międzynarodowej współpracy został zaprezentowany na poniższej mapie (im ciemniejszy kolor, tym więcej naukowców z danego kraju współpracuje z polskimi autorami publikacji).

⁵ Aparatura naukowo-badawcza – zestawy urządzeń badawczych, pomiarowych lub laboratoryjnych o małym stopniu uniwersalności i wysokich parametrach technicznych (zazwyczaj wyższych o kilka rzędów dokładności pomiaru w stosunku do typowej aparatury stosowanej dla celów produkcyjnych lub eksploatacyjnych). Do aparatury naukowo-badawczej nie zalicza się sprzętu komputerowego i innych urządzeń niewykorzystywanych bezpośrednio do realizacji prac B+R.

⁶ W przypadku nazw wskaźników bibliometrycznych, tam gdzie było to możliwe zastosowano polskie odpowiedniki (w nawiasach podano nazwy oryginalne stosowane w bazie SCOPUS).

Mapa 1. Kraje pochodzenia współautorów publikacji (%)

Źródło: oprac. własne na podstawie SCOPUS/SciVal [dostęp: 16.02.2023 r.]

Największy odsetek zagranicznych współautorów jest afiliowany do instytucji amerykańskich oraz niemieckich, brytyjskich i włoskich. Poza tym współpraca publikacyjna odbywa się również z naukowcami z Kanady, Australii oraz z Brazylii i Chile.

- 1.2. Ilościowo, najwięcej publikacji indeksowanych w bazie SCOPUS powstało przy współautorstwie naukowców afiliowanych do (pierwsza dziesiątka instytucji): Polskiej Akademii Nauk, Uniwersytetu Warszawskiego, Uniwersytetu Jagiellońskiego, Akademii Górniczo-Hutniczej, Politechniki Warszawskiej, Politechniki Wrocławskiej, Warszawskiego Uniwersytetu Medycznego, Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza, Politechniki Śląskiej oraz Uniwersytetu Mikołaja Kopernika.
- 1.3. Poniżej znajduje się tabela 2. zawierająca porównanie list 10 klastrów tematycznych (spośród 1500), które w latach 2017-2022 były najczęściej przedmiotem publikacji autorstwa polskich i światowych naukowców. Wśród dziesięciu grup tematycznych cztery występują po obu stronach tabeli. Są to:
 - a) *Algorithms; Computer Vision; Models;*
 - b) *COVID-19; SARS-CoV-2; Coronavirus;*
 - c) *Graphene; Carbon Nanotubes; Nanotubes;*
 - d) *Photocatalysis; Photocatalysts; Solar Cells.*

Informacje zawarte w tabeli 2. są o tyle istotne, że pozwalają określić, w jakich obszarach badawczych polski dorobek ma wpływ na rozwój nauki światowej.

Tabela 2. 10 najpopularniejszych klastrów tematycznych w polskich i światowych publikacjach naukowych

LATA 2017-2021									
ŚWIAT					POLSKA				
Klaster tematyczny (Topic Cluster)		Liczba publikacji (Scholarly Output)	Field-Weighted Citation Impact	Prominence percentile	Klaster tematyczny (Topic Cluster)		Liczba publikacji (Scholarly Output)	Field-Weighted Citation Impact	Prominence percentile
1	Algorithms; Computer Vision; Models	343022	1,57	99,799	1	Decay; Quarks; Neutrinos	4358	1,97	96,321
2	COVID-19; SARS-CoV-2; Coronavirus	191858	3,45	100	2	Galaxies; Stars; Planets	3438	1,96	97,86
3	Secondary Batteries; Electric Batteries; Lithium Alloys	176648	1,94	99,933	3	COVID-19; SARS-CoV-2; Coronavirus	2657	3,06	100
4	Photocatalysis; Photocatalysts; Solar Cells	159798	1,65	99,866	4	Algorithms; Computer Vision; Models	2281	2,09	99,799
5	Graphene; Carbon Nanotubes; Nanotubes	145255	1,48	99,732	5	Concretes; Compressive Strength; Cements	2001	1,17	98,729
6	Electric Power Transmission Networks; Wind Power; Electric Power Distribution	131298	1,19	99,331	6	Industry; Innovation; Entrepreneurship	1910	1,15	98,997
7	Electric Potential; Electric Inverters; DC-DC Converters	131197	1,03	98,194	7	Photocatalysis; Photocatalysts; Solar Cells	1794	1,23	99,866
8	Semantics; Models; Recommender Systems	118214	1,37	98,395	8	Graphene; Carbon Nanotubes; Nanotubes	1750	1,21	99,732
9	Climate Models; Model; Rainfall	108488	1,1	98,863	9	Microbial Fuel Cells; Anaerobic Digestion; Bioreactors	1707	0,91	98,796
10	T-Lymphocytes; Neoplasms; Immunotherapy	105130	1,56	99,666	10	Electricity; Energy; Economics	1530	1,5	99,465

Źródło: oprac. własne na podstawie SCOPUS/SciVal [dostęp: 16.02.2023 r.]

1.4. Prawie $\frac{3}{4}$ wszystkich publikacji powstałych przy współautorstwie co najmniej jednego naukowca afiliowanego do polskiej instytucji to artykuły (72,60%). Kolejne pod względem liczebności typy dokumentów to: materiały konferencyjne (12,90%), przeglądy (7,20%) oraz rozdziały w książkach (3,70%).

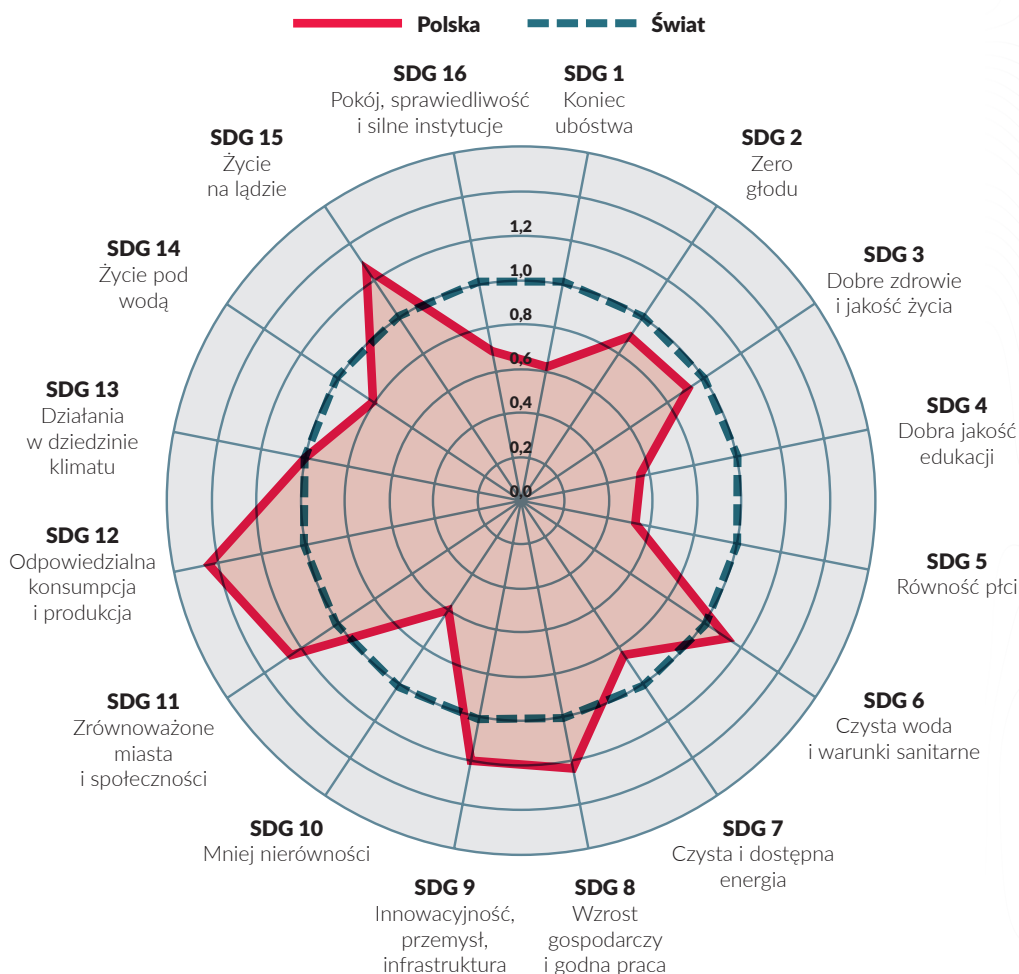
1.5. Artykuły najczęściej są publikowane w następujących periodykach:

- a) *Materials*;
- b) *Energis*;
- c) *International Journal of Molecular Sciences*;
- d) *Advances in Intelligent Systems and Computing*;
- e) *International Journal of Environmental Research and Public Health*;
- f) *Scientific Reports*;
- g) *Lecture Notes in Computer Science Including Subseries Lecture Notes in Artificial Intelligence and Lecture Notes in Bioinformatics*;
- h) *Molecules*;
- i) *Sustainability Switzerland*;
- j) *Przegląd Elektrotechniczny*.

Ważne są poziomy wskaźników obrazujących prestiż tych czasopism (*CiteScore*, *SNIP*, *SJR*), który z kolei przekłada się na wartość cytowań. W analizowanym okresie (2017-2021) jedno z nich rosną (*CiteScore*), a inne pozostają na niezmiennym poziomie (*SNIP*, *SJR*). Oznacza to, że prestiż tych periodyków w międzynarodowym obiegu naukowym wzrasta.

- 1.6. Jednym z dokumentów określających ramy rozwoju Polski jest *Polityka Naukowa Państwa* (zob. pkt. 5). W dokumencie podkreślono, że *współpraca międzynarodowa powinna ułatwiać udział we wspólnych działaniach, umożliwiać wzajemny dostęp do zasobów wspierających doskonałość naukową i pozwalać na współtworzenie trwałych rozwiązań odpowiadających na globalne wyzwania*. Wskazano również dwa spośród siedemnastu Celów Zrównoważonego Rozwoju (SDG), mające szczególne znaczenie w zakresie badań i innowacji, tj.: SDG 8 odpowiadający za zrównoważony i inkluzyjny wzrost gospodarczy oraz SDG 9 – za przemysł, innowacje i infrastrukturę.

Wykres 1. SDGs – Relative Activity Index (RAI)⁷. Polska i świat (2017-2021)



Źródło: SCOPUS/SciVal [dostęp: 16.02.2023 r.]

Na podstawie analizy danych dostępnych w bazie SCOPUS (zob. wykres 1.), sformułowano następujące ogólne wnioski dotyczące wkładu polskiej nauki w realizację wyzwań SDG:

- polские ośrodki naukowe i polscy naukowcy aktywnie włączyli się w realizację celów zakreślonych w *Agendzie 2030*,
- wkład Polski w realizację SDGs nie jest równomiernie rozłożony pomiędzy cele i pomiędzy instytucje,

⁷ Relative Activity Index (RAI) jest definiowany jako udział publikacji jednostki (tu: kraju) w danej dziedzinie w stosunku do globalnego udziału publikacji w tej samej dziedzinie. Wartość 1,0 wskazuje, że działalność badawcza jednostki w danej dziedzinie odpowiada dokładnie globalnej działalności w tej dziedzinie; wartość wyższa niż 1,0 oznacza większy nacisk; a wartość niższa niż 1,0 sugeruje mniejszy nacisk.

- c) pod względem liczebności publikacji współautorstwa polskich naukowców przeważają te dotyczące SDGs: 3, 7, 9, 10, 16; w każdym z wymienionych celów zagraniczni współautorzy najczęściej pochodzą z USA, Niemiec, Wielkiej Brytanii oraz Włoch,
- d) polscy naukowcy najczęściej współpracują z partnerami z USA, Wielkiej Brytanii i z Niemiec; pierwsza trójka krajów pochodzenia współautorów odbiega od tego schematu w zakresie SDG 12 i SDG 15, gdzie obok Niemców i Brytyjczyków pojawiają się Czesi i Hiszpanie;
- e) wśród krajów sąsiadujących z Polską uwagę zwraca ożywiona współpraca naukowców z: Niemiec (wśród szesnastu celów znajdują się w pierwszej trójce krajów pochodzenia współautorów, a w jednym – na czwartym miejscu), Czech (w jedenastu celach w pierwszej trójce) oraz Ukrainy (w siedmiu celach w pierwszej trójce);
- f) wyróżniająca się ilościowo pula publikacji w ramach celów nie przekłada się na poziom ich cytowalności – polscy naukowcy publikujący na temat związany z jednym z SDGs są zazwyczaj afiliowani do pięciu wiodących polskich instytucji, znajdujących się w krajowej czołówce najbardziej produktywnych pod względem liczby publikacji (Polska Akademia Nauk, Uniwersytet Jagielloński, Uniwersytet Warszawski, Akademia Górniczo-Hutnicza, Politechnika Warszawska), wyjątkiem są Politechnika Częstochowska (31. miejsce w kraju) i Szkoła Główna Handlowa (64. miejsce w kraju).

1.4. ANALIZA SWOT – POZIOM KRAJOWY

Analiza SWOT przeprowadzona w ramach procesu opracowywania dokumentów strategicznych stanowi tradycyjne narzędzie badania otoczenia organizacji oraz identyfikacji jej silnych i słabych stron. W celu diagnozy istotnych czynników warunkujących rozwój systemu polskiej nauki i szkolnictwa wyższego, którego składową jest NAWA, proces analityczny został przeprowadzony na dwóch poziomach: krajowym (zob. tab. 3) oraz organizacyjnym NAWA (zob. tab. 9).

Tabela 3. Analiza SWOT – poziom krajowy

MOCNE STRONY	SŁABE STRONY
Udział Polski w europejskich inicjatywach takich jak: Proces Boloński, Uniwersytety Europejskie, Strategia na rzecz wzmocnienia pozycji instytucji szkolnictwa wyższego.	Niski udział polskich jednostek naukowych i badaczy wśród beneficjentów prestiżowych grantów (Program Horyzont).
Pełna oferta edukacyjna polskich instytucji szkolnictwa wyższego oraz naukowo-badawczych.	Niskie zróżnicowanie studentów cudzoziemców pod względem kraju pochodzenia i obszarów kształcenia.
Rozwinięta sieć kooperacji z zagranicznymi organizacjami.	Brak krajowej strategii umiędzynarodowienia polskiej nauki i szkolnictwa wyższego.
Szeroka oferta studiów prowadzonych w językach obcych.	Luka w danych administracyjnych dotyczących cudzoziemców absolwentów polskich uczelni i ich losach na rynku pracy.
Rosnąca rozpoznawalność polskich uniwersytetów w świecie.	Koncentracja potencjału edukacyjnego i badawczego w kilku instytucjach (replikacja nierówności).
Rosnąca dynamika zmiany międzynarodowej współpracy pracowników naukowych.	Brak krajowego systemu monitorowania umiędzynarodowienia w polskim szkolnictwie wyższym, zwłaszcza beneficjentów programów stypendialnych wykorzystujących dane globalne i krajowe (administracyjne).
Posiadanie międzynarodowych akredytacji przez polskie instytucje.	Spadek liczby studentów cudzoziemców kształcących się na jednolitych studiach magisterskich.
Szeroka oferta stypendialna przyjazdowa/wyjazdowa.	
Wzmacnianie potencjału polskich uczelni i instytutów poprzez współpracę międzyinstytucjonalną.	
Postępująca cyfryzacja polskich jednostek naukowych.	Niższy od średniej UE poziom nakładów krajowych brutto na badania i prace rozwojowe.
Zwiększenie prestiżu wyników polskich badań, poprzez dokonywanie nowych odkryć i zdobywanie nagród o znaczeniu światowym.	
Polscy naukowcy publikują w periodykach, których prestiż w międzynarodowym obiegu naukowym wzrasta.	

SZANSE	ZAGROŻENIA
Dostęp do środków i programów międzynarodowych dla nauki i szkolnictwa wyższego.	Konkurencja ze strony państw ościennych (unijnych).
Nadanie w krajowym ustawodawstwie nowego statusu szkołom doktorskim.	Słaba integracja obszaru nauki z obszarem kultury, biznesu, przemysłu.
Wykorzystywanie nowoczesnych technologii w procesie dydaktycznym i badawczym.	Niewystarczające zachęty dla naukowców do podnoszenia jakości rezultatów pracy naukowo-badawczej.
Rosnąca liczba studentów cudzoziemców kształcących się Polsce.	Brak systemowych rozwiązań zarządzania wybitnie uzdolnionymi studentami (dotyczy zarówno Polaków, jak i cudzoziemców).
Duży potencjał rozwojowy polskich ośrodków akademickich.	Brak systemowych mechanizmów zapobiegających drenażowi mózgowi, któremu sprzyja oferta studiów zdalnych w ośrodkach o światowej renomie.
Wzbogacenie kulturowe środowiska akademickiego.	Nierównomierny rozkład liczebności studentów cudzoziemców w miastach akademickich.
Możliwość pogłębiania współpracy z międzynarodowymi ośrodkami naukowymi i przemysłowymi.	Słabnąca dynamika wzrostu liczby studentów cudzoziemców.
Wzrost dochodów uczelni z tytułu kształcenia studentów cudzoziemców.	Segmentacja studentów cudzoziemców pod względem kraju pochodzenia i wyboru kierunku studiów.
Wzmocnienie wagi składnika umiędzynarodowienia w algorytmie finansowania uczelni.	Dystrybucja niewystarczających środków finansowych przy rosnącej liczbie naukowców i nowych, kosztochłonnych obszarów badawczych.
Zwiększający się udział polskich osiągnięć naukowych w obiegu międzynarodowym.	Bariery wizowe dla obywateli państw spoza UE.
Pozostająca do zagospodarowania rozproszona na świecie diaspora absolwentów i naukowców polskiego pochodzenia.	Niepewna skala przyjazdów cudzoziemców w celach kształcenia się, prowadzenia prac naukowo-badawczych i pozostania w Polsce.
	Spadająca ogólna liczba studentów kształcących się na polskich uczelniach.
	Zmienny system ewaluacji jakości działalności jednostek naukowych.

Źródło: oprac. własne

Dane z powyższej tabeli zostały wykorzystane jako punkt wyjścia do przeprowadzenia analizy SWOT na poziomie NAWA (zob. tab. 9).

II. NARODOWA AGENCJA WYMIANY AKADEMICKIEJ

Narodowa Agencja Wymiany Akademickiej jest państwową osobą prawną, działającą na podstawie ustawy z dnia 7 lipca 2017 r. o *Narodowej Agencji Wymiany Akademickiej* (Dz.U z 2019 r., poz. 1582, t.j. z dnia 22.08.2019 r. – dalej: ustawa o NAWA).

Ustanowienie w 2017 r. NAWA było odpowiedzią na kluczowe wyzwania stojące przed polską nauką i edukacją wyższą. Działalność NAWA od samego początku jej funkcjonowania jest wpisana w krajowe ramy wsparcia rozwoju polskich uczelni i jednostek naukowych. Pierwszym pełnym rokiem funkcjonowania Agencji był rok 2018.

Agencja bierze udział w prowadzeniu długofalowej polityki na rzecz wsparcia mobilności akademickiej oraz projakościowego umiędzynarodowienia oferty polskich uczelni. Realizuje strategiczną politykę państwa dotyczącą wsparcia indywidualnej mobilności akademickiej, ukierunkowanej na wzrost potencjału dydaktycznego i naukowego, jak również wspiera proces umiędzynarodowienia oferty programowej uczelni oraz promocji polskiego szkolnictwa wyższego, a także polskiej kultury i języka za granicą.

Realizacja zadań nałożonych na Agencję przez ustawodawcę jest finansowana zgodnie z zasadami gospodarki finansowej opisanymi w art. 29 i nast. ustawy o NAWA. *Plan finansowy* Agencji jest opracowywany i realizowany w cyklu rocznym, zgodnie z ustawą z 27 sierpnia 2009 r. o *finansach publicznych* (t.j. Dz. U. z 2022 r. poz. 1634 z późn. zm.). Przychodami Agencji są dotacje (podmiotowa, celowa i inwestycyjna), środki finansowe pochodzące z budżetu państwa, ze środków Unii Europejskiej, z krajowych i międzynarodowych projektów i programów oraz ze środków zapewnionych przez ministrów kierujących działami administracji rządowej, które są przeznaczone na realizację zadań zleconych przez nich Agencji. Przychody własne NAWA pochodzą z wpłat za uwierzytelnianie dokumentów.

Narzędziami Agencji do realizacji powierzonych zadań są programy ustanawiane przez dyrektora NAWA oraz inne działania, tj.: obsługa wymiany akademickiej wynikająca z umów międzynarodowych, upowszechnianie informacji o polskim systemie szkolnictwa wyższego i nauki, prowadzenie spraw z zakresu uznawalności wyższego wykształcenia oraz stopni naukowych, uwierzytelnianie dokumentów do obrotu prawnego z zagranicą, obsługa administracyjna i finansowa Państwowej Komisji do spraw Poświadczania Znajomości Języka Polskiego jako Obcego.

Środki finansowe są przyznawane beneficjentom⁸ w drodze procedur konkursowych, o które mogą się ubiegać: studenci i doktoranci, uczestnicy kursów przygotowawczych do podjęcia nauki w języku polskim, pracownicy uczelni lub jednostek naukowych, osoby posiadające co najmniej stopień naukowy doktora, doktora sztuki lub równorzędny stopień uzyskany za granicą, a także osoby kierowane za granicę w celu nauczania języka polskiego jako obcego, uczelnie i jednostki naukowe, organizacje pozarządowe oraz jednostki sektora finansów publicznych podejmujące działania na rzecz umiędzynarodowienia szkolnictwa wyższego lub nauki.

Doświadczenia zebrane w trakcie pierwszych lat funkcjonowania Agencji oraz dwa lata realizacji *Kierunkowego planu* skłoniły Radę oraz Dyрекcję NAWA do zmiany dotychczasowych zapisów sformułowanych w dokumentach strategicznych. Aktualizacji wymagał przede wszystkim zakres oraz horyzont czasowy kierunków działania Agencji, co jest zbieżne z oczekiwaniem ustawodawcy wobec Rady, sformułowanym w art. 9 ust. 1 pkt. 1) ustawy o NAWA.

⁸ Beneficjenci działań NAWA: osoby indywidualne (studenci, naukowcy, lektorzy języka polskiego) oraz podmioty instytucjonalne – polskie uczelnie, instytuty badawcze PAN, instytuty naukowe PAN, Centrum Łukasiewicz, instytuty Centrum Łukasiewicz, Polska Akademia Umiejętności

W 2022 r. przystąpiono do prac zmierzających do wytyczenia strategicznych celów działalności NAWA w perspektywie wieloletniej.

II.1. CHARAKTERYSTYKA I ANALIZA EFEKTÓW DZIAŁALNOŚCI

1. Analizując dane obrazujące działalność Agencji, w niniejszej części porównano pierwszy pełny rok jej działalności (2018) z ostatnim rokiem sprawozdawczym (2022).

Tabela 4. Liczba zrealizowanych działań statutowych NAWA

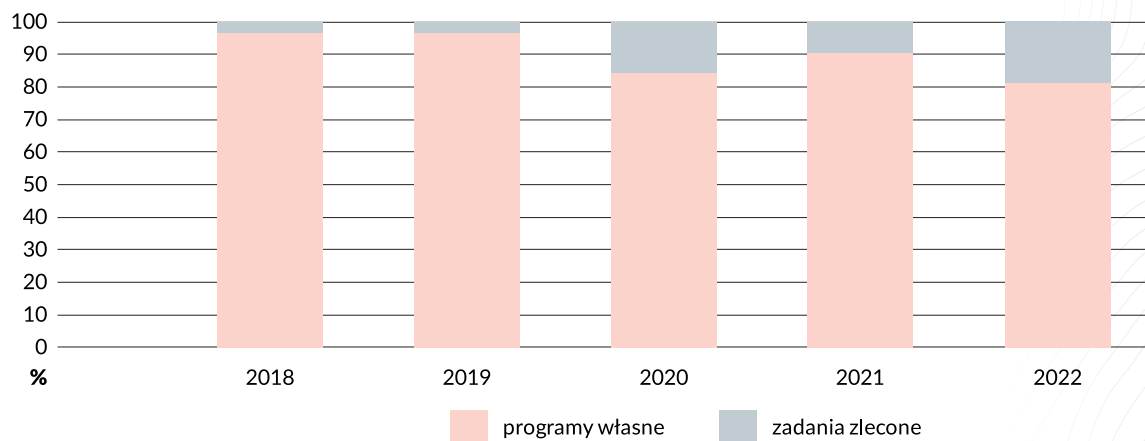
DZIAŁANIA STATUTOWE NAWA	2018	2019	2020	2021	2022
Liczba programów własnych NAWA	14	19	23	24	27
Liczba zadań zleconych	9	10	14	17	20
Liczba zadań ustawowych	5	5	5	5	6
Inne	-	-	-	3	5
RAZEM	28	34	42	49	59

Źródło: Sprawozdania z działalności Narodowej Agencji Wymiany Akademickiej za lata 2018-2022

Z każdym rokiem rośnie ogólna liczba działań realizowanych przez Agencję – pomiędzy pierwszym pełnym rokiem działalności, tj. 2018 a rokiem 2022 był to wzrost o ponad 100%. Tendencja rosnąca jest także widoczna przy porównaniach pozostałych liczb realizowanych typów działań. W przypadku programów własnych Agencji oraz działań zleconych mamy do czynienia z dwukrotnym wzrostem ich liczebności. Przybywa także zadań ustawowych oraz innych działań, jak na przykład projekty finansowane ze środków Erasmus+ czy nowa perspektywa środków europejskich Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego 2021-2027.

2. Wraz ze wzrostem liczby realizowanych działań zmienia się również struktura wydatków Agencji.

Wykres 2. Wydatki NAWA – w podziale na udział wydatków na programy własne i na zadania zlecone (2018-2022)

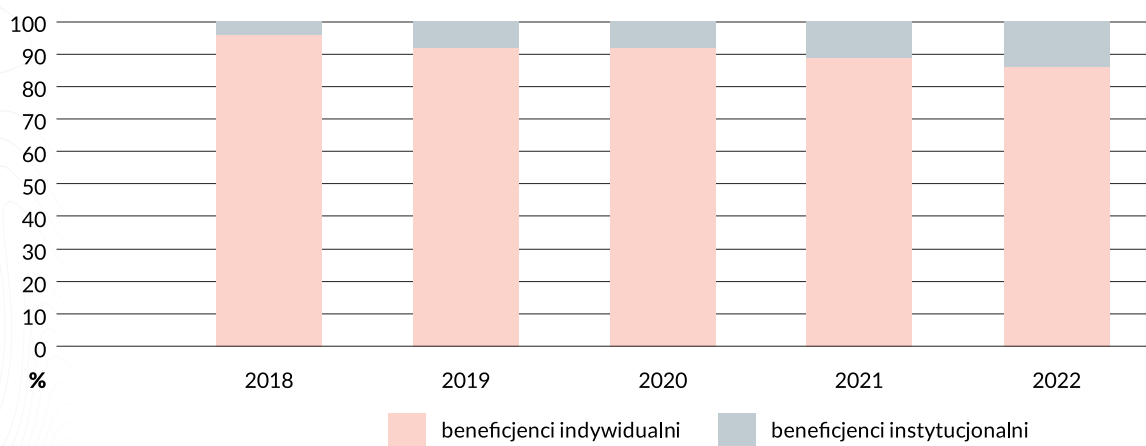


Źródło: Sprawozdania z działalności Narodowej Agencji Wymiany Akademickiej za lata 2018-2022

Łączne wydatki Agencji między 2018 a 2022 r. podwoiły się. W tym samym czasie znacznie zmienił się procentowy rozkład tych wydatków – o ile w 2018 r. udział wydatków na zadania zlecone wynosił 3,62%, to w 2022 r. wzrósł do 18,56%. Niemniej, każdorazowo pula wydatków na programy własne znacznie przewyższała tę na zadania zlecone, choć w 2022 r. widać nieznaczne zmniejszenie dystansu pomiędzy nimi.

- Na wysokość poniesionych wydatków bezpośredni wpływ ma liczba sfinansowanych projektów oraz beneficjentów działań Agencji.

Wykres 3. Struktura beneficjentów działań NAWA (2018-2022)

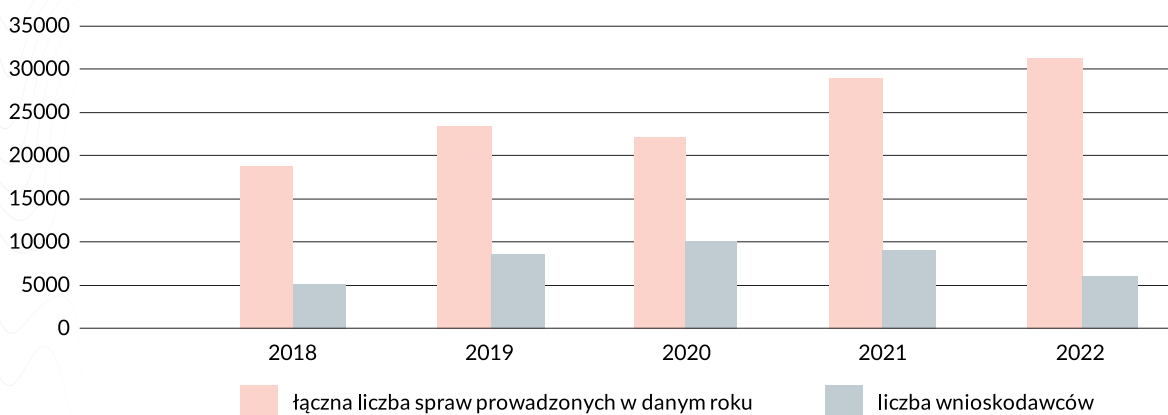


Źródło: Sprawozdania z działalności Narodowej Agencji Wymiany Akademickiej za lata 2018-2022

W strukturze działań sfinansowanych przez NAWA ilościowo większy udział mają beneficjenci indywidualni niż instytucjonalni. Dynamika zmiany w grupie indywidualnych beneficjentów między 2018 a 2022 r. wynosiła 15%. Jednak w analogicznym okresie zaobserwowano ponad trzykrotny wzrost liczby beneficjentów instytucjonalnych.

- Wraz z każdą edycją naboru, wzrasta liczba prowadzonych przez NAWA spraw.

Wykres 4. Liczba spraw prowadzonych przez NAWA vs. liczba wnioskodawców (2018-2022)



Źródło: Sprawozdania z działalności Narodowej Agencji Wymiany Akademickiej za lata 2018-2022

Długość realizacji projektu lub pobytu w ramach poszczególnych naborów jest zróżnicowana i może wynosić nawet cztery lata, stąd z każdym rokiem szybciej wzrasta liczba spraw obsługiwanych przez pracowników Agencji niż przybywa nowych beneficjentów.

5. NAWA tworzy i realizuje autorskie programy, które wspierają międzynarodową karierę naukowców, wzmacniają umiędzynarodowienie polskich uczelni i jednostek naukowych, umożliwiają podjęcie nauki w Polsce młodzieży z całego świata oraz promują kulturę i język polski.

5.1. Programy dla studentów:

- Program im. gen. Władysława Andersa,
- Program Poland My First Choice NAWA,
- Program im. prof. Mieczysława Banacha,
- Wymiana studentów: przyjazdy i wyjazdy.

5.2. Programy dla naukowców:

- Polskie Powroty NAWA,
- Profesura NAWA,
- Program im. prof. Mieczysława Bekkera,
- Program im. prof. Stanisława Ulama,
- Program im. prof. Franciszka Walczaka,
- Granty interwencyjne NAWA,
- Wymiana naukowców: przyjazdy i wyjazdy,
- Wspólne projekty badawcze NAWA.

5.3. Programy dla instytucji:

- Partnerstwa strategiczne NAWA,
- PROM – międzynarodowa wymiana stypendialna doktorantów i kadry,
- STER NAWA – umiędzynarodowienie szkół doktorskich,
- KATAMARAN – przygotowanie i realizacja wspólnych studiów II stopnia,
- Welcome to Poland NAWA,
- SPINAKER – intensywne międzynarodowe programy kształcenia.

5.4. Programy Języka Polskiego:

- Lektorzy NAWA,
- Letnie kursy NAWA,
- Program stypendialny dla studentów i naukowców Polonista NAWA,
- Promocja języka polskiego NAWA,
- Kursy przygotowawcze do podjęcia studiów w Polsce.

6. NAWA obecnie realizuje sześć opisanych poniżej **zadań ustawowych**.

6.1. Wymiana stypendialna na podstawie umów międzynarodowych i porozumień międzyrządowych.

Przez pięć lat swojej działalności NAWA realizowała wymianę stypendialną na podstawie umów międzynarodowych i porozumień międzyrządowych z następującymi krajami: Armenia, Białoruś, Bułgaria, Chiny, Czechy, Chorwacja, Egipt, Francja, Grecja, Japonia, Jemen, Kazachstan, Macedonia Północna, Meksyk, Rumunia, Serbia, Słowacja, Słowenia, Tajwan, Ukraina, Węgry, Wietnam, Włochy. Liczba krajów objętych naborami na rok akademicki 2023/2024 zwiększyła się do 24 ze względu na dołączenie Niemiec i Tunezji. Warunki finansowe pobytów określają zapisy poszczególnych umów i porozumień.

6.2. Upowszechnianie informacji o polskim systemie szkolnictwa wyższego i nauki, kampania Ready, Study, Go! Poland, Research in Poland.

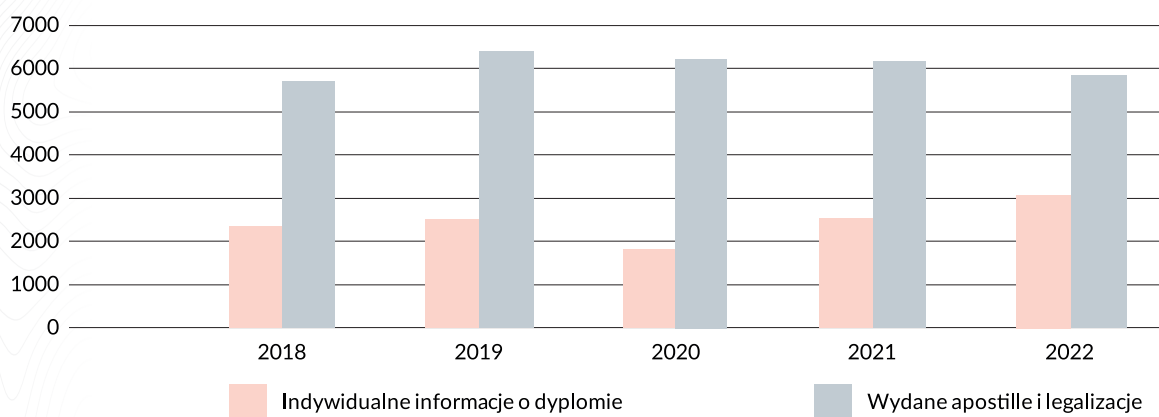
Od początku funkcjonowania Agencja prowadzi kampanię Ready, Study, Go! Poland. Przy wsparciu placówek dyplomatycznych Agencja zorganizowała do 2022 r. udział polskiej delegacji w prawie 80 wydarzeniach typu targi, konferencje i misje edukacyjne na całym świecie. NAWA promuje studia w Polsce m.in. poprzez media społecznościowe, w tym *LinkedIna* i *Twittera* (obecnie działającego pod nazwą X). Przygotowała również krótkie filmy promujące studiowanie w naszym kraju i stypendia NAWA.

Kampania Research in Poland ma na celu prezentację osiągnięć polskiej nauki oraz promocję Polski jako kraju atrakcyjnego do prowadzenia badań i rozwoju kariery naukowej w międzynarodowym środowisku. Kampania prezentuje naukowców, zespoły badawcze, projekty B+R+I oraz infrastrukturę badawczą.

- 6.3. Prowadzenie spraw z zakresu uwierzytelniania dokumentów, o których mowa w art. 78 ust. 3 i art. 180 ust. 1 pkt 1 ustawy *Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce* (dz. U. 2020 poz. 85) oraz uwierzytelnianie dokumentów w przypadkach, o których mowa w art. 78 ust. 4 tej ustawy.

NAWA od 1 lutego 2018 r. prowadzi sprawy związane uwierzytelnianiem dokumentów oraz nadawania apostille na dokumentach potwierdzających ukończenia studiów w celu wprowadzenia tych dokumentów do obrotu prawnego za granicą. W sumie do 2022 r. uwierzytelniono lub opatrzono klauzulą apostille ponad 30 tys. dokumentów.

Wykres 5. Liczba wydanych indywidualnych informacji o dyplomie vs. liczba wydanych apostille i legalizacji (2018-2022)



Źródło: *Sprawozdania z działalności Narodowej Agencji Wymiany Akademickiej za lata 2018-2022*

- 6.4. Prowadzenie spraw z zakresu uznawalności wyższego wykształcenia oraz stopni naukowych i stopni w zakresie sztuki.

Do 2022 r. złożono w sumie ponad 12 tys. wniosków o wydanie zaświadczeń i informacji o dyplomach/stopniach naukowych uzyskanych za granicą (zob. wykres 5).

- 6.5. Zapewnienie obsługi Państwowej Komisji do spraw Poświadczania Znajomości Języka Polskiego jako Obcego.

W ramach realizacji zadania obsługi finansowej i administracyjnej Państwowej Komisji do spraw Poświadczania Znajomości Języka Polskiego jako Obcego, Agencja do 2022 r. zorganizowała

17 sesji egzaminacyjnych (po 3-4 sesje w każdym roku), w których w sumie wzięło udział 47 tys. osób. Ponadto wydanych zostało łącznie 68,5 tys. dokumentów (razem z suplementami) potwierdzających znajomość języka polskiego jako obcego.

6.3. Od 1 stycznia 2022 r. Agencja przejęła rolę Krajowego Punktu Kontaktowego dla obszaru Marie Skłodowska-Curie Actions (MSCA) w *Horyzoncie Europa* oraz koordynatora krajowej sieci *Euraxess*.

7. Realizacja **zadań zleconych**.

Realizacja zadań zleconych dotyczy współpracy z: Środkowoeuropejskim Programem Wymiany Uniwersyteckiej (CEEPUS), Fundacją Liderzy Przemian w ramach Programu Stypendialnego im. Lane'a Kirklanda, Polskim Komitetem ds. UNESCO, Międzynarodowym Funduszem Wyszehradzkim, Fundacją Kościuszkowską, Wydziałem „Artes Liberales” Uniwersytetu Warszawskiego, Centrum Archeologii Śródziemnomorskiej Uniwersytetu Warszawskiego, Uniwersytetem w Białymstoku – stypendia dla cudzoziemców studiujących w filii w Wilnie, Interdyscyplinarnym Ośrodkiem Studiów Polskich (IOSP) w Hajfie, Instytutem Sławistyki Uniwersytetu Wiedeńskiego.

Zadania zlecone obejmują także: Wspólne projekty badawcze NAWA, Solidarni z Białorusią – Solidarni z naukowcami, Walczak NAWA, Medyk NAWA, Solidarni z Ukrainą – Uniwersytety Europejskie, stypendia dla obywateli Białorusi polskiego pochodzenia, Solidarni z Białorusią – Solidarni ze studentami, stypendia dla dwudziestu obywateli Rosji na rok akademicki 2021/2022 oraz 2022/2023, koszt organizacji i realizacji kursów przygotowawczych do podjęcia nauki na studiach stacjonarnych w języku polskim w uczelniach nadzorowanych przez Ministra Zdrowia, koszt stypendiów wypłacanych uczestnikom kursów przygotowujących do podjęcia nauki na studiach stacjonarnych w języku polskim oraz studentom studiów stacjonarnych w języku polskim w uczelniach nadzorowanych przez Ministra Zdrowia, koszt organizacji i realizacji kursów przygotowujących do podjęcia nauki na studiach stacjonarnych w języku polskim w uczelniach nadzorowanych przez Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego, Solidarni z Ukrainą – medycy, Solidarni z Ukrainą – studenci i doktoranci, EXPO Dubaj, Solidarni z Białorusią – Solidarni z nauczycielami, Wsparcie organizacji „Letniego Kolegium Polsko-Austriackiego w Warszawie”.

II.2. ANALIZA BIBLIOMETRYCZNA DOROBKU BENEFICJENTÓW PROGRAMÓW NAWA

1. Podstawowe **wskaźniki bibliometryczne** obrazujące udział publikacji powstałych przy finansowaniu lub współfinansowaniu ze środków NAWA pokazują ich dynamiczny wzrost. Od 2017 r. do 2022 r. łącznie zindeksowane zostały 2224 publikacje, gdzie co najmniej jeden autor wskazał współfinansowanie publikacji ze środków Agencji.

Tabela 5. Liczba indeksowanych publikacji powstałych we współfinansowaniu ze środków NAWA (2017-2022)

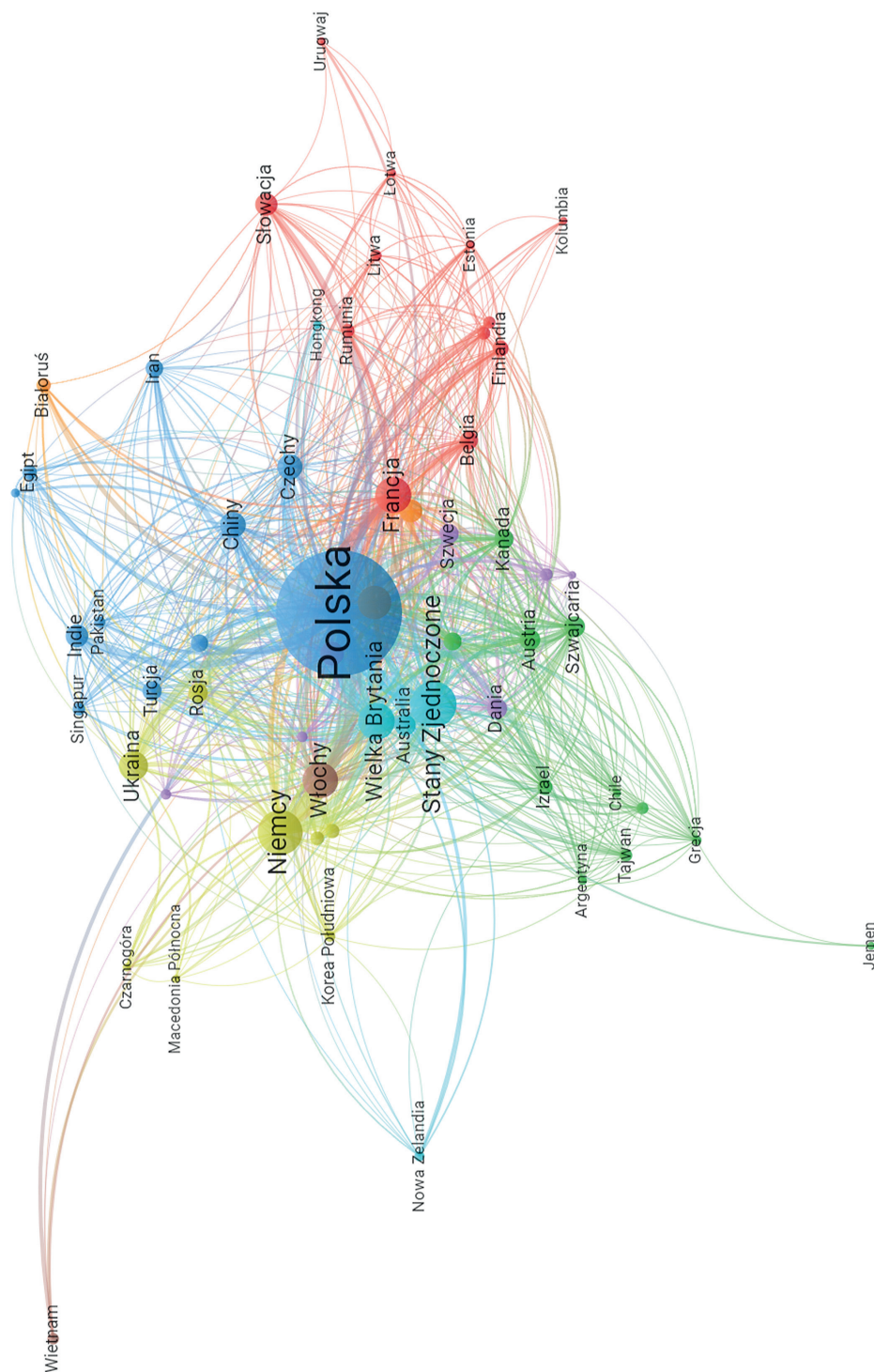
ROK	LICZBA PUBLIKACJI	ROK	LICZBA PUBLIKACJI
2017	1	2020	469
2018	2	2021	743
2019	73	2022	936
RAZEM 2224			

Źródło: oprac. własne na podstawie SCOPUS/SciVal [dostęp: 27.02.2023 r.]

Ponad 90% publikacji było autorstwa stypendystów Agencji afiliowanych do polskiej instytucji, a 6% – do instytucji zagranicznej.

2. Współautorzy publikacji, w których swój finansowy udział ma NAWA, najczęściej, oprócz Polski, pochodzą ze Stanów Zjednoczonych, Niemiec, Wielkiej Brytanii, Włoch, Francji, Hiszpanii, Ukrainy, Chin oraz Republiki Czeskiej. Poniższa mapa ma charakter poglądowy, gdyż zostały uwzględnione na niej wszystkie kraje pochodzenia współautorów publikacji (tj. 58), stąd zagęszczenie widocznych powiązań (im większe koło, tym intensywniejsza współpraca).

Mapa 2. Mapa sieci powiązań pomiędzy krajami pochodzenia współautorów publikacji współfinansowanych przez NAWA

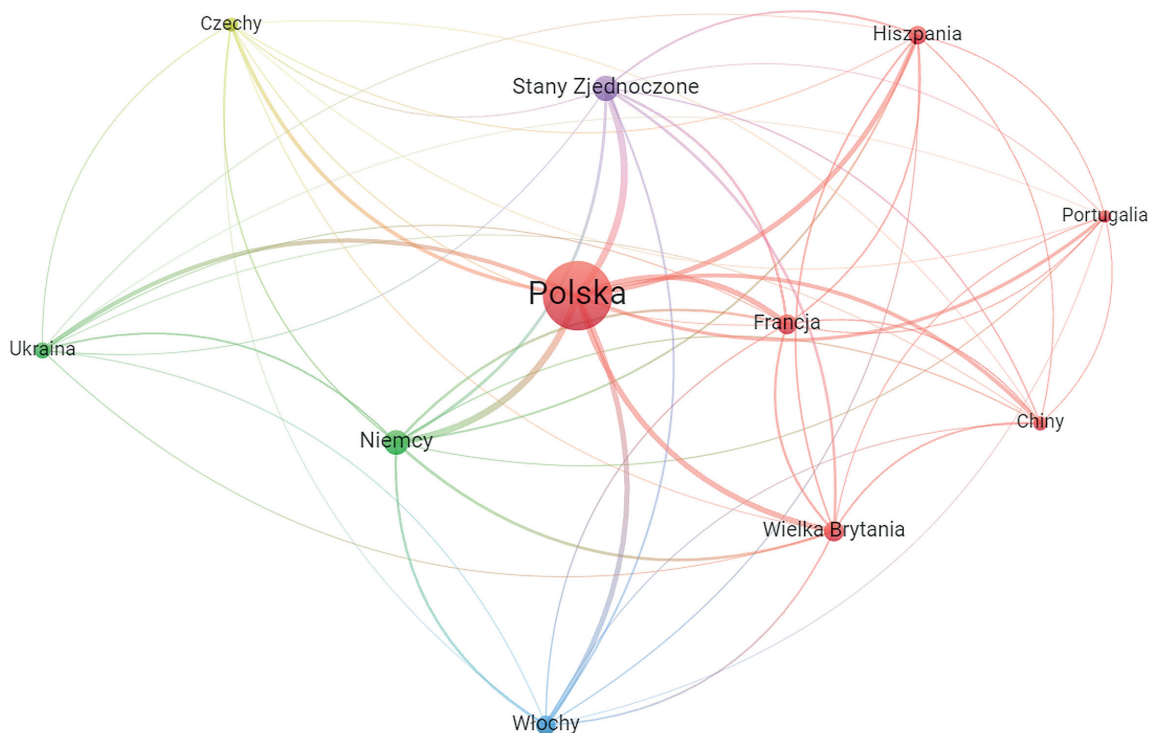


Źródło: oprac. własne na podstawie SCOPUS/SciVal [dostęp: 27.02.2023 r.]; wizualizacja przy użyciu narzędzia VOSviewer

Na podstawie danych pochodzących z bazy SCOPUS obliczono współczynnik korelacji (r), określający współzależność dla zmiennych „documents/liczba dokumentów” i „total link strength/siła powiązań” oraz dla „citations/cytowania” i „total link strength /siła powiązań” dla wszystkich obserwacji (tj. krajów). W obu przypadkach została odnotowana bardzo silna zależność (odpowiednio $r=0,97$ oraz $r=0,98$), potwierdzająca tezę o wysokim znaczeniu dla widoczności naukowej współpracy międzynarodowej wśród autorów publikacji (w tym przypadku – publikacji powstałych przy wsparciu finansowym NAWA).

3. Spośród wszystkich obserwacji wyodrębniono dane pokazujące 10 krajów, z których pochodzi najwięcej współautorów publikacji powstałych przy współfinansowaniu NAWA; zostały one poddane dalszej analizie, mającej na celu ukazanie mapy sieci powiązań bibliometrycznych (w tym ich siły).

Mapa 3. Mapa sieci powiązań pomiędzy dziesięcioma najpopularniejszymi krajami pochodzenia współautorów publikacji współfinansowanych przez NAWA



Źródło: oprac. własne na podstawie SCOPUS/SciVal [dostęp: 27.02.2023 r.]; wizualizacja przy użyciu narzędzia VOSviewer

Dopełnieniem mapy 3. jest tabela 6., w której wyraźnie widać, że im więcej wspólnych publikacji, tym więcej Polska zyskuje naukowych powiązań z danym krajem. Wyjątkiem są Chiny, gdzie stosunkowo nieduża liczba publikacji przekłada się na dużą liczbę cytowań oraz Włochy, gdzie z kolei dużą liczbę cytowań oraz liczbę powiązań pomiędzy Polską a Włochami wygenerowały 203 publikacje.

Tabela 6. Kraj pochodzenia, liczba publikacji, liczba cytowań i całkowita siła powiązań pomiędzy Polską a innymi krajami pochodzenia współautorów publikacji współfinansowanych przez NAWA

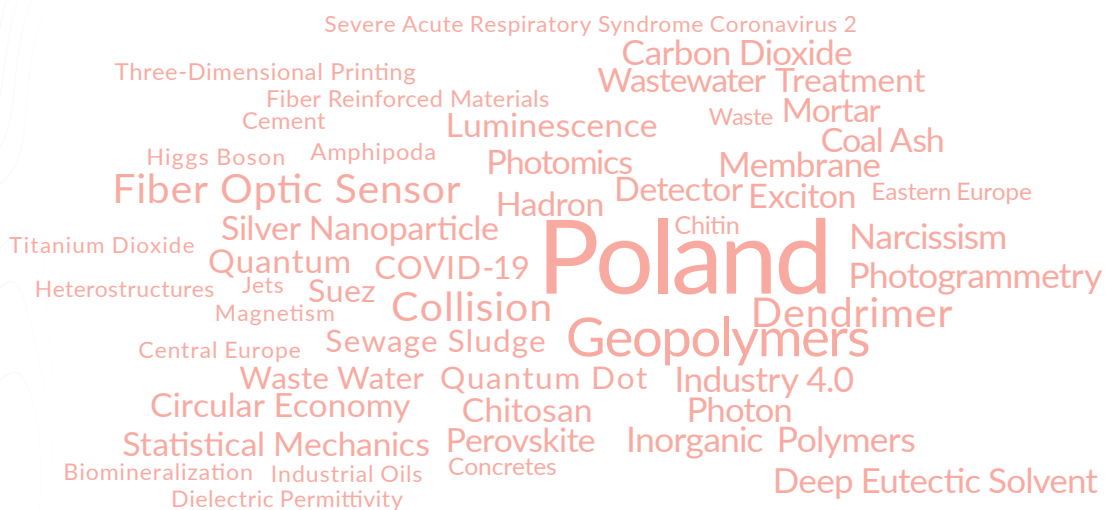
KRAJ POCODZENIA	LICZBA PUBLIKACJI	LICZBA CYTOWAŃ	CAŁKOWITA SIŁA POWIĄZAŃ (TOTAL LINK STRENGTH)
USA	333	2939	717
Niemcy	297	2492	771
Wielka Brytania	214	1887	589
Włochy	203	2234	435
Francja	202	1549	545
Hiszpania	186	1783	409
Chiny	119	1175	263
Czechy	115	716	190
Ukraina	110	676	220
Portugalia	105	565	178

* Zastosowany kolorowy gradient wskazuje miejsce wartości poszczególnych komórek w tym zakresie.

Źródło: oprac. własne na podstawie SCOPUS/SciVal [dostęp: 27.02.2023 r.]; VOSviewer

- Najczęściej wskazywanymi przez autorów afiliacjami są (wg liczby wskazań): Polska Akademia Nauk, Politechnika Wrocławska, Uniwersytet Jagielloński, Uniwersytet Warszawski, CNRS Centre National de la Recherche Scientifique, Akademia Górniczo-Hutnicza, Politechnika Warszawska oraz Politechnika Gdańska.
- Wśród krajów, z których naukowcy napisali jak dotąd nieliczne publikacje w ramach programów NAWA (poniżej 10 w analizowanych okresie), są: Macedonia Północna, Czarnogóra, Tajlandia, Nigeria, Ekwador, Peru, Panama, Albania.
- Najczęściej występującymi słowami kluczowymi w analizowanym zbiorze publikacji były: *Poland*; *Geopolymers*; *Dendrimer*; *Collision*; *Fiber Optic Sensor*; *Exciton*; *COVID-19*.

Rysunek 1. Top 50 słów kluczowych zidentyfikowanych w publikacjach współfinansowanych przez NAWA (wielkość czcionki oddaje częstotliwość występowania słowa kluczowego)



Źródło: SCOPUS/SciVal [dostęp: 27.02.2023 r.]

7. Tematycznie, wśród publikacji współfinansowanych przez Agencję, największy udział (powyżej 10%) mają te z zakresu: *Physics and Astronomy*; *Engineering*; *Materials Science*.

Tabela 7. Obszary tematyczne publikacji współfinansowanych ze środków NAWA

OBSZAR TEMATYCZNY (SUBJECT AREA)	%	OBSZAR TEMATYCZNY (SUBJECT AREA)	%
Physics and Astronomy	13,15	Earth and Planetary Sciences	2,60
Engineering	10,67	Multidisciplinary	1,60
Materials Science	10,44	Psychology	1,45
Chemistry	7,58	Arts and Humanities	1,37
Environmental Science	6,51	Pharmacology Toxicology and Pharmaceutics	1,34
Biochemistry, Genetics and Molecular Biology	5,87	Neuroscience	1,00
Computer Science	5,66	Immunology and Microbiology	0,90
Mathematics	4,74	Veterinary	0,88
Agricultural and Biological Sciences	4,53	Business, Management and Accounting	0,85
Social Sciences	4,44	Decision Sciences	0,83
Chemical Engineering	4,35	Economics, Econometrics and Finance	0,66
Energy	4,03	Health Professions	0,34
Medicine	3,86	Nursing	0,34

Źródło: oprac. własne na podstawie SCOPUS/SciVal [dostęp: 27.02.2023 r.]

8. Według typu dokumentu, w większości są to artykuły (77,8%), materiały pokonferencyjne (11%) oraz przeglądy (8,9%). Rozdziały w książkach stanowią mniej niż pół procenta (0,4%).
9. Część źródeł publikacji, w których ukazują się artykuły współfinansowane przez NAWA pokrywa się z tymi, w których publikują autorzy afiliowani do polskich instytucji. Spośród 10 periodyków, w których najczęściej ukazują się artykuły współfinansowane przez NAWA, co drugi pokrywa się z periodykami w skali kraju, które, jak już zaznaczono w części I.3. ppkt 1.5., są periodykami o rosnącym prestiżu naukowym.

Tabela 8. Źródła publikacji

DOKUMENTY WG ŹRÓDŁA (DOCUMENTS BY SOURCE)	
POLSKA	NAWA
<i>Materials</i>	<i>Materials</i>
<i>Energis</i>	<i>Energies</i>
<i>International Journal of Molecular Sciences</i>	<i>Scientific Reports</i>
<i>Advances in Intelligent Systems and Computing</i>	<i>Sustainability</i>
<i>International Journal of Environmental Research and Public Health</i>	<i>Physical Review B</i>
<i>Scientific Reports</i>	<i>International Journal of Molecular Sciences</i>
<i>Lecture Notes in Computer Science Including Subseries Lecture Notes in Artificial Intelligence and Lecture Notes in Bioinformatics</i>	<i>Animals</i>
<i>Molecules</i>	<i>Applied Sciences (Switzerland)</i>
<i>Sustainability Switzerland</i>	<i>International Journal of Environmental Research and Public Health</i>
<i>Przegląd Elektrotechniczny</i>	<i>Physical Review D</i>

Źródło: oprac. własne na podstawie SCOPUS/SciVal [dostęp: 16.02.2023, 27.02.2023 r.]

10. Publikacje współfinansowane przez NAWA charakteryzują się ponad średnim poziomem *Field-Weighted Citation Impact (FWCI)*⁹, który jest miarą ich znaczenia naukowego i wynosi 1,31.

⁹ FWCI – porównuje poziom cytowań otrzymanych przez publikację danego podmiotu ze średnią światową, przyjmującą wartość 1 i odnoszącą się do publikacji tożsamy pod względem roku wydania, typu i obszaru tematycznego.

II.3. ANALIZA SWOT – POZIOM NAWA

Poniższa tabela zawiera zidentyfikowane na poziomie NAWA mocne i słabe strony oraz szanse i zagrożenia.

Tabela 9. Analiza SWOT – poziom NAWA

MOCNE STRONY	SŁABE STRONY
Unikalna oferta i wyraźna specjalizacja.	Nieefektywna komunikacja wewnętrzna.
Umocowanie ustawowe do działania.	Nieefektywne systemy IT.
Wysoka efektywność (dobry stosunek efektów do nakładów).	Braki kadrowe, zbyt dużo zadań w stosunku do liczby pracowników.
Sprawne adaptowanie oferty programowej do zmian w otoczeniu.	Rozdrobnienie regulacji wewnętrznych.
Dobra renoma w środowisku.	Trudności z retencją wiedzy organizacyjnej.
Zaangażowanie, kwalifikacje i doświadczenie kadry.	Wypalenie zawodowe części kadry.
	Niewystarczające środki finansowe w stosunku do skali wykonywanych zadań.

SZANSE	ZAGROŻENIA
Polityka europejska i krajowa sprzyjająca umiędzynarodowieniu nauki i szkolnictwa wyższego.	Konkurencja o fundusze z innymi instytucjami.
Dostęp do funduszy europejskich.	Ryzyko zmniejszenia dostępnego finansowania (w wyniku zmian politycznych, sytuacji międzynarodowej, kryzysu).
Rosnące znaczenie Polski w regionie Europy Środkowo-Wschodniej, w tym jako łącznika między regionem i światem.	Konkurencja na rynku pracy utrudniająca rekrutację i retencję pracowników.
Wzrost zainteresowania współpracą międzynarodową w środowisku akademickim.	Nieterminowe rozliczanie projektów przez beneficjentów.
Zwiększenie rozpoznawalności i renomy NAWA w środowisku międzynarodowym.	Opóźnienia po stronie dostawców usług informatycznych.
Rozwój oferty edukacyjnej polskich uczelni, w tym kierunków w językach obcych.	

Źródło: oprac. własne na podstawie wniosków z przeprowadzonych warsztatów

Analiza SWOT pokazała, że najsilniejsze interakcje zachodzą między mocnymi stronami i szansami, nieco mniej intensywne między słabymi stronami i zagrożeniami. Stąd w formułowaniu misji, wizji i celów strategicznych NAWA kierowano się konkluzjami płynącymi z wykonanej analizy SWOT. Przyjęto, że należy:

- 1) wykorzystywać szanse rozwojowe, opierając się na mocnych stronach,
- 2) redukować słabe strony, aby zmniejszyć ekspozycję na zagrożenia (zwłaszcza w przyszłości).

III. MISJA, WIZJA I WARTOŚCI Narodowej Agencji Wymiany Akademickiej

Misja:

Wzmacnianie polskiej nauki i szkolnictwa wyższego poprzez wymianę i współpracę międzynarodową.

Wizja:

NAWA jest wiodącą instytucją służącą wzmacnianiu umiędzynarodowienia polskiej nauki i szkolnictwa wyższego. Jest znana i ceniona w krajowym i zagranicznym środowisku akademickim. Inspiruje do działania instytucje nauki i szkolnictwa wyższego. Wyznacza standardy w zakresie wspierania mobilności akademickiej, umiędzynarodowienia nauki i szkolnictwa wyższego, uznawalności wykształcenia, oraz propagowania języka i kultury polskiej w międzynarodowym środowisku akademickim.

NAWA elastycznie dostosowuje swoje działania do globalnych i lokalnych wyzwań świata akademickiego. Odpowiada na potrzeby otoczenia i skutecznie wspiera mobilność oraz międzynarodową współpracę studentów, doktorantów i pracowników instytucji tworzących system nauki i szkolnictwa wyższego.

NAWA współtworzy optymalne warunki działalności badawczej i edukacyjnej w Polsce, przyczyniając się do naukowego, kulturalnego i gospodarczego rozwoju kraju. NAWA stwarza możliwości zrównoważonego i transparentnego korzystania z jej oferty przez całe środowisko akademickie, bez względu na dyscypliny nauki, typy instytucji i ich umiejscowienie oraz wszelkiego rodzaju względy pozamerytoryczne.

NAWA to zespół profesjonalistów, który pracuje z pasją i efektywnie realizuje misję i cele strategiczne Agencji.

Zespół Agencji w swojej codziennej pracy kieruje się przedstawionymi poniżej zasadami i **wartościami**, wprowadzonymi do wewnętrznego obiegu przy pomocy *Kodeksu etyki pracowników Narodowej Agencji Wymiany Akademickiej* (zarządzenie dyrektora nr 55/2021).

Rysunek 2. Zasady i wartości NAWA

ZASADY I WARTOŚCI

SZACUNEK

- Traktujemy się z szacunkiem, życzliwością i uprzejmością. Dbamy o wysoką kulturę osobistą i przyjazną atmosferę w naszej Agencji.
- Równo traktujemy wszystkich pracowników, stwarzamy równe szanse rozwoju zawodowego i nagradzania bez względu na płeć, wiek, światopogląd i inne aspekty nas różnicujące.
- Przeciwdziałamy wszelkim przejawom dyskryminacji, mobbingu i molestowania oraz wywierania presji w celu wymuszania zachowań nieetycznych.

UCZCIWOŚĆ

- Wymagamy od siebie i innych postępowania zgodnego z prawem, przyjętymi procedurami, standardami i dobrymi obyczajami.
- Rzetelnie informujemy o swoim wkładzie pracy, nie przypisujemy sobie cudzych pomysłów i zasług.
- Nie wykorzystujemy zatrudnienia w Agencji do osiągnięcia nienależnych korzyści materialnych i niematerialnych.
- Nie dopuszczamy do zaistnienia konfliktu interesów, w tym wszelkich działań, powiązań lub relacji, które mogą kolidować z dobrem Agencji.
- Działamy w sposób przejrzysty i bezstronny, ujawniając przesłanki i efekty naszego postępowania.

ODPOWIEDZIALNOŚĆ

- Dążymy do zapewnienia wysokiej jakości naszej pracy.
- Wszystkie postawione przed nami zadania i powierzone obowiązki wykonujemy sumiennie i terminowo, dążąc do osiągnięcia najlepszych rezultatów.
- Jesteśmy odpowiedzialni za skutki naszych decyzji i działań. Potrafimy przyznać się do błędów.
- Stale podnosimy nasze kompetencje, aktywnie poszukując wiedzy, by doskonalić nasze umiejętności i warsztat pracy.
- Wywiązujemy się z obietnic, dotrzymujemy danego słowa i zobowiązań.
- Dbamy o bezpieczeństwo powierzonego nam mienia Agencji, poufność danych oraz informacji.
- Czujemy się odpowiedzialni za otaczający nas świat.

WSPÓŁPRACA

- Kształtujemy dobre relacje przez wzajemną otwartość na innych.
- Wspieramy się w wykonywaniu naszych zadań i służymy sobie pomocą.
- Współdziałamy, pracujemy zespołowo, dzieląc się wiedzą i doświadczeniem, by uzyskać jak najlepsze efekty naszej pracy.
- Dążymy do znalezienia rozwiązań i budowania wzajemnego zaufania.
- Działając na rzecz wspólnego dobra, dbamy o partnerskie relacje w naszym otoczeniu.
- Otaczamy opieką w szczególności nowych pracowników.
- Wspólnie dbamy o dobre imię Agencji.

Źródło: NAWA. 2021, str. 2-3.

IV. CELE STRATEGICZNE NAWA NA LATA 2024-2030

Wynikiem przeprowadzonych warsztatów z zespołem zarządzającym Agencji oraz konsultacji z Radą NAWA zostało sformułowanych pięć celów strategicznych (w tym jeden horyzontalny) oraz cele operacyjne i działania, które mają służyć ich realizacji.

Tabela 10. Cele strategiczne i operacyjne NAWA i działania służące ich realizacji

CEL STRATEGICZNY 1

Wspieranie umiędzynarodowienia nauki i szkolnictwa wyższego

CELE OPERACYJNE

1. Wspieranie wszystkich instytucji szkolnictwa wyższego i nauki w umiędzynarodowieniu
2. Wzmacnianie instytucjonalnych partnerstw strategicznych
3. Zwiększenie udziału stypendystów NAWA w ogólnej liczbie cudzoziemców studiujących w Polsce
4. Utworzenie programu wsparcia mobilności dla kadry administracyjnej instytucji szkolnictwa wyższego i nauki

DZIAŁANIA

1. Realizacja programów dla naukowców i doktorantów
2. Realizacja programów dla studentów
3. Realizacja programów dla instytucji

CEL STRATEGICZNY 2

Popularyzacja języka i kultury polskiej za granicą

CELE OPERACYJNE

1. Rozwijanie współpracy NAWA z ośrodkami akademickimi i instytucjami prowadzącymi działania na rzecz propagowania języka polskiego za granicą
2. Intensyfikacja działań na rzecz wprowadzenia elektronicznej obsługi procesów związanych z przeprowadzaniem egzaminów z języka polskiego i wydawaniem dokumentów potwierdzających znajomość języka polskiego jako obcego

DZIAŁANIA

1. Realizacja programów w zakresie języka polskiego
2. Certyfikowanie znajomości języka polskiego jako obcego

CEL STRATEGICZNY 3

Wzmacnianie obecności polskiej nauki i szkolnictwa wyższego na arenie międzynarodowej

CELE OPERACYJNE

1. Uruchomienie zagranicznych biur NAWA
2. Budowanie aktywnie działającej sieci alumnów NAWA
3. Stworzenie ogólnokrajowej strategii umiędzynarodowienia polskiej nauki i szkolnictwa wyższego

DZIAŁANIE

1. Realizacja zadań w zakresie międzynarodowej promocji polskiego systemu szkolnictwa wyższego i nauki

CEL STRATEGICZNY 4

Ułatwianie międzynarodowego transferu wiedzy oraz umiejętności do nauki i gospodarki

CELE OPERACYJNE

1. Rozbudowa systemów informatycznych obsługujących procesy uznawalności zagranicznego wykształcenia oraz uwierzytelniania polskich dokumentów potwierdzających ukończenie studiów w Polsce
2. Upowszechnianie wiedzy na temat uznawalności wykształcenia i uwierzytelniania dokumentów
3. Nawiązywanie i rozwijanie partnerstw NAWA z innymi instytucjami z otoczenia obszaru nauki i szkolnictwa wyższego

DZIAŁANIA

1. Realizacja zadań związanych z uznawalnością wykształcenia wyższego zdobytego za granicą
2. Realizacja zadań związanych z uwierzytelnianiem dokumentów wydawanych przez polskie uczelnie

CEL STRATEGICZNY 5

Rozwój instytucjonalny Agencji (cel horyzontalny)

CELE OPERACYJNE

1. Zwiększenie udziału środków unijnych w strukturze budżetu NAWA
2. Usprawnianie procesów wewnętrznych Agencji
3. Rozwijanie systemów informatycznych skutecznie wspierających pracę Agencji
4. Zmiana kultury organizacyjnej na good governance

DZIAŁANIA

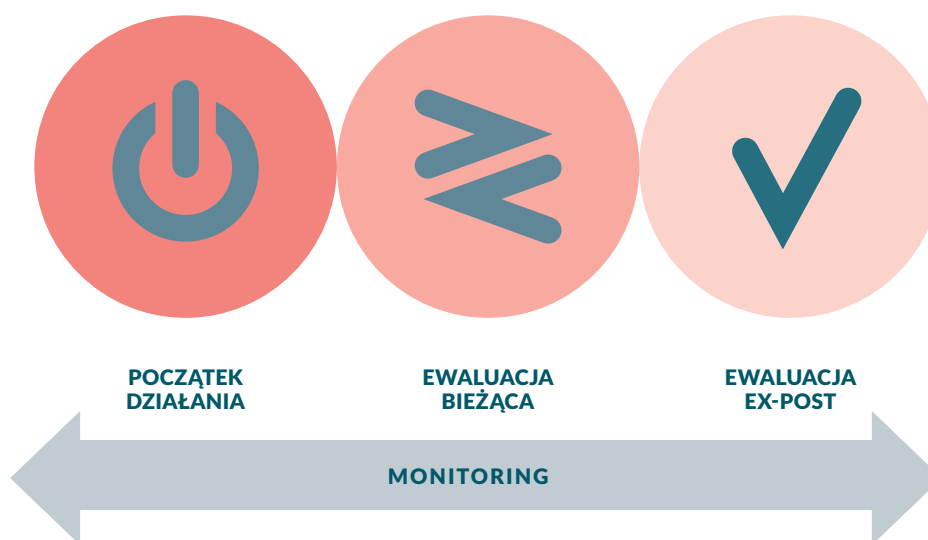
1. Rozwijanie NAWA jako atrakcyjnego i przyjaznego miejsca pracy: wzmocnienie kompetencji i umiejętności pracowników, poprawa komunikacji wewnętrznej, usprawnienie organizacyjnego uczenia się i retencji wiedzy
2. Rozwijanie narzędzi i systemów usprawniających realizację celów strategicznych

Źródło: oprac. własne na podstawie uzgodnień z Biurami NAWA

V. MONITOROWANIE I OCENA REALIZACJI STRATEGII ROZWOJU

Nieodzownym elementem realizacji długoterminowych działań jest poddanie ich na koniec zewnętrznej ewaluacji (*ex-post*). Należy wskazać, że monitoring oraz ewaluacja są prowadzone w NAWA w sposób ciągły, a wnioski z tych działań są opisywane w corocznym sprawozdaniu z działalności Agencji.

Rysunek 3. Monitoring i ewaluacja realizacji założeń *Strategii rozwoju*



Źródło: Górniak, Mazur, 2012.

Monitoring z założenia jest działaniem realizowanym wewnątrz przez instytucję, i tak też jest w przypadku Agencji; podobnie funkcjonuje ewaluacja bieżąca na poziomie programów. Oba działania są realizowane systematycznie i mają za zadanie określenie dynamiki zmian danego zjawiska. Z punktu widzenia ewaluacji realizacji założeń *Strategii rozwoju* istotna jest ewaluacja *ex-post*, czyli swoista *ewaluacja ewaluacji*, a więc badania analizujące wyniki całej grupy wcześniejszych ewaluacji dotyczących danego tematu, sektora, kwestii problemowej (Górniak, Mazur, 2012, str. 246). Etapy poprzedzające ewaluację *ex-post* jak i sam monitoring, zostały opisane w wewnętrznym dokumencie pt. *System badań i analiz NAWA*.

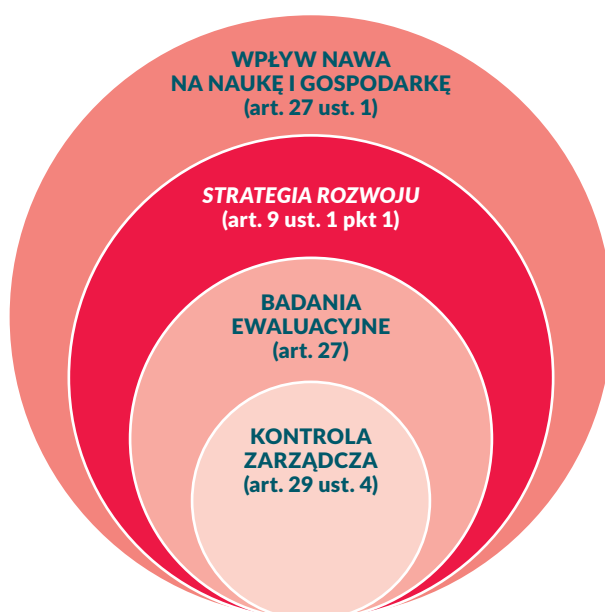
Zadaniem ewaluacji *ex-post* jest zbadanie całościowych efektów prowadzonej działalności w ramach założeń dokumentu strategicznego. Jej celem jest natomiast stałe dążenie do poprawy skuteczności aktywności Agencji we wszystkich obszarach. Zwykle przeprowadza ją niezależny zespół ekspertów, rok lub dwa lata po końcowym terminie realizacji strategii (Górniak 2012). W przypadku Agencji będzie to maksymalnie rok 2032, kiedy interesariusze otrzymają informację na temat oceny rezultatów i długookresowego oddziaływania *Strategii rozwoju*, jak również ewentualnych efektów nieprzewidzianych (pozytywnych i negatywnych).

Jest to istotny etap w rozwoju każdej organizacji, gdyż daje możliwość rzetelnego osądu zaistniałych procesów i ich efektów. Są to informacje dające szansę na świadome wytyczenie kolejnych kierunków działań i poinformowanie o nich interesariuszy (będą to m.in. kierownictwo i pracownicy NAWA, Rada NAWA, ministerstwo nadzorujące NAWA, podmioty systemu szkolnictwa wyższego, studenci, pracownicy akademicki i administracyjni uczelni).

VI. AKTUALIZACJA STRATEGII ROZWOJU

Efektywne i racjonalne wykorzystanie opracowania o charakterze strategicznym powinno opierać się na komplementarności z pozostałymi opracowaniami planistyczno-sprawozdawczymi, których obowiązek sporządzenia i realizacji wynika bezpośrednio z przepisów ustawy o NAWA. Stąd aktualizacja *Strategii rozwoju* realizowana będzie w zgodności zarówno z obowiązującym ustawodawstwem, jak i pojawiającymi się potrzebami i wyzwaniami stojącymi przed NAWA oraz nauką i szkolnictwem wyższym.

Rysunek 4. Komplementarność opracowań planistyczno-sprawozdawczych NAWA*



Źródło: oprac. własne na podstawie „Systemu badań i analiz NAWA”

* W nawiasach podano odwołania do przepisów ustawy z dnia 7 lipca 2017 r. o Narodowej Agencji Wymiany Akademickiej (t.j. Dz. U. z 2019 r. poz. 1582)

Jak widać na rysunku 4., działania planistyczno-sprawozdawcze prowadzone w NAWA są komplementarne, ale obejmują różny horyzont czasu. Celem kontroli zarządczej jest monitoring zadań ujętych w rocznym planie działania. Efektem tego monitoringu są kwartalne oraz roczne sprawozdania z działalności Agencji. Badania ewaluacyjne również są prowadzone w sposób ciągły, a informacja o wynikach ewaluacji pojawia się w raporcie rocznym.

Analiza *Strategii rozwoju* ma na celu weryfikację, czy zostały osiągnięte założone poziomy wskaźników realizacji poszczególnych celów. Pozwala także ocenić adekwatność wytypowanych działań i programów NAWA do realizacji poszczególnych celów oraz poziom agregacji danych. Analizy te są wykonywane razem z rocznym sprawozdaniem z działalności NAWA lub w odstępach wynikających z harmonogramów programów. Natomiast w niektórych przypadkach (np. programów dla naukowców) przewiduje się realizację badań w kilkuletnich odstępach. Zakłada się, że na poczet tych analiz zostaną wykorzystane zarówno ilościowe, jak i jakościowe metody badawcze z zastosowaniem odpowiednio zaprojektowanych narzędzi badawczych.

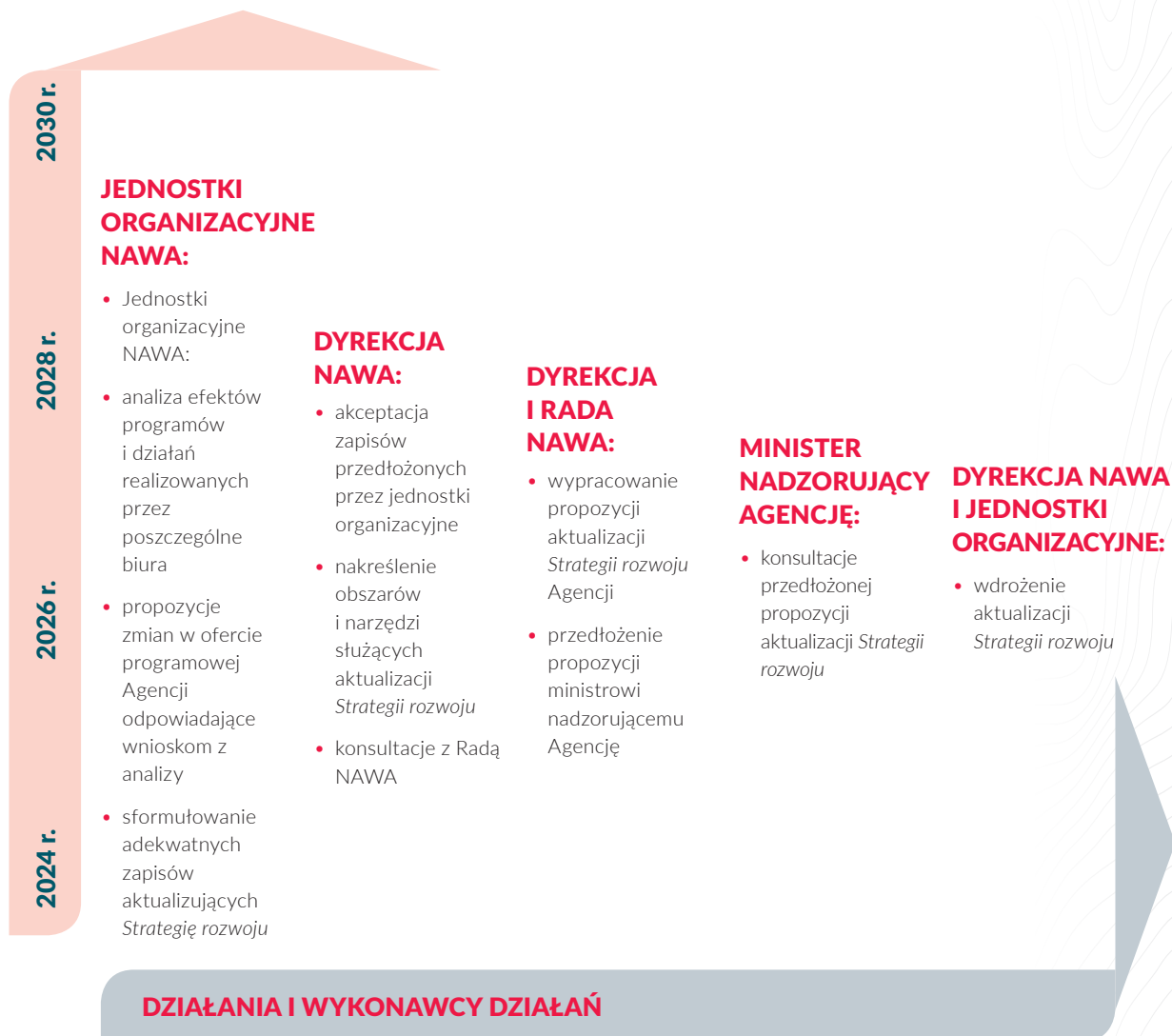
Podobny schemat działań jest przewidziany w przypadku pomiaru wpływu działań NAWA na gospodarkę i naukę. Analizy te są realizowane w celu:

- 1) wsparcia rozwoju polityki naukowej państwa, uzyskania wiedzy o związku między działaniami Agencji a ich efektami (zwłaszcza długookresowymi),
- 2) dostosowania oferty programowej Agencji do potrzeb gospodarki i nauki,
- 3) zbadania wpływu działań i programów NAWA na gospodarkę i naukę, pokazanie odłożonych w czasie efektów działań NAWA, wykraczające poza bezpośrednich odbiorców tych działań (np. otoczenie).


Mając na uwadze zachowanie komplementarności i ciągłości działań i możliwości realnej oceny postępów w osiągnięciu celów Agencji, niezbędne jest dokonywanie aktualizacji w pierwszej kolejności w dokumentach o rocznym horyzoncie czasowym.

Aktualizacja zapisów *Strategii rozwoju* będzie odbywać się na zasadach partnerstwa i współpracy, poprzez bieżący, globalny monitoring sytuacji społeczno-gospodarczej i identyfikację zjawisk potencjalnie mogących mieć wpływ na długoterminową działalność Agencji.

Rysunek 5. Proces aktualizacji Strategii rozwoju



Źródło: oprac. własne



Najodpowiedniejszym czasem oceny wpływu zidentyfikowanych zjawisk na realizację zapisów *Strategii rozwoju* będą dwuletnie interwały, tj. po zamknięciu 2024, 2026 i 2028 r. W obrębie tego, agregacji podlegać będą efekty ilościowe i jakościowe poszczególnych programów i działań NAWA, w ramach określonych wskaźników.

Potencjalne, niesatysfakcjonujące poziomy osiągniętych wskaźników w wyznaczonych interwałach stanowią przesłankę do sformułowania przez kierownictwo Agencji propozycji aktualizacji zapisów *Strategii rozwoju* i przedłożenia ich Radzie NAWA, a następnie ministrowi właściwemu ds. szkolnictwa wyższego i nauki.

Przedłożone propozycje aktualizacji zapisów będą w zgodzie z zadaniami nałożonymi na Agencję przez Ustawodawcę.

BIBLIOGRAFIA

- Ackers, L. (2008).** Internationalisation, Mobility and Metrics: A New Form of Indirect Discrimination?, *Minerva*, 46(4), 411–435
- Altbach, P. (2014).** What counts for academic productivity in research universities? *University World News*
<https://www.universityworldnews.com/post.php?story=20140715105656393> [dostęp: 04.03.2023].
- Altbach, P., de Wit, H. (2018).** Are We Facing a Fundamental Challenge to Higher Education Internationalization? *International Higher Education*, 2(93), 2-4.
<http://dx.doi.org/10.6017/ihe.2018.93.10377> [dostęp: 04.03.2023].
- Altbach, P., Hazelkorn, E. (2017).** Pursuing Rankings in the Age of Massification: For Most—Forget About It. *International Higher Education*, (89), 8-10.
<https://doi.org/10.6017/ihe.2017.89.9834> [dostęp: 04.03.2023].
- Altbach, P., Yudkevich, M. (2017).** Twenty-first Century Mobility: The Role of International Faculty. *International Higher Education*, (90), 8-10.
<https://doi.org/10.6017/ihe.2017.90.9995> [dostęp: 04.03.2023].
- Benitez, M. (2019).** How Is Academic Culture Influenced by Internationalization? *International Higher Education*, (97), 10-12.
<https://doi.org/10.6017/ihe.2019.97.10940> [dostęp: 04.03.2023].
- British Council, (2013).** Languages for the Future. Which languages the UK needs most and why.
<https://www.britishcouncil.org/sites/default/files/languages-for-the-future-report.pdf>
[dostęp: 11.03.2023].
- Education at a Glance 2018.**
https://www.oecd-ilibrary.org/education/education-at-a-glance-2018/sources-methods-and-technical-notes_eag-2018-36-en [dostęp: 04.03.2020].
- EUROSTAT:** <https://ec.europa.eu/eurostat/data/database> [dostęp: 04.03.2023]
- Flanagan, K., (2015).** International Mobility of Scientists, W: Archibugi, D., & Filippetti, A. *The handbook of Global Science, Technology and Innovation*, Wiley-Blackwell
- Górniak, J., Mazur, S. (2012).** Zarządzanie strategiczne rozwojem. *Ministerstwo Rozwoju Regionalnego*. Warszawa.
- GUS. (2022).** Działalność badawcza i rozwojowa w Polsce w 2021 r. Warszawa: Główny Urząd Statystyczny.
- GUS. Prognoza ludności na lata 2014-2050.**
<https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/ludnosc/prognoza-ludnosci/prognoza-ludnosci-na-lata-2014-2050-opracowana-2014-r-1,5.html> [dostęp: 03.03.2023].
- GUS. Rocznik Statystyczny Rzeczypospolitej Polskiej 2019.**
<https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/roczniki-statystyczne/roczniki-statystyczne/rocznik-statystyczny-rzeczypospolitej-polskiej-2019,2,19.html> [dostęp: 03.03.2023].
- GUS. Szkoły wyższe i ich finanse w 2017 r.** Warszawa: Główny Urząd Statystyczny.
- Klemencic, M., Fried, J. (2015).** Demographic Challenges and Future of the Higher Education. *International Higher Education*. (47), 12-14
<https://doi.org/10.6017/ihe.2007.47.7956> [dostęp: 04.03.2023].

- Kwiek, M. (2019).** Kim są najbardziej produktywni polscy naukowcy? Produktowność badawcza w niezróżnicowanym i niekonkurencyjnym systemie nauki. *Nauka i Szkolnictwo Wyższe*. 1-2 (53-54), 383-435.
- Kwiek, M. (2021).** Globalizacja nauki: rosnąca siła indywidualnych naukowców. *Nauka i Szkolnictwo Wyższe*. 4, 1-30.
- Kwiek, M. (2022).** Globalna nauka, globalni naukowcy. *Warszawa*.
- Marginson, S. (2017).** Do Rankings Drive Better Performance? *International Higher Education*, (89), 6-8.
<https://doi.org/10.6017/ihe.2017.89.9833> [dostęp: 03.03.2023].
- Ministerstwo Spraw Zagranicznych (MSZ). (2021).** Wieloletni program współpracy rozwojowej na lata 2021–2030. Solidarność dla rozwoju.
<https://www.gov.pl/web/polskapomoc/wieloletni-program-wspolpracy-rozwojowej-na-lata-20212030-solidarnosc-dla-rozwoju> [dostęp: 06.03.2023].
- NAWA (2017-2022).** Sprawozdania z działalności Narodowej Agencji Wymiany Akademickiej za lata 2017-22.
- NAWA. (2021).** Kodeks etyki pracowników Narodowej Agencji Wymiany Akademickiej. (Materiał wewnętrzny).
- NAWA. (2022).** System badań i analiz NAWA. (Materiał wewnętrzny).
- NCBR. (2021).** Raport końcowy z badania ewaluacyjnego pn. „Wypracowanie potencjalnych kierunków interwencji w okresie programowania 2014 – 2020 w oparciu o doświadczenia z wdrażania XIII osi priorytetowej PO IiŚ Infrastruktura szkolnictwa wyższego”. *Warszawa*.
- OECD:** <https://stats.oecd.org/> [dostęp: 22.02.2023].
- ONZ (2015).** Przekształcamy nasz świat: Agenda na rzecz zrównoważonego rozwoju 2030.
https://www.unic.un.org.pl/files/164/Agenda%202030_pl_2016_ostateczna.pdf [dostęp: 22.02.2023].
- OPI PIB.** System Informacji o Nauce i Szkolnictwie Wyższym POL-on.
<https://polon.nauka.gov.pl> [dostęp: 05-12.01.2023].
- Polityka Naukowa Państwa. (2022), Rada Ministrów.**
<https://www.gov.pl/web/edukacja-i-nauka/polityka-naukowa-panstwa-przyjeta-przez-rade-ministrow> [dostęp: 15.02.2023].
- Scopus, **SciVal** <https://www.scival.com/home> [dostęp: 16-27.02.2023].
- SOR. (2017).** Strategia na rzecz odpowiedzialnego rozwoju do roku 2020 (z perspektywą do 2030 r.) [dostęp: 15.03.2023 r.].
- Ustawa z dnia 7 lipca 2017 r. o Narodowej Agencji Wymiany Akademickiej** (Dz.U z 2019 r., poz. 1582, t.j. z dnia 22.08.2019 r.).
- Ustawa z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce** (t.j. Dz. U. z 2022 r. poz. 574 z późn. zm.).
- Wahlers, M. (2018).** Internationalization of Universities: The German Way. *International Higher Education*, (92), 9-11.
<https://doi.org/10.6017/ihe.2018.92.10276> [dostęp: 04.03.2023].



WYKAZ SKRÓTÓW I AKRONIMÓW

- AGH** – Akademia Górniczo-Hutnicza
- B+R** – badania i rozwój; działalność badawczo-rozwojowa
- B+R+I** – badania, rozwój, infrastruktura
- EUROSTAT** – European Statistical Office
- FWCI** – Field-Weighted Citation Impact
- GERD** – General expenditure on research and development
- GUS** – Główny Urząd Statystyczny
- JMS** – jednolite studia magisterskie
- MSZ** – Ministerstwo Spraw Zagranicznych
- NAWA** – Narodowa Agencja Wymiany Akademickiej
- NCBR** – Narodowe Centrum Badań i Rozwoju
- OECD** – Organization for Economic Cooperation and Development
- PAN** – Polska Akademia Nauk
- PKB** – produkt krajowy brutto
- POL-on** – zintegrowany system informacji o nauce i szkolnictwie wyższym
- PW** – Politechnika Warszawska
- RAI** – Relative Activity Index
- SDG** – Sustainable Development Goals; Cele Zrównoważonego Rozwoju
- SJR** – SCImago Journal & Country Rank
- SNIP** – Source Normalized Impact Paper
- SOR** – Strategia Odpowiedzialnego Rozwoju
- Strategia rozwoju** – Strategia rozwoju Narodowej Agencji Wymiany Akademickiej na lata 2024-2030
- UAM** – Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu
- UE** – Unia Europejska
- UJ** – Uniwersytet Jagielloński
- UŁ** – Uniwersytet Łódzki
- UMCS** – Uniwersytet Marii Skłodowskiej-Curie
- UMK** – Uniwersytet Mikołaja Kopernika
- UNESCO** – United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization
- UO** – Uniwersytet Opolski
- USA** – Stany Zjednoczone Ameryki Północnej
- UŚ** – Uniwersytet Śląski
- UW** – Uniwersytet Warszawski
- UWr** – Uniwersytet Wrocławski

SPIS TABEL

Tabela 1.	Nauka i szkolnictwo wyższe w Polsce – podstawowe dane ilościowe (2020-2022)	8
Tabela 2.	10 najpopularniejszych klastrów tematycznych w polskich i światowych publikacjach naukowych...	12
Tabela 3.	Analiza SWOT – poziom krajowy	14
Tabela 4.	Liczba zrealizowanych działań statutowych NAWA.....	17
Tabela 5.	Liczba indeksowanych publikacji powstałych we współfinansowaniu ze środków NAWA (2017-2022)	21
Tabela 6.	Kraj pochodzenia, liczba publikacji, liczba cytowań i całkowita siła powiązań pomiędzy Polską a innymi krajami pochodzenia współautorów publikacji współfinansowanych przez NAWA.....	24
Tabela 7.	Obszary tematyczne publikacji współfinansowanych ze środków NAWA.....	25
Tabela 8.	Źródła publikacji.....	25
Tabela 9.	Analiza SWOT – poziom NAWA.....	26
Tabela 10.	Cele strategiczne i operacyjne NAWA i działania służące ich realizacji	29

SPIS WYKRESÓW

Wykres 1.	SDGs - Relative Activity Index (RAI). Polska i świat (2017-2021)	13
Wykres 2.	Wydatki NAWA – w podziale na udział wydatków na programy własne i na zadania zlecone (2018-2022)	17
Wykres 3.	Struktura beneficjentów działań NAWA (2018-2022).....	18
Wykres 4.	Liczba spraw prowadzonych przez NAWA vs. liczba wnioskodawców (2018-2022).....	18
Wykres 5.	Liczba wydanych indywidualnych informacji o dyplomie vs. liczba wydanych apostille i legalizacji (2018-2022).....	20

SPIS RYSUNKÓW

Rysunek 1.	Top 50 słów kluczowych zidentyfikowanych w publikacjach współfinansowanych przez NAWA (wielkość czcionki oddaje częstość występowania słowa kluczowego).....	24
Rysunek 2.	Zasady i wartości NAWA.....	28
Rysunek 3.	Monitoring i ewaluacja realizacji założeń Strategii rozwoju	31
Rysunek 4.	Komplementarność opracowań planistyczno-sprawozdawczych NAWA*	32
Rysunek 5.	Proces aktualizacji Strategii rozwoju.....	33

SPIS MAP

Mapa 1.	Kraje pochodzenia współautorów publikacji (%).....	11
Mapa 2.	Mapa sieci powiązań pomiędzy krajami pochodzenia współautorów publikacji współfinansowanych przez NAWA	22
Mapa 3.	Mapa sieci powiązań pomiędzy dziesięcioma najpopularniejszymi krajami pochodzenia współautorów publikacji współfinansowanych przez NAWA.....	23



Narodowa Agencja Wymiany Akademickiej,

Warszawa 2023

Opracowanie: Zespół NAWA

Redakcja merytoryczna:

dr Jolanta Buczek, NAWA (autor części I-II, VI-VII)





**Narodowa
Agencja
Wymiany
Akademickiej**

Warszawa
2023