



Ярошенко

Тетяна Олександрівна

ВИБОРЧА ПРОГРАМА КАНДИДАТА В ПРЕЗИДЕНТИ НАУКМА

ВСТУП

СПІЛЬНІ ЦІННОСТІ
ТА ЛІДЕРСТВО ЯК
ЗАПОРУКА
РОЗВИТКУ

Протягом своєї 405-річної інституційної історії Києво-Могилянська академія була і залишається одним з найважливіших системотворчих чинників української державності, національної освіти, науки і культури. Всі ці роки Могилянка і могилянці створювали та поширювали знання, вчили незалежно мислити та відповідально діяти, бути небайдужими і національно свідомими.

Академія завжди плекала європейські цінності та ідеали, долаючи різноманітні виклики. Вся історична спадщина нашого університету покладає на нас місію лідерства та інновацій, відстоювання могилянських цінностей і найкращих суспільних стандартів.

Тому цьогогоріч, коли Києво-Могилянська академія стикнулася з принципово новими глобальними та внутрішніми проблемами та незабаром обиратиме нові стратегії розвитку на наступні 5 років, вкрай важливо обрати правильний шлях, який забезпечить наш успішний розвиток та конкурентоспроможність в Україні та світі.

Обиратимемо не лише достойного кандидата, але й дієву стратегію розвитку університету.

Нас еднають спільні цінності: свобода особистості, прагнення досконалості, креативність, нетерпимість до будь-яких проявів корупції, академічна доброчесність, національна свідомість, активна громадянська позиція.

Ми всі бачимо Могилянку як визнаний на світовому рівні університет з визначними науковими досягненнями та успішними випускниками; як сучасний цифровий університет, що виступає натхненником інновацій в Україні; як лідера суспільної думки – і це єднає всіх нас в бажанні разом рухатися вперед. Могилянські цінності виступають тими об'єднавчими чинниками, які є запорукою нашого спільного успіху та розвитку університету в майбутньому.

Саме тому ми базуємо нашу програму на спільних ціннісних орієнтирах та спільному баченні перспектив, адже розвиток університету можливий лише за умови злагоджених дій всієї громади, об'єднаної спільною візією університету.

Маємо розуміння спільних викликів та загроз, що постали перед університетом в останні роки. Можливо, не завжди співробітники університету отримували гідну підтримку університету чи мали можливість бути почутими, але якраз ваші думки щодо поточного стану розвитку університету ми поклали в основу нашої програми і вбачаємо їх реалізацію почесною і вкрай важливою місією.

Неодноразово Могилянка переживала непрості часи, але найціннішим її ресурсом завжди були прекрасні, професійні та відданні люди.

Тож, цінуємо кожного, об'єднуємося заради успіху!

ПОТОЧНИЙ СТАН

ВИКЛИКИ ТА ЗАГРОЗИ

Останні дані вступної кампанії дають нам натхнення і надію на те, що університет отримує гідну оцінку молоді, що підтверджується статистикою набору як на бакалаврські і магістерські програми, так й на аспірантуру. Нам є чим пишатися: могилянцями цього річ стали понад 1500 вступників на бакалаврські, магістерські та докторські програми, і Могилянка вперше досягла вершини в понад 5 тисяч студентів. Ми також пишаємось новими успішними освітніми та науковими проектами на всіх факультетах та програмах, новими партнерствами з провідними інституціями світу. Щойно успішно отримали акредитацію 7 програм аспірантури й попереду ще стільки ж, а також державна атестація університету. Могилянка – це й успішні випускники, які не лише розбудовують країну, але й в різних форматах підтримують розвиток Alma Mater. Ми продовжуємо в дуже нелегких умовах розвивати електронну освіту, формувати концепції нових освітніх програм. Ми не припинили реставрацію Староакадемічного корпусу, і маємо плани щодо оновлення генерального плану розвитку НаУКМА в цілому.

Проте, останнім часом університет також переживає й нелегкі часи та стикається із цілою низкою серйозних проблем та загроз, що ставлять під ризик його успішне існування в майбутньому і логічно стають викликом для кожного кандидата на посаду Президента НаУКМА – це і низький рівень зарплат, і недостатня матеріально-технічна база, і недосконалість корпоративного управління, про що свідчать проведені КМІСом та Асоціацією випускників у 2020 опитування могилянців.

Ось лише стислий перелік тих ключових викликів та загроз, які вбачає перешкодою на шляху розвитку громада університету і ефективне рішення яких ми ставимо в основу нашої програми:

- *Відсутність чіткої організаційної структури;*
- *Непрозорість фінансової моделі університету;*
- *Низька заробітна плата та неналежна матеріально-ресурсна база;*
- *Вигорання співробітників та втрата кадрів;*
- *Брак інституційної підтримки з боку університету (фінансової, адміністративної, мотиваційної);*
- *Недостатня система адаптації та залучення молодих викладачів;*
- *Застаріла система документообігу;*
- *Недостатнє використання ІТ-інструментів;*
- *Брак налагодженої комунікації та ефективної інформаційної підтримки;*
- *Неможливість впливати на ухвалення рішень на різних рівнях;*
- *Недостатність офіційно окресленого часу на проведення наукової роботи та грантів.*

Це є далеко не всі, але вкрай важливі та критичні індикатори, які вимагають від нас швидких, чітких та ефективних дій, і якщо таких не вжити, то університет, на жаль, дедалі більше втрачатиме позиції лідера освітнього та суспільного руху в Україні, роками здобуту репутацію, міжнародну конкурентоспроможність, привабливість й що найважливіше - такі цінні й професійні кадри, що формують культуру університету та є запорукою його якості.

КЛЮЧОВІ СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМКИ: ОСНОВНІ КРОКИ, ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ

ФІНАНСОВА СТАБІЛЬНІСТЬ

Фінансова стабільність закладів освіти, в першу чергу, свідчить про конкурентоспроможність університету, гарантує його успішне функціонування та розвиток, можливість гнучко реагувати на зміни та конкуренцію на міжнародному ринку.

Тому, коли нині університет стикається із постійною нестачею коштів на достойну оплату праці, не може втримати найкращі кадри, розвивати належну інфраструктуру, ключовим і першочерговим завданням стає забезпечення його фінансової стабільності як передумови всіх інших похідних, що забезпечують якісний розвиток сучасного університету. До того ж тепер, за умов пандемії, фінансова стабільність стає ще більш актуальною.

Забезпечення фінансової стабільності є також життєво необхідним з огляду на поступову зміну підходів до фінансування освіти і науки в Україні загалом, з огляду високої конкуренції та конкурсних засад для наукових проєктів, отримання держзамовлення, капітальних видатків тощо.

Все більша частка фінансування потребує пошуку додаткових та альтернативних джерел фінансування, в т.ч. через комерціалізацію досліджень та використання активів інтелектуальної власності університету, розвиток Могиллянського наукового парку, перегляд накладних витрат на утримання університету, можливий аутсорсинг для багатьох господарчих функцій, ефективне використання ресурсів університету та вдале бюджетування тощо.

Також, важливим аспектом фінансової стабільності є забезпечення прозорості всіх фінансових рішень та процедур, адже почасти непрозорість фінансових розрахунків та перерозподілу коштів між різними структурними підрозділами провокує конфлікт інтересів окремих факультетів/ інститутів та академічної спільноти в цілому і знижує можливості взаємодії, зникнення синергії.

- *Активізація та виведення на передову забезпечення фінансової стабільності напрямків відповідальних за залучення коштів - грантової діяльності та фандрейзингу;*
- *Створення окремих Грантового офісу та Офісу фандрейзингу в рамках Департаменту із залучення коштів та надання їм повної інституційної підтримки;*
- *Збільшення автономності від держави шляхом диверсифікації та пошуку альтернативних джерел фінансування (додаткові освітні послуги, комерціалізація результатів наукових досліджень, експертиза, гранти, благодійність);*
- *Зменшення витрат на процеси/ підрозділи, які є неефективними та/ чи збитковими (за результатами внутрішнього аудиту);*
- *Забезпечення прозорості всіх фінансових процесів шляхом проведення комплексного аудиту всіх фінансових процедур з подальшим прописанням ефективних політик;*
- *Збільшення горизонту фінансового планування за рамки одного року та введення принципу пріоритетності витрат.*

ЕФЕКТИВНЕ КОРПОРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ

Розвиток сучасних вищих навчальних закладів, і особливо лідерства Києво-Могилянської академії, неможливий без застосування сучасних підходів до управління. Сучасне поняття лідерства має командний характер. В корпораціях ефективно управління базується на принципах корпоративного управління, які дозволяють заохотити ініціативність, оптимізувати управлінські процеси, врахувати інтереси всіх стейкхолдерів, підвищити прозорість інформації та організувати систему підзвітності.

Саме тому, більшість провідних університетів світу, обрали саме корпоративну модель управління, що дозволила покращити показники ефективності.

Беручи до уваги, всі ті виклики, з якими стикається університет останніми роками, саме запозичення практик корпоративного управління до впорядкування всіх бізнес процесів, є єдиною можливістю стабілізувати ситуацію:

- *Формування довгострокової Стратегії розвитку університету із залученням Наглядової ради, ключових управлінських органів університету та представників провідних стейкхолдерів (студентів, випускників, працедавців);*
- *Розробка нової ефективної організаційної структури, що відповідатиме ключовим стратегічним напрямкам розвитку університету;*
- *Оптимізація структури наявних підрозділів в університеті шляхом розмежування функцій і повноважень і балансування між ними;*
- *Трансформація управлінських підходів і створення нової життєздатної моделі;*
- *Запровадження чітких заходів з контролю за реалізацією стратегії розвитку;*
- *Збільшення ролі Вченої ради та ректорату як органів колективного управління університетом, Наглядової Ради як зовнішнього стратегічного органу;*
- *Запровадження системи чітких та прозорих KPI для напрямків та посад;*
- *Запровадження інституту Steering Committees для ключових проектів та структурних підрозділів;*
- *Проведення внутрішнього аудиту всіх бізнес-процесів та їх впорядкування для уникнення зайвих операцій та процедур;*
- *Забезпечення відкритості у прийнятті рішень шляхом оприлюднення й попереднього обговорення проектів документів, що стосуються розвитку університету.*

ЦІННІСТЬ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ: РОЗВИТОК- МОТИВАЦІЯ

Неодноразово ми повторюємо, що Могилянська - це спільнота однодумців та сильна команда. Тому так важливо розвивати і підтримувати той цінний людський капітал, що протягом стількох років формувався університетом. Невтішні дані опитування КМІС говорять, що, на жаль, в останні роки університет не гарантував повною мірою належні умови праці як за рівнем зарплат, так і за станом ресурсної бази й можливостей розвиватись, тож втратив багато кадрів і не є конкурентним в залученні нових професійних кадрів.

Тому одним з ключових завдань є повернення довіри, покращення умов оплати праці, ресурсної бази та створення можливостей професійного зростання і розробка чіткої системи мотивацій.

- *Збільшення видатків на зарплатний фонд та створення фондів стимулювання окремих видів діяльності, наприклад, за успішне керівництво науковим проектом, за міжнародні публікації, за захисти докторських дисертацій;*
- *Коригування %, що відраховується з кожного окремого отриманого гранту чи додаткових платних послуг в загальний університетський фонд в залежності від типу гранту (послуги), тривалості, тощо. Забезпечення чіткого та прозорого механізму як встановлення відсотків накладних витрат, так і механізмів їхнього використання. Це дасть змогу розвинути грантову культуру організації, збільшити кількість грантів та можливість покращення ресурсної бази самих підрозділів, що долучитися як до якості викладання, можливості втримати найкращих фахівців, так і матеріально-технічної бази структурних підрозділів;*

- *Забезпечення гідної мотивації співробітників у особистісному і професійному розвитку шляхом запровадження сучасної системної та комплексної HR політики, зокрема, з розробкою чіткої системи мотивацій, професійного розвитку для кожної окремої категорії співробітників (адміністративний персонал, професорсько-викладацький склад);*
- *Запровадження таргетованих програм професійного розвитку/ підвищення кваліфікації (для професорсько-викладацького складу – з викладацької майстерності, успішного публікування в міжнародних журналах, аплікування на наукові гранти; для адміністративного персоналу – з проектного менеджменту, тощо);*
- *Започаткування програм підтримки та адаптації молодих викладачів;*
- *Удосконалення системи соціального захисту працівників університету: створення кризового фонду допомоги моголянцям у скрутних ситуаціях та прозорій політики звернення до фонду та прийняття рішень, наповнення соціального пакету для моголянців: медичне страхування, оплата мобільного та Інтернет-зв'язку, додаткового навчання тощо.*



ПОТУЖНА НАУКА/ ІННОВАЦІЇ

Конкурентоспроможність більшості провідних університетів світу, в першу чергу, визначає вектор їх зусиль з розвитку науки, адже саме наука є підґрунтям для розвитку потужних експертиз університету, що в майбутньому стають формотворчими для його репутації та гарантією якості та релевантності загалом. Окрім цього, фінансування, яке залучається науковою діяльністю, сприяє розвитку всіх інших сфер університету, зокрема освітнього процесу.

Університетська наука дозволяє вдосконалювати зміст освіти, а також є основою професіоналізму та підвищення кваліфікації університетських педагогічних кадрів. Без участі викладачів в науковій діяльності втрачається й їх зв'язок з наукою, що в свою чергу впливає на їх можливості професійного розвитку, участі в світовому науковому співтоваристві та потужних міжнародних проектах.

Потенціал університету в сфері наукової діяльності визначається сумою потенціалів всього професорсько-викладацького складу. Проте реалізація наявного потенціалу та його розвиток можливі лише за наявності множинних можливостей для наукової самореалізації кожного викладача. Тож головний фокус має робитись саме на забезпеченні таких можливостей, цілковитій інституційній підтримці, створенні комфортних умов праці та оптимізації навантаження для вивільнення часу на проведення якісних наукових досліджень, зокрема в рамках міжнародних грантових проектів.



- *Внесення дослідницької складової в оплачуване навантаження професорсько-викладацького складу;*
- *Введення чітких та справедливих метрик оцінювання наукової роботи;*
- *Запровадження дослідницьких та/ чи змішаних ставок;*
- *Запровадження системної підтримки в аплікуванні на наукові гранти та участь в конференціях;*
- *Розвиток ринково-орієнтованих прикладних досліджень і розробок;*
- *Сприяння участі професорсько-викладацького складу у міжнародних професійних асоціаціях, групах, експертних комісіях;*
- *Збільшення кількості наукових праць наукових і науково-педагогічних працівників, опублікованих у наукових виданнях, які індексуються міжнародними наукометричними базами даних Scopus і Web of Science;*
- *Подальший розвиток інституційної підтримки та системи матеріального стимулювання за публікації результатів досліджень в міжнародних журналах, підготовку монографій, підручників, захисти дисертацій, високоцитовані публікації тощо;*
- *Розвантаження професорсько-викладацького складу для наукової діяльності шляхом запровадження інституту Асистентів викладача.*

ЯКІСНА ОСВІТА

Якісна освіта, як лакмусовий папірець, залежить від цілої низки інших факторів та напрямків таких як

ресурсна база, професорсько-викладацький склад, міжнародна репутація та використання новітніх засобів освіти,

тож для підтримання якості освітніх послуг необхідно брати всі напрямки діяльності університету в комплексі та проводити постійний моніторинг ключових індикаторів для забезпечення факторів, що можуть вплинути на якість в короткостроковій чи довгостроковій перспективі. Також певні виклики привносять як внутрішні, так і глобальні загрози і їх теж потрібно мінімізувати.

- *Покращення фінансових умов професорсько-викладацького складу та ресурсної бази структурних підрозділів для надання освітніх послуг належної якості;*
- *Започаткування моніторингу за основними чинниками, що впливають на якість освітньої діяльності для прогнозування та упередження негативних змін у якості освіти;*
- *Запровадження чіткого механізму відстеження заходів вжитих за результатами опитування студентів;*
- *Розвиток Learning Management System (LMS);*
- *Розробка чітких стандартів дистанційного навчання, як відповідь загрозам часу;*
- *Впровадження нових технологій і методів навчання;*
- *Постійний аналіз потреб ринку праці та формування рад із працедавцями на рівні структурних підрозділів і окремих освітніх програм;*
- *Залучення працедавців до створення, реалізації, оцінювання освітніх програм та результатів навчання здобувачів освіти.*

СТУДЕНТО- ОРІЄНТОВАНІСТЬ

Студентоорієнтованість – це один із найважливіших рівнів відповідальності закладу вищої освіти, в якому має бути створено таке активуюче освітнє середовище, що забезпечить належні умови навчання студенту під час освітнього процесу і високі результати навчання й сформовані найсучасніші компетенції випускнику на виході.

Насичене, різноманітне й комфортне освітнє середовище, в якому створюються всі умови для розвитку особистості кожного студента відповідно до його здібностей, інтересів, потреб, вимог ринку та сучасних технологій, а також формування його як активного учасника науково-освітнього та громадсько-суспільного процесу. Тож основною метою студентоорієнтованості має стати створення сприятливих і, зокрема, комфортних умов для якісного засвоєння знань, формування професійних умінь і навичок, компетентностей, при збереженні свобод для досягнення загальносуспільних і освітніх цілей.

- *Розвиток сучасної студентоорієнтованої інфраструктури для навчання (інформатизація, обладнання новітніх навчальних аудиторій/лабораторій/освітніх просторів);*
- *Розбудова, розширення та оновлення інфраструктури для культурного, фізичного розвитку й побуту студентів, зокрема, із урахуванням осіб із особливими потребами (покращення умов проживання в гуртожитках, студентська їдальня, коворкінг);*
- *Створення всіх умов для реалізації студентами та докторантами індивідуальної освітньої траєкторії та свого максимального потенціалу, зокрема створенням таргетованих програм заохочення, мотивації та професійної адаптації;*
- *Збільшення ролі студентського самоврядування в житті університету, його розвитку та формуванні його корпоративної культури;*
- *Реалізація концепції «навчання упродовж життя» шляхом розширення сфери освітніх послуг, пов'язаних із навчанням упродовж життя.*

МІЖНАРОДНА ПРИСУТНІСТЬ ТА РЕПУТАЦІЯ

Інтернаціоналізація як процес, що безпосередньо впливає на якість освіти та є одним з ключових чинників конкурентоспроможності та ефективності навчального закладу, залишається одним з ключових стратегічних пріоритетів університету. Університет бере активну участь в різних міжнародних проектах, координує різноманітні програми мобільності, здобув репутацію не лише на національному рівні, але й зробив перші кроки на регіональному рівні, що підтверджується даними міжнародних рейтингів.

Проте для системного підходу, що змінить університет зсередини, адаптує його стандарти та практики до міжнародних стандартів, створить сприятливе середовище для активної міжнародної присутності в усіх її формах, привабливості на міжнародному ринку освітніх послуг, а також дозволить засвітитись в провідних світових рейтингах необхідна комплексна інтернаціоналізація, що має стати наступною інституційною метою університету. Тому серед низки першочергових завдань особливою актуальністю вирізняється розширення процесу комплексної інтернаціоналізації НаУКМА та посилення міжнародної компоненти в усіх складових діяльності університету, спрямоване на набуття репутації високореєтингово університету за міжнародно визнаними критеріями.

- Удосконалення механізмів та інструментів підвищення рівня присутності університету в глобальному інформаційному середовищі;
- Створення окремого діючого комітету при Вченій Раді з активізації участі НаУКМА в ключових міжнародних рейтингах;
- Сприяння збільшенню числа і якості публікацій співробітників університету в міжнародних рейтингових наукових виданнях, що сприятиме загальному підвищенню рейтингу і міжнародного авторитету;
- Активне інформування про можливості міжнародної співпраці в усіх її проявах: гранти, проведення досліджень, стажування, мобільність тощо;
- Мотивування міжнародних публікацій, спільних наукових досліджень, участі в міжнародних професійних мережах;
- Позиціонування університету на міжнародному ринку освітніх послуг (збільшення % англійських курсів, залучення іноземних викладачів, міжнародна акредитація освітніх програм тощо);
- Приведення політик та практик університету до усталених міжнародних норм;
- Практичне переведення ключової документації університету (положень, політики, тощо) в двомовний формат (українська/англійська).

ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ В ДІЇ - ЦИФРОВИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Ми давно говоримо про концепцію Цифрового університету, проте період пандемії зробив такий інститут життєво необхідним для всіх успішних університетів в світі. В інформаційну еру традиційна модель університету не може конкурувати з викликами, що стоять перед вищою освітою: навчання впродовж життя, мобільність, гнучкість навчальних програм, впровадження ІТ-складової в навчальні програми та наукові студії, креативне навчання, компетенції ХХІ століття, е-наука тощо.

Необхідна цифрова трансформація НаУКМА, яка буде відповідати вимогам та можливостям ринку і забезпечить конкурентні його переваги. Цифровізація університету передбачає впровадження більш гнучких і ефективних навчальних та управлінських програм, зміни у корпоративній культурі, оптимізацію усіх бізнес процесів.

- *Забезпечення постійного впровадження новітніх технологій та інноваційних методик в освітній процес та наукову діяльність університету;*
- *Запровадження системи електронного документообігу;*
- *Запровадження інтегральної ІТ-інфраструктури;*
- *Втілення концепту Цифрового університету на базі Центру електронної освіти та у співпраці з Факультетом інформатики НаУКМА.*

НАЛЕЖНА ІНФРАСТРУКТУРА

На жаль, за відсутності належного фінансування, інфраструктура та матеріально-технічна база університетів, зазвичай, фінансуються за остаточним принципом, що призводить до критичної ситуації з придбанням нового обладнання, оргтехніки, виданням учбово-методичних матеріалів, капітальним будівництвом, що в свою чергу призводить до погіршення якості освітніх послуг, ефективності наукового процесу та демотивації персоналу. Єдині покращення, які вдається робити в цьому напрямку припадають на долю грантового фінансування, але й вони мають нерівномірний розподіл по університету.

Тож вкрай важливо, шукати можливості збільшення нових джерел фінансування, полегшувати процес аплікування на гранти підрозділами університету наданням інституційної підтримки та зменшенням загально-університетської частки відрахувань, проводити активний фандрейзинг за цільовим призначенням.

- *Збільшення видатків на інфраструктуру та матеріально-технічну базу;*
- *Активізація зусиль з пошуку корпоративних донорів, що вкладатимуть кошти в інфраструктуру університету;*
- *Створення навчально-наукових центрів та лабораторій за сприяння провідних компаній та фірм, модернізація лабораторної бази;*
- *Зменшення частки, яка відраховується на університет з грантів, отриманих підрозділами для можливості підрозділам покращувати свою матеріально-технічну базу;*
- *Розвиток інноваційної інфраструктури.*

ЕФЕКТИВНІ КОМУНІКАЦІЇ

Так само, як професійні зовнішні комунікації є важливими для створення репутації університету, задоволення потреб ключових стейкхолдерів та залучення нових студентів, не менш важливими, ба навіть критично важливими для розвитку університету, є ефективні внутрішні комунікації.

Саме вони дозволяють побудувати стосунки довіри, бути інституційно відкритим для пропозицій та рекомендацій щодо розбудови та розвитку університету, своєчасно та прозоро доносити організаційно важливі рішення та давати можливість всій громаді відчувати себе співучасниками творення успіху та здобутків університету.

- *Забезпечення постійного зворотнього зв'язку задля забезпечення прозорості всіх інституційних рішень, їх зрозумілості та залучення рекомендацій громади НаУКМА;*
- *Запровадження регулярних опитувань співробітників університету з чіткими форматами зворотнього зв'язку для колективного вироблення оптимальних шляхів розвитку університету;*
- *Започаткування сучасного формату retreats;*
- *Запровадження міжнародної політики Whistleblowing для полегшення донесення наявних проблем на місцях до керівництва університету та гарантування конфіденційності і свободи слова.*

ЛІДЕРСТВО

Ми усвідомлюємо, що працюючи в Могилянці, ми розвиваємо не тільки наш університет - ми розвиваємо країну.

Саме за активну громадянську позицію Могилянка свого часу здобула репутацію центру незалежної інтелектуальної думки, що впливає на процеси, які відбуваються в українському суспільстві, пропонуючи та ініціюючи зміни, спрямовані на розвиток країни.

Останнім часом, за поспіхом інших важливих викликів та загроз, університет, на жаль, став дедалі рідшим учасником суспільного дискурсу, проте, важливо не втрачати цієї високої місії та втримати за університетом позиції інтелектуального лідера в суспільній, культурно-просвітницькій, медійній, проектній та експертній царині, до того ж, коли наш університет багатий на експертизу високої якості в різних суспільно-важливих напрямках.

- *Продовження політики незалежного майданчика для освітніх реформ та інновацій;*
- *Підтримка позитивного іміджу університету на міжнародному та українському рівнях через реалізацію суспільно значущих проектів;*
- *Активна публікація та промотування суспільно-релевантних досліджень університету та результатів його суспільно-значущих проектів;*
- *Популяризація експертиз НаУКМА;*
- *Активізація присутності НаУКМА в публічному експертному просторі;*
- *Просування могилянського лідерства в соціальних мережах та/ чи медіа для формування ролі НаУКМА, як лідера думок.*