

MAREK FIGLEROWICZ \*

## Czy chaos musi być cechą charakterystyczną każdej reformy systemu nauki w Polsce?

W ostatnim czasie coraz wyraźniej dostrzec można, że po wielu próbach reform oraz kontrreform, nauka w Polsce popada w coraz większy chaos i dzięki działaniom różnorodnych nieskoordynowanych sił, czy to odśrodkowych, dośrodkowych, a może bezwładności, zaczyna się fragmentować i lewitować w najmniej oczekiwanych kierunkach. Ktoś może powiedzieć, że postawiona tu teza jest bardzo ogólna, mało precyzyjna lub zbyt łagodna, myślę jednak, że prawidłowo opisuje podstawową właściwość złożonej rzeczywistości, w której przyszło nam funkcjonować. Główne objawy towarzyszące opisanym powyżej procesom to brak spójności, współpracy, a w końcu i synergii w działaniach podejmowanych przez instytucje naukowe różnych typów, brak jasnych kryteriów oceny naukowców i jednostek naukowych, brak równych szans w dostępie do środków na badania i rozwój. Oczywiście stan ten można by opisać barwniej, nie chcę jednak zbyt dramatyzować, obecnie jest bowiem wokół nas dostatecznie dużo innych wydarzeń budzących niepokój, a niekiedy i lęk. Na szczęście jesteśmy też świadkami zmian, które pozwalają mieć nadzieję na lepszą przyszłość. Wydaje się, że nadszedł moment, w którym mamy szansę pomyśleć o tej lepszej przyszłości, zaplanować ją, a następnie wprowadzić w życie. Byłoby więc prawdziwym dramatem, gdybyśmy nie skorzystali z tej okazji i dalej poruszali się w głębokich koleinach dróg prowadzących donikąd.

Dzisiaj najłatwiej byłoby stwierdzić, że za taki stan nauki odpowiadają wyłącznie poprzednie władze. Z pewnością też, ale nie tylko. Należy uczciwie powiedzieć, iż wspomniane drogi i koleiny powstawały przez lata. W wolnej Polsce, po roku 1989, mimo licznych zapowiedzi i deklaracji, tak na serio nigdy nie postawiono na naukę. Świadczy o tym odsetek PKB przeznaczany na badania i rozwój (ciągle poniżej 1,5%, przy oficjalnie docelowym 2,5%), liczba naukowców przypadających na 1000 mieszkańców (ok. 7, podczas gdy w Danii czy Korei liczba ta wynosi ponad 15), stosunkowo mała liczba grantów europejskich, szczególnie tych najbardziej prestiżowych, zdobywanych przez osoby zatrudnione w polskich jednostkach naukowych. Trudno jednak nie zauważyć, że ostatnie lata to czas, w którym te niekorzystne tendencje szczególnie się nasiliły i uwi-

---

\* Prof. dr hab. Marek Figlerowicz ([marekf@ibch.poznan.pl](mailto:marekf@ibch.poznan.pl)), członek korespondent PAN i PAU, w latach 2011–2023 dyrektor Instytutu Chemii Bioorganicznej PAN, interdyscyplinarnej jednostki badawczej działającej w obszarze chemii (kategoria A+), biologii (kategoria A+) oraz informatyki technicznej i telekomunikacji (kategoria A).

doczniły. Nie ulega wątpliwości, iż bez radykalnych działań nadal będziemy marnotrawić nasz i tak nie największy potencjał naukowo-badawczy, będziemy zwiększać poziom rozczarowania i zniechęcenia wśród pracujących w Polsce naukowców.

### **Cóż zatem u nas tak źle działa w nauce?**

Aby odpowiedzieć na tak postawione pytanie, należy uzmysłwić sobie, iż nauka funkcjonuje w trzech podstawowych wymiarach i w każdym z tych wymiarów inny jest zarówno rodzaj, jak i zakres zaniechań, zaniedbań, problemów. Pierwszy to wymiar indywidualnego człowieka lub poszczególnej jednostki badawczej. Drugi to wymiar ekonomiczny, komercyjny. W końcu trzeci to wymiar społeczny.

Zacznijmy zatem od pierwszego, czyli tego odnoszącego się do pojedynczych ludzi lub instytucji. Mówiąc w wielkim uproszczeniu, najważniejszym elementem w nauce jest człowiek, a tym, co go napędza do działania, jest prosta ludzka ciekawość oraz potrzeba rywalizacji. W rezultacie wszyscy badacze, wszystkie zespoły i jednostki naukowe konkurują ze sobą. Cały czas trwa wyścig, kto pierwszy dokona wielkiego odkrycia lub stworzy rewolucyjny wynalazek. Można powiedzieć, że pod tym względem nauka jest podobna do sportu. Korzystam z tej analogii, gdyż zwykle dość dobrze ilustruje ona na pozór zawiłe i trudne do wyjaśnienia zjawiska lub procesy. Każdy przecież wie, co decyduje o popularności i sukcesie sportu. Podstawowym elementem są proste, zrozumiałe dla wszystkich i – co najważniejsze – równe oraz uczciwe zasady gry. A jak to u nas wygląda w odniesieniu do indywidualnych naukowców i jednostek naukowych?

Wystarczy powiedzieć, że w ostatnich latach co najmniej trzykrotnie zmieniły się zasady przyznawania stopnia doktora habilitowanego. Doktorat natomiast można obecnie robić na cztery różne sposoby. Inne są warunki realizacji prac doktorskich na uczelniach, inne na przykład w instytutach PAN. Trudno zatem powiedzieć, że istnieje coś takiego, jak wspólna dla wszystkich, uniwersalna ścieżka kariery naukowej. Celem działań doktorantów czy kandydatów na doktorów habilitowanych przestaje być odkrycie naukowe. Coraz częściej staje się nim formalne spełnienie najróżniejszych wymogów. W rezultacie słowa opisujące stopnie naukowe zatracają swoje znaczenie. Kiedyś, aby zostać doktorem habilitowanym, kandydat musiał po prostu posiadać jakieś istotne osiągnięcia naukowe. Tymczasem według obowiązujących zasad nawet największe osiągnięcia nie wystarczają. Mamy dodatkowy warunek, osiągnięcia te muszą być wynikiem pracy w co najmniej dwóch różnych instytucjach naukowych. Rozumiem, taki wymóg ma wspierać mobilność. Także bardzo wspieram mobilność naukowców, jednakże, co to ma wspólnego z oceną, czy ktoś jest już samodzielnym pracownikiem naukowym czy nie? Wszelkie dodatkowe przejawy aktywności naukowej mogą oczywiście być swoistym atutem kandydata do stopnia naukowego, ale nie warunkiem koniecznym. Podobnie

sprawa wygląda z zatrudnianiem w grantach NCN młodych doktorów. Nie mogą oni kontynuować finansowanych przez NCN badań w swoich macierzystych jednostkach, w których uzyskali stopień doktora. Oczywiście, z reguły zmiana miejsca pracy jest korzystna dla rozwoju młodego naukowca, nie może być ona jednak przymusem utrudniającym lub zamykającym możliwość rozwoju osobom, które znalazły się w innej niż typowa sytuacji życiowej. Czy tak trudno przyjąć, że nauka wymaga wolności, swobody, a nie narzuconych z góry schematów działania, niezależnie jak słuszne by się one wydawały. Istnienie tego typu regulacji jest najlepszym dowodem, że stworzony system nie działa, stąd konieczne jest wymuszanie oczekiwanych zachowań poprzez ręczne sterowanie. Oczywiście wymieniałem tu tylko kilka przykładów pokazujących, że stworzone w nauce reguły gry są co najmniej niejasne i często nierówne.

Drugim niezwykle ważnym elementem, zarówno w sporcie, jak i w nauce, jest sposób oceny oraz nagradzania. Wiadomo, w sporcie każda dyscyplina lub grupa dyscyplin ma swój własny wypracowany przez lata sposób wyłaniania zwycięzców. W jednych mierzy się czas, odległość lub wysokość, w innych liczy strzelone gole lub zdobyte punkty. Sposób honorowania najlepszych jest jednak zwykle podobny. Dostają oni medale, puchary, tytuły. Na tej podstawie można łatwo i szybko stwierdzić, kto jest mistrzem Polski, Europy czy świata. Dlaczego w przypadku nauki nie można zastosować analogicznych reguł? Dlaczego z uporem forsowany jest pomysł, że wszystkie dyscypliny naukowe muszą być oceniane według jednej miary. Efektem tego są powszechnie krytykowane, czasochłonne, kosztochłonne ewaluacje jednostek fundowane nauce mniej więcej co 4 lata.

Szczególnym kuriozum była ostatnia ewaluacja za lata 2017–2021, mająca być lekarstwem na tak zwaną punktozę. Tymczasem była ona szczytowym jej osiągnięciem. Co więcej, nieintuicyjne, trudne do zrozumienia zasady oceny spowodowały, że przez cały rok w większości jednostek naukowych najtęższe umysły głowiły się, jak zoptymalizować przydział publikacji pomiędzy poszczególnych naukowców, by uzyskać jak najwięcej punktów. Łamigłówkę utrudniał fakt, iż w grze tej nie obowiązywały żadne zasady czy prawa logiki, a punktacja za publikacje zmieniała się kilka razy bez jakiegos jasnego merytorycznego uzasadnienia. Taka ewaluacja była zwykłym marnotrawstwem czasu zarówno ocenianych, jak i oceniających. Była też źródłem różnych, powiedzmy „dziwnych”, praktyk oraz niekorzystnych zjawisk. W przypadku tych pierwszych wspomnieć należy o manipulowaniu tzw. liczbą  $N$ , czyli liczbą osób zaangażowanych w badania, dzieleniu się publikacjami wewnątrz jednostek, jak i pomiędzy jednostkami. Do drugich, czyli niekorzystnych zjawisk związanych z przeprowadzaną ewaluacją, można między innymi zaliczyć hamowanie lub wręcz karanie za współpracę, utrudnianie badań interdyscyplinarnych lub rozbijanie środowiska naukowego. Kuriozalny był też końcowy efekt oceny, który praktycznie nie przełożył się na finansowanie, powodując, iż dla wielu

było to doświadczenie niezwykle frustrujące i zniechęcające do podejmowania w przyszłości jakichkolwiek wysiłków.

Jak gdyby tego wszystkiego było jeszcze mało, przez ostatnie lata zaczęto odstępować od dotychczasowego sposobu finansowania nauki, bazującego na dwóch podstawowych elementach, to jest: na wynikającej z algorytmu i dającej się jakoś przewidzieć subwencji oraz na środkach zdobywanych z grantów. W praktyce jedynym efektem żmudnego procesu oceny jednostek naukowych było przyznanie poszczególnym instytucjom kategorii w uprawianych przez nie dyscyplinach. Jak to bywało już w przeszłości, uznano, że niezależnie od uzyskanej kategorii wszyscy mają podobne potrzeby, stąd wszyscy powinni dostać mniej więcej taką samą subwencję jak w poprzednich latach. Czyli ci, którzy starali się przez ostatnie lata i osiągnęli najlepsze wyniki, musieli podzielić się z tymi, którzy starali się nieco mniej. Analogicznej logiki nie zastosowano jednak w innych kwestiach. I tak poszczególne rodzaje jednostek naukowych w różny sposób objęte zostały regulacjami finansowymi, mającymi złagodzić skutki inflacji lub wzrost pensji minimalnej. Ponadto przyznając coraz mniejsze środki NCN-owi, praktycznie zrezygnowano z grantów na badania podstawowe, które jak powszechnie wiadomo, są podstawowym czynnikiem napędzającym rozwój nauki. W to miejsce zaproponowano czeki rozdawane przez polityków. Nie konkursy miały decydować o tym, kto zbuduje nowe centrum badawcze, otworzy nowy wydział. Nie może więc dziwić fakt, że taki sposób finansowania nie przełożył się na polepszenie pozycji polskich uczelni w międzynarodowych rankingach, co dobitnie ukazał opublikowany niedawno ranking szanghajski.

Jakie są lub będą konsekwencje opisanych powyżej działań? Dalsze ograniczenie tradycyjnych źródeł finansowania nauki, czyli subwencji, obliczanej według jednego powszechnie znanego wzoru oraz grantów na badania podstawowe doprowadzi w najbliższym czasie do wyeliminowania najlepszych zespołów naukowych. Wiadomo bowiem, że to właśnie najlepsze zespoły i instytucje naukowe utrzymują się głównie z grantów pozyskiwanych w ramach konkursów krajowych i międzynarodowych. W przypadku niektórych instytucji ponad 70% środków na badania pochodziło z grantów. Obserwowane w ostatnich latach radykalne ograniczanie finansowania NCN powoduje, że to właśnie te najlepsze zespoły i jednostki badawcze muszą redukować zatrudnienie. Zespoły i instytucje, które funkcjonują wyłącznie dzięki subwencji, z reguły nie prowadzą zaawansowanych badań naukowych. Brak grantów nie stanowi więc dla nich większego problemu. Ostateczny efekt będzie więc taki, że najlepsi i najaktywniejsi naukowcy znajdą pracę poza Polską. Być może taki był właśnie plan rządzących. Może mamy tu do czynienia z innowacyjnym pomysłem zwiększenia szans na to, by Nagrodę Nobla za osiągnięcia w nauce dostał polski uczyony? Niestety nie będzie to Nobel za badania prowadzone w naszym kraju.

### **Czy można temu jakoś zaradzić?**

Wierzę, że można, że powstała w końcu szansa, by spojrzeć prawdzie w oczy i podjąć jakieś rozsądne działania, które powstrzymają zbliżającą się zapaść. Jeżeli chcemy, by nauka w Polsce miała się dobrze, należy w końcu spowodować, by jej finansowanie odbywało się według równych dla wszystkich i prostych reguł. **W zasadzie powinniśmy mieć tylko dwa źródła finansowania nauki – subwencję oraz granty.** Subwencja powinna składać się z dwóch składników. Pierwszy to identyczna dla wszystkich podstawa liczona zgodnie ze wspomnianą wcześniej liczbą *N*. Pensje naukowców, stypendia dla doktorantów czy koszty utrzymania budynków są bowiem wszędzie takie same, niezależnie, czy jest to jednostka zajmująca się filozofią czy medycyną eksperymentalną, czy działa ona w ramach uczelni czy PAN. Drugi składnik powinien uwzględniać jakość i kosztochłonność prowadzonych badań. Nie może jednak być to powrót do stosowanego wcześniej systemu kategoryzacji. W dotychczasowym wydaniu nie ma ona sensu. Trudno uzasadnić ją merytorycznie, jest – jak już wspomniałem – koszt- i czasochłonna, budzi niezdrowe emocje. Tymczasem nie zauważamy, że od lat wszystkie jednostki chcące prowadzić badania naukowe są praktycznie bez przerwy ewaluowane i to w bardzo fachowy oraz specyficzny dla każdej dziedziny sposób. Ewaluacja ta dokonuje się poprzez instytucje przyznające granty. Naukowcy składają wnioski o finansowanie projektów, w których opisują dotychczasowe osiągnięcia, najważniejsze publikacje oraz pomysły na dalsze badania. Wszystkie te elementy oceniane są przez co najmniej kilku krajowych i międzynarodowych ekspertów. W rezultacie bardzo szczegółowej oceny autorzy najciekawszych projektów przechodzą do kolejnych etapów konkursów, a następnie najlepsi otrzymują granty i prowadzą badania. Systemy oceny grantów może nie zawsze są idealne, jednak pod każdym względem przewyższają dotychczasowy system kategoryzacji jednostek naukowych.

Dlaczego zatem nie wykorzystać istniejących, łatwo dostępnych i merytorycznie uzasadnionych wyników ewaluacji grantów do określenia drugiego pro jakościowego składnika subwencji? Każda zarówno krajowa, jak i europejska agencja przyznająca granty (NCN, NCBiR, FNP, ERC itp.) podaje w rocznym sprawozdaniu, ile projektów złożono, ile przeszło do kolejnych etapów i ostatecznie, ile grantów zdobyły poszczególne instytucje. Wystarczy sięgnąć po te dane i na ich podstawie wyznaczyć, o ile powinna wzrosnąć subwencja dla danej jednostki. Takie podejście wydaje się nie tylko sprawiedliwe, ale i efektywne ekonomicznie. Dlaczego jakieś dodatkowe środki mają płynąć do instytucji, która nie składa wniosków i nie zdobywa grantów, a więc *de facto* nie prowadzi badań naukowych? Nie ma się co okłamywać, w dzisiejszych czasach nie sposób prowadzić sensownych badań naukowych bez grantów. Dotyczy to nie tylko nauk eksperymentalnych. W równej mierze odnosi się do nauk humanistycznych czy społecznych. Ich przedstawiciele także muszą intensywnie współpracować, odwiedzać inne

ośrodki naukowe, brać udział w międzynarodowej debacie naukowej. Jeżeli jednostka składa wnioski i zdobywa granty, wówczas koszty utrzymania i rozwoju infrastruktury rosną, należy więc uwzględnić to w subwencji. Jeżeli nie realizuje grantów, to po cóż jej drugi składnik subwencji na badania?

Jestem przekonany, że wprowadzenie takiego systemu zmieniłoby radykalnie obraz nauki w Polsce. Jak dotąd, dzięki różnorodnym praktycznie pozakonkursowym sposobom przyznawania pieniędzy, czy to wybranym uczelniom czy instytutom badawczym, można było sprawiać wrażenie, iż prowadzi się działania mające charakter pracy naukowej. Jeżeli myślimy poważnie o rozwoju nauki, powinniśmy zerwać z tą fikcją. **Badania naukowe we wszelkich jednostkach, czy to uczelniach czy instytutach badawczych, powinny być finansowane tak samo, a co więcej, tylko i wyłącznie przez dwuskładnikową subwencję oraz granty dostępne wszystkim jednostkom na tych samych zasadach.** Wydaje się, że w końcu nastąpił doskonały moment na wprowadzenie takiego racjonalnego systemu finansowania nauki. Pewną szansą był Krajowy Program Odbudowy. Jak wiemy, nowy rząd stał przed trudnym problemem zagospodarowania środków z KPO. Powstaje więc pytanie, czy utrzymał zaproponowane przez poprzedników reguły, zgodnie z którymi na naukę miały być przeznaczone stosunkowo niewielkie środki. Co więcej, czy zostały one skierowane jedynie do wybranych typów jednostek naukowych? Może nadszedł czas, by tak jak w innych krajach, rzeczywiście postawić na naukę i przeznaczyć na jej rozwój znaczącą część środków na przykład z KPO? Wsparcie to będzie jednak realne jedynie wówczas, gdy wszystkie podmioty zajmujące się badaniami będą mogły z tych środków skorzystać na takich samych zasadach.

Oczywiście nie można zapominać, że uczelnie zajmują się nie tylko badaniami, lecz i edukacją. Obok systemu finansowania nauki musi istnieć odpowiedni system finansowania edukacji. Powinien on uwzględniać nie tylko liczbę wypromowanych absolwentów, lecz także jakość uzyskanego przez nich wykształcenia. Jest to jednak całkowicie odrębna sprawa. Nie należy udawać, że nauka i edukacja to jest to samo, lub że sam fakt zajmowania się edukacją oznacza, że ktoś zajmuje się również nauką. Z drugiej strony trudno nie zauważyć, że edukacją na uczelniach wyższych zajmują się osoby posiadające stopnie naukowe (doktora, doktora habilitowanego) lub tytuł naukowy (profesora), nie edukacyjny, lecz naukowy. Sam ten fakt doskonale ukazuje, jak ważne są badania naukowe także i dla edukacji oraz dlaczego jej jakość zależy w dużej mierze od zdolności uczelni do prowadzenia rzetelnych badań bazujących na grantach uzyskanych w ramach powszechnie dostępnych konkursów. I tu koło się zamyka, widzimy, że nie tylko poziom naukowy, ale i jakość edukacji zależy od skuteczności z jaką jednostki zdobywają granty. Jest to zatem kolejny argument, by na tej właśnie podstawie oceniać instytucje naukowe.

### **Przejdźmy teraz do kolejnego, komercyjnego wymiaru funkcjonowania nauki**

Często w rozmowach o nauce podnoszony jest argument, iż powinna ona mieć również istotny wymiar ekonomiczny. Faktycznie, odkrycia i wynalazki przekładają się na konkretne pieniądze, na rozwój firm i całej gospodarki. W Polsce także od lat mówi się o komercjalizacji badań, a równocześnie narzeka na działania NCBiR czy ABM. Wydaje się, że u podłoża naszej słabej skuteczności w zakresie komercjalizacji wyników badań leży szereg zaniedbań merytorycznych oraz formalnych. Jest sprawą oczywistą, że podstawowym warunkiem komercjalizacji jest innowacyjność proponowanych rozwiązań. Pierwszym wyzwaniem, stojącym przed agencjami finansującymi badania wdrożeniowe w Polsce (NCBiR, ABM), jest więc identyfikacja obszarów, w których mamy szansę być innowacyjni. Nie jest to zadanie trywialne, ale inni sobie z nim poradzi, więc i my powinniśmy. Aby lepiej zobrazować ten problem, raz jeszcze posłużę się porównaniem sportowym, tym razem dotyczącym surfingu. Z tą innowacyjnością jest podobnie jak z falą, aby nas niosła, musimy się jakoś na niej znaleźć. Tak samo trudno dogonić uciekającą falę, jak i stać się innowacyjnym w dziedzinie, w której inni są daleko przed nami. Powinniśmy zatem zidentyfikować obszary, w których polscy naukowcy znajdują się na tej wznoszącej fali. Niestety, nie będzie ich wiele. Na szczęście jest jeszcze drugi sposób, by znaleźć się na fali. Należy być w miejscu, w którym zaczyna się ona tworzyć. Nie trzeba wówczas jej gonić, można konkurować z innymi o zajęcie jak najlepszej pozycji. Powinniśmy zatem na bieżąco identyfikować nowo powstające obszary badań naukowych i weryfikować naszą zdolność do konkurowania w tych obszarach.

Kolejnym niezwykle ważnym wyzwaniem stojącym przed krajowymi agencjami finansującym badania aplikacyjne jest określenie, jaką zdolność do absorpcji innowacyjności mają polskie firmy. Oczywiście możemy wierzyć, że nasze wynalazki wzbudzą zainteresowanie wielkich międzynarodowych koncernów. Czasami rzeczywiście może się tak zdarzyć. Zwykle jednak tak nie będzie. Kiedy aplikujemy o grant lub go przyznajemy, warto więc zastanowić się, czy doprowadzi on do powstania produktu, którego odbiorcą może być krajowe przedsiębiorstwo.

I tu dochodzimy do drugiej grupy czynników decydujących o trudnościach z komercjalizacją. Mają one charakter formalny. Nie bardzo wiadomo, dlaczego krajowe agencje finansujące projekty aplikacyjne oczekują, aby badacze z góry określili, jakie będą rezultaty grantu. Czy będą to patenty, wdrożenia, a może konkretne produkty. Takie podejście jest sprzeczne z samą ideą badań. Jeżeli z góry wiemy, co mamy otrzymać, to z góry wiemy, że nie będzie to żadna innowacja. Taki sposób przyznawania grantów jest jednak bezpieczny dla urzędników. Nikt im nie zarzuci, że granty zostały niewłaściwie przyznane. Wszystko, co zapowiadał projekt, zostało przecież zrealizowane. Pozostaje jednak jeden szkopuł, innowacyjność w większości sytuacji pozostanie na papierze.

Druga typowa przeszkoda formalna występująca w projektach aplikacyjnych także wynika z chęci przerzucenia całej odpowiedzialności na barki badaczy. Agencje finansujące projekty kierują je zwykle do konsorcjów zrzeszających różne podmioty (np. firmy i jednostki naukowe), od których następnie wymagają solidarnej odpowiedzialności. Oznacza to mniej więcej tyle, że jeżeli jeden podmiot nie wywiąże się ze swoich zobowiązań wobec instytucji finansującej, odpowiadać będą wszystkie. Tak na pierwszy rzut oka wygląda to logicznie. Można powiedzieć, chcecie coś razem zrobić, weźcie wszyscy za to solidarną odpowiedzialność. W rzeczywistości jednak nie ma to nic wspólnego z logiką, jest po prostu wygodne dla urzędników. Solidarna odpowiedzialność to nic innego, jak stosowanie odpowiedzialności zbiorowej. Nie sposób logicznie uzasadnić, dlaczego odpowiedzialność taka ma być stosowana wobec poszczególnych uczestników przedsięwzięcia, tym bardziej, że działają oni według różnych reguł i wymogów. Żadna jednostka naukowa nie jest przygotowana do tego, by sprawdzać wiarygodność i ręczyć za jakąkolwiek firmę (firmy zapewne myślą podobnie). Wszystko to sprawia, że wejście jednostki naukowej lub firmy w rzeczywistości innowacyjny projekt zwykle obarczone jest zbyt dużym ryzykiem. O wiele łatwiej i bezpieczniej jest więc realizować nieinnowacyjne projekty, w których wynik został przewidziany i zaplanowany przed ich rozpoczęciem.

### **Niestety równie kiepsko wygląda sytuacja w ramach trzeciego wymiaru funkcjonowania nauki**

Społeczny wymiar nauki jest chyba tym, który w Polsce tradycyjnie pozostaje najbardziej zaniedbany. Można by powiedzieć, że zagadnienie to od zawsze było niedostrzeżane i niedoceniane w naszym społeczeństwie. Przyczyn takiego stanu jest wiele i można by o nich bardzo długo dyskutować. Jedną z najbardziej podstawowych wydaje się klęska idei oświeceniowych, której efektem były między innymi rozbiory. Niestety ówczesne elity odwróciły się od postępu. Trwanie przy skrajnie niesprawiedliwym systemie, którego gwarantem była Rosja, starały się tłumaczyć przywiązaniem do polskości i tradycji. Tym właśnie w ich pojęciu był patriotyzm. Pod jakimi hasłami występowali targowiczanie, wielu zdaje się dziś nie pamiętać. Wielu też nadal boi się Europy, mimo że tak jak kiedyś, główną alternatywą dla niej jest Rosja.

Społeczny wymiar nauki pozostaje więc zaniedbany od wieków. Tymczasem każde społeczeństwo musi zostać ukonstytuowane wokół pewnych wartości, zasad i prawd, które pozwalają zrozumieć otaczający nas świat i odpowiednio w nim funkcjonować. Wartości te, zasady i prawdy stanowią więc swego rodzaju fundament lub rusztowanie, na którym budowane są struktury społeczne. Jeżeli są ono solidne, uczciwe i sprawiedliwe, wówczas taka też może być otaczająca nas rzeczywistość. Jeżeli nie są, państwo skazane jest na upadek, jak to przed wiekami nam się przydarzyło. Nie ulega wątpli-



wości, że jednym z najważniejszych elementów wspomnianego fundamentu lub rusztowania powinna być nauka. Jeżeli jej zabraknie, wchodzi w to miejsce mity, przesady, stereotypy, teorie spiskowe będące doskonałym podłożem dla populizmu i rządów autorytarnych.

### **Porozmawiajmy o konkretach**

Aby ukazać, w jaki sposób chaos ogarnia kolejne obszary nauki w Polsce, najlepiej użyć konkretnego przykładu. Podejście takie ma tę zaletę, iż może posłużyć nie tylko krytyce zastanej sytuacji, ale również daje asumpt do zastanawiania się nad przyszłymi rozwiązaniami. Biorąc pod uwagę obecną sytuację, myślę, iż takim bardzo konkretnym a zarazem bardzo aktualnym i wartym zastanowienia przykładem jest najnowsza historia Polskiej Akademii Nauk (PAN), wiodącej krajowej instytucji badawczej. Od wielu już lat kolejnym rządom brakuje pomysłu, co z nią zrobić. Najbardziej podstawowe pytania dotyczące tego, jak powinna funkcjonować Akademia, jaka powinna być jej rola i usytuowanie względem innych instytucji naukowych oraz władz państwowych, ciągle pozostają bez odpowiedzi. Przypomnijmy zatem, iż PAN składa się z trzech podstawowych komponentów:

- **korporacji**, którą tworzy do 350 członków krajowych i do 160 członków zagranicznych, wybieranych przez Zgromadzenie Ogólne PAN spośród najwybitniejszych uczonych wyróżniających się szczególnym dorobkiem i autorytetem;
- **instytutów naukowych**, obecnie w ramach PAN działa 68 jednostek stanowiących najsilniejszą w Polsce sieć badawczą, wszystkie instytuty PAN razem wzięte odpowiadają pod względem wielkości jednemu, stosunkowo dużemu krajowemu uniwersytetowi;
- **komitetów**, do których należą członkowie Akademii oraz wyłonieni na drodze tajnych, ogólnokrajowych wyborów wybitni naukowcy z danej dyscypliny, reprezentujący szkoły wyższe, instytuty PAN, resortowe instytuty badawcze, a także przedstawiciele instytucji i organizacji o charakterze gospodarczym i społecznym. Komitety stanowią zatem demokratycznie wybraną reprezentację wszystkich środowisk i dyscyplin naukowych, przez co spełniają różnego typu funkcje doradcze oraz eksperckie.

Z powyższego opisu jasno wynika, iż Akademia jest złożoną instytucją pełniącą nie tylko wielorakie, ale i niezwykle specyficzne oraz unikatowe funkcje zarówno w ramach krajowego, jak i międzynarodowego systemu nauki. W miejscu tym trudno więc dyskutować o całokształcie działalności Akademii, ponieważ artykuł ten dotyczy nauki, skupmy się zatem wyłącznie na jednostkach na co dzień zajmujących się badaniami, czyli na instytutach PAN.

Od momentu pojawienia się różnego rodzaju rankingów, zarówno te krajowe, jak i międzynarodowe, niezmiennie wskazują, że w Polsce najwyższą efektywnością w pracy naukowej charakteryzują się instytuty PAN (wszystkich wątpiących zachęcam do przeczytania artykułu Andrzeja Pilca „Nowe podejście naukometryczne do oceny jakości jednostek naukowych na przykładzie Polskiej Akademii Nauk” zamieszczonego w niniejszym tomie „Nauki” na stronach 25–32). Oczywiście nie dotyczy to wszystkich instytutów, chodzi tu jednak o ogólne spojrzenie, pozwalające dostrzec pewne reguły i tendencje. Dlaczego tak się dzieje, dlaczego w instytutach PAN istnieją najlepsze warunki do uprawiania nauki? Powodów jest kilka. Po pierwsze, wiele jednostek dysponuje zaawansowaną infrastrukturą badawczą obsługiwaną przez specjalistów wysokiej klasy. Po drugie, wszelkie procedury biurokratyczne oraz formalnoprawne przebiegają w jednostkach PAN sprawniej niż w innych, zdecydowanie większych i zwykle nadmiernie scentralizowanych instytucjach naukowych. Po trzecie, wszystkie działania podejmowane w instytutach PAN podawane są ciągłej ocenie zewnętrznej – w odróżnieniu od innych jednostek naukowych w instytutach PAN mniej więcej połowę członków rad naukowych stanowią wybitni naukowcy z innych krajowych instytucji. Dodatkowo pracownicy naukowcy instytutów są w stosunkowo niewielkim stopniu obciążeni dydaktyką, związaną jedynie z prowadzeniem szkół doktorskich. Jak ten stan rzeczy wpłynął na sposób postrzegania instytutów PAN przez władze państwowe? Nieoczekiwanie spowodował, że od jakiegoś czasu ich finansowanie zaczęło być ograniczane. Ponadto, jak pamiętamy, podjęto próbę stworzenia nowej alternatywnej akademii. Obecnie natomiast powstała oderwana od rzeczywistości niezrozumiała dla środowiska propozycja nowej ustawy o PAN, która nijak nie odnosi się do tradycyjnej roli zarówno Akademii, jak i afiliowanych przy niej instytutów. W propozycji tej nie sposób dostrzec jakiegokolwiek idei przewodniej, czy diagnozy oraz próby rozwiązania problemów, z którymi boryka się Akademia czy jej instytuty.

### **Jakie zatem są problemy i jaka powinna być przyszłość instytutów PAN?**

Zanim odniosę się do tej kwestii, chciałbym szczególnie mocno podkreślić dwa, jak się wydaje, bezsporne fakty:

- i) większość instytutów PAN to w warunkach polskich jednostki najlepiej przygotowane do prowadzenia badań naukowych – może daleko im jeszcze do ideału, jednak nic lepszego obecnie nie mamy;
- ii) o efektywności funkcjonowania danego sektora nauki decyduje w głównej mierze system, w ramach którego on działa. Pojedyncze osoby mogą jedynie w niewielkim zakresie wpływać na poziom osiągniętych wyników, na dłuższą metę nie są bowiem w stanie wyjść poza ramy istniejącego systemu, szczególnie gdy jest on nieefektywny, nadmiernie restrykcyjny lub opresyjny.

Biorąc powyższe pod rozwagę, stwierdzić należy, że wszelkie próby wtłoczenia instytutów PAN w mniej efektywne struktury, na przykład przez włączenie do uczelni, czy uczynienie z nich kolejnej sieci na kształt istniejącej już sieci Łukasiewicza, do niczego dobrego doprowadzić nie mogą. Jedyne, co osiągniemy, to zubożymy nasz naukowy ekosystem o niezwykle cenny i unikatowy element. Wniosek z tego wypływa prosty, warto dobrze zastanowić się, zanim zaczniemy zmieniać coś, co jak dotąd najlepiej funkcjonowało. Reformy są konieczne, ale jedynie takie, które nie zaprzeczają dotychczasowego wielowymiarowego dorobku instytutów PAN, a równocześnie dobrze komponują je w istniejącą naukową mapę Polski.

Przez ostatnie lata trwała w krajowym środowisku naukowym ożywiona debata na temat roli i sposobu dalszego funkcjonowania instytutów PAN. Mimo istotnych różnic, jakie się wówczas zarysowały, w powszechnej opinii źródłem dotychczasowych sukcesów instytutów PAN oraz gwarantem utrzymania ich wysokiej pozycji międzynarodowej jest:

- posiadanie osobowości prawnej;
- autonomia i swoboda w prowadzeniu badań naukowych;
- zachowanie dotychczasowych zasad finansowania prowadzonych badań naukowych (subwencja oraz granty);
- wprowadzenie identycznych, jak na państwowych uniwersytetach, zasad finansowania studiów III stopnia (studiów doktoranckich);
- posiadanie uprawnień do nadawania stopni naukowych.

Wymienione powyżej warunki mogą zatem stać się punktem wyjścia do dalszych rozważań. Aby jednak rozważania te miały solidny fundament, należy uzmysłowić sobie, co jest siłą, a co słabością instytutów PAN. Wydaje się, że jedno i drugie wynika ze sposobu ich powoływania. Były i nadal są one tworzone wokół szczególnie wybitnych ludzi nauki, będących zarówno wyróżniającymi się badaczami, jak i organizatorami. Na pierwszy rzut oka wszystko wygląda doskonale. Znamienity badacz i organizator, realizując swoje nowatorskie, ambitne plany naukowe, jest bowiem w stanie zapewnić właściwe funkcjonowanie jednostki. Jeżeli pojawiają się jakieś poważniejsze problemy, to zwykle dzieje się to, gdy „matka założycielka/ojciec założyciel” kończy swoją karierę naukową. Zdecydowana większość instytutów ma to wydarzenie już za sobą. Analizując stan, w jakim wówczas znalazły się – lub nadal znajdują – niektóre z nich, można dostrzec dwa najistotniejsze problemy. Pierwszy związany jest z tematyką badań, drugi z ich kontynuatorami. Zdarza się, że dezaktualizacji ulega tematyka badawcza instytutu, co więcej, żadna inna nie zostaje w to miejsce zaimplementowana. Z drugim równie poważnym problemem mamy do czynienia, gdy twórca instytutu nie pozostawia po sobie godnych kontynuatorów. Oznacza to, że w pierwszej fazie swojego istnienia instytut nie był w stanie wykształcić lub pozyskać odpowiednich kadr zdolnych do kon-

tynuowania ambitnych badań w ramach nadal aktualnej tematyki naukowej. Problemy te dotyczą najczęściej niedużych instytutów, w których z konieczności zakres prowadzonych badań jest stosunkowo wąski. Doświadczenia ostatnich lat pokazują, iż jak dotąd nie wypracowano odpowiednich systemów wczesnego ostrzegania przed tego rodzaju zdarzeniami oraz radzenia sobie z nimi, gdy wystąpią. Tymczasem dość oczywistym lekarstwem, które warto w takiej sytuacji zastosować, jest – od czasu do czasu postulowane, ale nierealizowane – łączenie małych jednostek działających w podobnych obszarach lub tworzenie interdyscyplinarnych instytutów. Zabieg taki umożliwi osiągnięcie przez instytut pewnej masy krytycznej, która czyni go odpornym na zagrożenia związane z dezaktualizacją pojedynczych kierunków badawczych, czy brakiem odpowiednich kadr. Połączenie małych jednostek w większe powinno zaowocować szeregiem dodatkowych pozytywnych efektów, na przykład: (i) zwiększy się ich potencjał i możliwości aplikowania o duże strategiczne projekty zarówno krajowe, jak i międzynarodowe – ma to szczególne znaczenie w przypadku projektów interdyscyplinarnych; (ii) powstanie możliwość tworzenia zespołów administracyjno-eksperymentalnych wysokiej klasy wspierających naukowców w aplikowaniu, realizacji i rozliczaniu grantów oraz w komercjalizacji wyników badań; (iii) powstanie szansa na szybsze upowszechnienie dobrych praktyk w zakresie polityki kadrowej, finansowej i administrowania mieniem instytutu. Podsumowując, można stwierdzić, iż potrzebny jest przegląd i reorganizacja instytutów, w wyniku której wszystkie jednostki dysponować będą odpowiednimi do sprawnego i efektywnego działania zasobami zarówno kadrowymi, jak i infrastrukturalnymi. Dodatkową zaletą takiego rozwiązania może być stworzenie jednolitych standardów funkcjonowania instytutów PAN oraz jednolitych zasad ich oceny i rozliczania. Obecnie problemy dotyczące małe jednostki nie są zwykle problemami, z którymi borykają się te duże i *vice versa*. Może jest to właśnie jedna z głównych przyczyn, dla których jak dotąd nie udało się stworzyć wspólnych, akceptowanych przez wszystkich zasad kształtujących relacje wewnętrzne instytutu, jak i relacje zewnętrzne z władzami PAN, uczelniami, innymi instytutami czy Ministerstwem.

### **Nadzór nad instytutami PAN**

Kolejne ważne pytanie dotyczy zakresu oraz sposobu, w jaki państwo powinno nadzorować działalność instytutów PAN. W tym przypadku mamy do czynienia z dwoma zasadniczymi kwestiami, pierwsza dotyczy nadzoru merytorycznego, druga nadzoru administracyjno-finansowego. Jeżeli zgodzimy się z wcześniejszą tezą, zgodnie z którą instytuty PAN są (a jeżeli pojedyncze jeszcze nie są, to po reorganizacji będą) wiodącymi krajowymi jednostkami naukowymi, wówczas jest sprawą oczywistą, że pod względem merytorycznym powinny one być nadzorowane przez grono najwybitniejszych naukowców. Spośród istniejących w Polsce instytucji wymóg ten najlepiej spełnia zrzeszona

w PAN korporacja uczonych. Tak, jak to jest obecnie, jej przedstawiciele powinni zatem raz na cztery lata, najlepiej pod koniec kadencji dyrektora, dokonywać oceny merytorycznej działalności instytutu. W tym miejscu warto zauważyć, iż zdecydowana większość członków korporacji to pracownicy uczelni wyższych. Nie mamy zatem do czynienia z sytuacją, gdy osoby reprezentujące ciało kolegialne jakiejś instytucji kontrolują swoich kolegów z tej samej instytucji. Jeżeli dodatkowo wziąć pod uwagę wspomniany już fakt, iż co najmniej 50% członków rad naukowych na bieżąco nadzorujących pracę instytutów PAN to osoby z innych jednostek, możemy uczciwie stwierdzić, że instytuty PAN, jak żadne inne krajowe instytucje naukowe, nadzorowane są pod względem merytorycznym przez co najmniej dwa zewnętrzne gremia eksperckie. Ponieważ praktyka taka korzystnie wpływa na jakość prowadzonych badań, w ramach reformy warto byłoby pomyśleć jeszcze o międzynarodowych komitetach doradczych wybieranych osobno dla każdego instytutu przez władze PAN w porozumieniu z jego radą naukową i dyrekcją. Załączki komitetów tego typu istnieją już w wielu jednostkach, pełniąc rolę doradczą w najważniejszych sprawach dotyczących strategii ich funkcjonowania i rozwoju. Dodatkowym mechanizmem umożliwiającym nadzór merytoryczny nad instytutami PAN są wybory dyrektora, powoływanego na maksymalnie dwie czteroletnie kadencje. W odróżnieniu od uczelni, gdzie wybory władz są sprawą wewnętrzną, w instytutach PAN przeprowadzane są otwarte konkursy rozstrzygane przez pięcioosobowe komisje eksperckie powoływane specjalnie w tym celu przez prezesa PAN. W skład komisji wchodzi dwaj przedstawiciele Wydziału PAN (korporacji), jeden przedstawiciel prezesa PAN oraz dwaj przedstawiciele danego instytutu, powołani przez jego radę naukową. Biorąc powyższe pod uwagę oraz sposób, w jaki nadzór merytoryczny nad badaniami sprawowany jest w innych krajowych instytucjach naukowych, przyznać trzeba, że opisany powyżej wielostopniowy system wykorzystywany w PAN wyróżnia się transparentnością i rzetelnością, wynikającą między innymi z szerokiego udziału niezależnych ekspertów zewnętrznych. Nie sposób zatem oprzeć się wrażeniu, że proponowana w nowej ustawie dalsza rozbudowa systemu nadzoru merytorycznego jest niecelowa, a może nawet i szkodliwa.

Zdecydowanie inaczej wygląda sytuacja w odniesieniu do drugiej wspomnianej wcześniej kwestii, to jest nadzoru administracyjno-finansowego. Nie sądzę, by władze Akademii dysponowały odpowiednimi zasobami ludzkimi umożliwiającymi sprawowanie pełnego nadzoru nad wszelkimi sprawami związanymi z administrowaniem mieniem i finansami instytutów. Tak jak nadzór merytoryczny należy bezwzględnie pozostawić Akademii, jako najbardziej kompetentnej instytucji, tak nadzór nad działalnością administracyjno-finansową powinno sprawować Ministerstwo, jako najbardziej kompetentny w tym względzie organ państwowy. Wszelkie próby mieszania tych dwóch światów przynoszą zwykle więcej szkód niż pożytku, co całkiem niedawno mogliśmy wielokrotnie

obserwować. Niestety od lat sprawy te pozostają nieuregulowane. W rezultacie w instytutach funkcjonuje coraz bardziej rozbudowana podwójna sprawozdawczość, jedna dla Akademii oraz druga, w wielu kwestiach pokrywająca się, ale przygotowywana w inny sposób i na innych formularzach, dla Ministerstwa.

Gdyby przyjąć takie, wydawałoby się oczywiste, bo merytoryczne kryteria decydowania o różnych sprawach, wówczas można by uniknąć wielu innych wadliwych i niezrozumiałych rozwiązań zawartych w najnowszej propozycji ustawy o PAN. Na przykład, istnieje zgodny pogląd, że o przyznaniu stopnia doktora decydują osoby posiadające co najmniej stopień doktora habilitowanego. Skąd zatem pomysł, by o najwyższym wyróżnieniu w nauce, czyli członkostwie w Akademii, decydowali młodzi badacze lub dyrektorzy instytutów mogący posiadać jedynie stopień doktora. Niestety, nawet bardzo pobieżna merytoryczna analiza wspomnianej ustawy ujawnia szereg jej poważnych deficytów w zakresie rozwiązań dotyczących funkcjonowania komitetów naukowych czy naczelnych władz PAN.

### **Rola instytutów PAN w krajowym systemie nauki**

Na zakończenie pozostaje do rozważenia szczególnie istotna, a przez to i kontrowersyjna kwestia usytuowania jednostek badawczych PAN na naukowej mapie Polski. Ponieważ dotyczy ona całego środowiska, powinny odnieść się do niej nie tylko instytuty PAN, ale i Ministerstwo oraz inne instytucje znajdujące się na tej mapie. Mówiąc w wielkim skrócie, kwestia ta dotyczy roli, jaką powinny pełnić instytuty PAN w krajowym systemie nauki. Debata, która przetoczyła się w tej sprawie w ostatnich latach, jasno ukazała, że żadna z zainteresowanych stron nie popiera idei wkładania instytutów PAN w cudze buty. Dlatego też pomysł utworzenia uniwersytetu PAN nie spotkał się z pozytywnym przyjęciem. Wprost przeciwnie, był szeroko kontestowany przez wszystkie środowiska. Równocześnie nie da się ukryć, że obecne ulokowanie instytutów PAN na naukowej mapie Polski dalece odbiega od ideału. Ze względu na istniejący system ewaluacji i finansowania jednostek naukowych instytuty PAN postrzegane są przez uczelnie oraz inne instytucje badawcze nie jako partner, lecz konkurent lub rywal. Z przyczyn, które trudno merytorycznie uzasadnić, niektóre programy rządowe wspierające naukę były i nadal są dla instytutów PAN niedostępne. W sposób oczywisty stan taki nie sprzyja współpracy, a przez to wykorzystaniu unikatowych zasobów kadrowych i aparaturowych instytutów PAN przez inne jednostki. Stworzone warunki ostrej konkurencji generują liczne konflikty interesów, prowadząc do tego, że powstałe w instytutach PAN rozwiązania lub platformy technologiczne powielane są przez inne instytucje działające w podobnych obszarach. W rezultacie pieniądze publiczne zamiast na konkretne badania wydawane są na zakup kolejnych urządzeń oraz wynagrodzenia dla kolejnych grup obsługujących je specjalistów. Powstaje zatem pytanie, jak uniknąć

opisanych powyżej problemów i sprawić, by instytuty PAN stały się nie konkurentami, lecz partnerami cennymi dla wszystkich innych krajowych instytucji badawczych.

Przed podobnym pytaniem stanęły wcześniej zarówno rządy wielu krajów, jak i władze najznamienitszych instytucji naukowych na świecie. Niekoniecznie musimy więc eksperymentować i wymyślać jakieś nasze unikatowe rozwiązania. Możemy bezpiecznie czerpać z tego, co już istnieje i zostało sprawdzone. Osobiście proponowałbym skorzystać z systemu wypracowanego przez najlepsze światowe instytucje naukowe, mam tu na myśli Uniwersytet Harvarda oraz MIT, których budżety zdecydowanie przekraczają kwoty, jakie każdego roku rząd polski przeznacza na naukę. Nawet tak za-  
możne instytucje doszły do przekonania, iż warto nie tylko konkurować, ale i efektywnie współpracować. Dostrzegły ponadto, że mimo oficjalnych deklaracji współpraca między uniwersytetami napotyka liczne przeszkody, w tym natury prawno-organizacyjnej. Powstał zatem pomysł stworzenia instytutu z definicji dedykowanego wspólnym, często interdyscyplinarnym badaniom, których nie sposób było efektywnie prowadzić na jednej z tych uczelni. Uznano, że w instytucie tym powinni znajdować zatrudnienie (niekoniecznie na cały etat) najwybitniejsi liderzy z obu uniwersytetów. W ten sposób w 2004 roku utworzono unikatowe środowisko badawcze zdolne do podejmowania i rozwiązywania największych wyzwań stojących przed współczesną nauką. Jest ono powszechnie znane pod nazwą Broad Institute, który na swojej stronie [www.broadinstitute.org](http://www.broadinstitute.org) przedstawia się w następujący sposób „Broad Institute is uniquely organized to encourage cross-disciplinary and collaborative research that cannot be done in a traditional single-laboratory setting. Our Programs and Platforms work alongside faculty labs and enable creative, groundbreaking discoveries at large scale.”

Opisana powyżej idea doskonale wpisuje się w wieloletnią tradycję PAN. Jak niektórzy to jeszcze pamiętają, instytuty PAN powstawały po to, by stworzyć lepsze warunki pracy wybitnym naukowcom z uniwersytetów. Podstawowym zadaniem instytutów PAN miało być podejmowanie ambitnych wyzwań naukowych, trudnych do realizacji w ramach uczelni wyższych. Dlaczego zatem nie powrócić do korzeni, równocześnie czerpiąc z rozwiązań przyjętych przez najlepsze instytucje naukowe świata? Wizja taka zakłada:

- (i) stopniowe, jednak stosunkowo szybkie, przystosowywanie dużych zwykle multidyscyplinarnych instytutów PAN do roli, jaką pełni Broad Institute wobec Uniwersytetu Harvarda oraz MIT;
- (ii) istnienie systemu administracyjno-finansowego wspierającego bliską partnerską współpracę jednostek PAN z innymi krajowymi instytucjami naukowymi.

Opisany powyżej proces powinien trwać maksymalnie 2–3 lata. W naszych warunkach niezależne, posiadające osobowość prawną instytuty PAN mogłyby wchodzić w relacje zarówno z uniwersytetami, jak i innymi placówkami badawczymi. Relacje te

powinny zostać oparte na wieloletnich dwu- lub wielostronnych umowach gwarantujących stabilność dla podejmowanych długofalowych programów badawczych. W efekcie wprowadzonej reformy już po kilku latach instytuty PAN powinny posiadać w swojej strukturze dwa typy jednostek organizacyjnych: pierwszy stanowiłby stabilny rdzeń instytutu, drugi miałby charakter czasowy związany z realizacją konkretnego wyzwania naukowego. W ramach pierwszego typu mogłyby funkcjonować zakłady oraz pracownie. Zakłady stanowiłyby rdzeń naukowy instytutu. Ich liderzy, gwarantujący najwyższy poziom naukowy, byłiby wyłaniani na drodze kilkietapowej selekcji w ramach otwartych międzynarodowych konkursów. Pracownie natomiast byłyby zaawansowanymi platformami technologicznymi obsługiwanymi przez specjalistów najwyższej klasy, niekoniecznie więc musiałyby istnieć w instytutach działających w obszarze nauk humanistycznych oraz zajmujących się badaniami teoretycznymi. Drugi typ jednostek, działających jedynie przez pewien okres, byłby powoływany we współpracy z innymi instytucjami naukowymi np. uniwersytetami. Liderami takich zespołów badawczych byłiby wybitni naukowcy, chcący znaleźć optymalne miejsce do realizacji zaplanowanych przez siebie badań. Liderzy zespołów badawczych kontynuowaliby pracę w placówce macierzystej, jednak równocześnie np. w ramach wspólnego grantu złożonego przez uniwersytet oraz placówkę PAN uzyskiwaliby drugie (niekoniecznie pełnoetatowe) zatrudnienie w instytucji. W ten oto sposób inne jednostki naukowe uzyskiwałyby łatwy dostęp do infrastruktury stworzonej w jednostkach PAN.

Można by pójść jeszcze dalej i włączyć przedstawicieli jednostek współpracujących z danym instytutem PAN w proces selekcji i wyłaniania liderów zakładów. Wówczas także liderzy zakładów mogliby znaleźć częściowe zatrudnienie, na przykład na uniwersytetach, i zostać włączeni w proces kształcenia studentów. W ten oto sposób historia zatoczyłaby koło. Kiedyś najwybitniejsi naukowcy pracujący na uniwersytetach zakładali instytuty PAN, obecnie instytuty PAN włączyłyby swoich najwybitniejszych przedstawicieli w działalność uniwersytetów. Zniknąłby konflikt trawiący od lat polskie środowisko naukowe. Każdy sukces instytutu PAN byłby także sukcesem uczelni, z każdego sukcesu uczelni cieszyłby się instytut PAN. Analogiczne relacje mogłyby tworzyć instytuty PAN nie tylko z uniwersytetami, lecz także z instytutami branżowymi, szczególnie z myślą o wdrażaniu i komercjalizacji wyników wspólnych badań. Rozwiązanie takie gwarantowałoby lepsze wykorzystanie istniejących zasobów zarówno kadrowych, jak i infrastrukturalnych, oraz przyczyniło się do konsolidacji różnych sektorów nauki wokół wspólnych wyzwań, jakie przed nami stawia współczesny świat.

Na zakończenie warto powrócić na moment do bardziej ogólnych rozważań i zastanowić się, co leży u podłoża opisanych powyżej problemów utrudniających lub wręcz uniemożliwiających stworzenie wewnętrznie spójnego, synergistycznego systemu nauki w Polsce. Oczywiście można próbować zrzucić całą odpowiedzialność na polityków.



Bezsprzecznie to oni wytyczają główne kierunki rozwoju naszego kraju i to ich wina, że od lat zbyt małe środki przeznaczane są na naukę. O tym jednak, jak te środki są dzielone, jak działają uczelnie wyższe i instytuty badawcze, decydują także współpracujący z politykami przedstawiciele świata nauki. To oni sugerują, jak kształtować reguły prawne, w ramach których funkcjonuje nauka, jak planować i wdrażać programy finansujące badania, jak oceniać jednostki naukowe i naukowców, na jakich warunkach przyznawać stopnie naukowe i tytuł naukowy. Niestety oznacza to, że autorami większości niezbyt szczęśliwych rozwiązań utrudniających rozwój nauki w Polsce są nie politycy, lecz nasi koledzy naukowcy. Nie wierzą oni lub, co gorsze, nie są dla nich wygodne proste, równe i łatwe do zrozumienia reguły gry. W zamian proponują ręczne sterowanie, sprowadzające się do dbania o doraźne interesy wybranego sektora systemu nauki lub wręcz wybranych jednostek. Istnieje zatem szereg przesłanek świadczących, o tym, że w naszych warunkach największym wyzwaniem stojącym przed środowiskiem naukowym jest odrzucenie wszelkich przejawów partykularyzmu. Nie można dłużej akceptować sytuacji, w których przedkładanie interesów wąskich grup lub środowisk ponad interes ogółu uznawane jest za naganne jedynie w oficjalnych wystąpieniach. Ponadto musimy zadbać, by wszelkie działania zmierzające do ukształtowania sprawnego systemu nauki w Polsce bazowały tylko i wyłącznie na rzetelnej wiedzy, aby słowo nauka kojarzyło się każdemu ze zobiektywizowanym, a zatem niezależnym od poglądów badacza, sposobem opisu otaczającej nas rzeczywistości.

### **Czy chaos musi być cechą charakterystyczną każdej reformy systemu nauki w Polsce?**

W ubiegłym roku obchodziliśmy 35. rocznicę wyborów parlamentarnych, w wyniku których Polska ponownie uzyskała niepodległość i zaczęła samodzielnie decydować o swojej przyszłości. W przypadku każdej dziedziny naszego życia, także i nauki, jubileusz ten skłaniał do refleksji nad sposobem, w jaki zdołaliśmy spożytkować 35 lat wolności. W artykule staram się zatem krótko scharakteryzować obecny stan nauki w Polsce. Następnie próbuję ukazać, do czego doprowadziły 35-letnie, niekończące się reformy systemu nauki. Co ciekawe, jak dotąd praktycznie pominęły one Polską Akademię Nauk. Dlatego odnoszę się także do ostatnich propozycji zawartych w ustawie mającej na nowo ukształtować tę wiodącą krajową instytucję naukową.

**Słowa kluczowe:** nauka, rola nauki, system nauki w Polsce i jego reforma, Polska Akademia Nauk, instytuty PAN

### **Does chaos must be a hallmark of every science system reform in Poland?**

Last year we celebrated the 35<sup>th</sup> anniversary of the parliamentary elections which brought Poland's independence and allowed us to decide about our future.

In every area of our lives, including science, this anniversary encouraged reflection on how we managed to use the 35 years of freedom. Thus, in this article, I briefly characterize the current state of science in Poland. Then I try to show major results of 35-year endless reforms of the science system in our country. Interestingly, so far, these reforms have practically omitted the Polish Academy of Sciences. Therefore, I also discuss the recently prepared draft law that is supposed to give a new shape to this leading national scientific institution.

**Key words:** science, role of science, science system in Poland and its reform, Polish Academy of Sciences, PAS institutes