

Jerzy Duszyński, Tadeusz Burczyński  
Paweł M. Rowiński, Andrzej Rycharc

---

## Projekt: Uniwersytet PAN<sup>1</sup>

**STRESZCZENIE.** Instytuty Polskiej Akademii Nauk mają wśród polskich instytucji naukowych czołowy potencjał merytoryczny. W instytutach PAN w latach 2013-2016 powstało 19,7% prac afiliowanych w polskich instytucjach i umieszczonych w najbardziej prestiżowych pismach naukowych danych dziedzin (górne 10% z list pism danej dziedziny nauki uszeregowanych według rosnącego współczynnika wpływu, IF). Jest to najlepszy wynik wśród polskich instytucji akademickich. Kadra instytutów PAN zajmuje się nie tylko badaniami, ale też dydaktyką; 1607 osób (stan na 31 grudnia 2016) było na stacjonarnych studiach doktoranckich w Instytutach PAN. Stopień umiędzynarodowienia studiów w PAN (8%) jest największy wśród polskich uczelni. W związku z tym uzasadnione wydaje się powołanie Uniwersytetu PAN (UPAN), który mógłby stać się pierwszą w Polsce uczelnią badawczą. Planuje się, że docelowo kształciłoby się na nim 2,5 tys. osób, w przeważającej części studentek i studentów III stopnia. Taka liczba pozwoli na zagwarantowanie indywidualnej merytorycznej opieki każdemu studentowi, a także na wprowadzenie i przetestowanie nowatorskich programów dydaktycznych, właściwych erze Internetu i e-learningu, prowadzenia studiów online poprzez *courser*, studiów inter- i crossdyscyplinarnych. UPAN ma realne szanse stać się wizytówką polskiej nauki i szkolnictwa wyższego, gdyż otwarte, międzynarodowe wieloletnie programy konkursowe na pozycje: wizytujących profesorów, stażystów podoktorskich i doktorantów mogą podnieść umiędzynarodowienie zarówno kadry, jak i studentów UPAN do poziomu właściwego najlepszym uczelniom świata. Z uwagi na wielkość naszego budżetu nauki i szkolnictwa wyższego osiągnięcie takiego umiędzynarodowienia jest finansowo realne w najbliższym czasie tylko dla uczelni tak małej jak UPAN. Opisane działania będą pro jakościowe także dla samych instytutów PAN i istotnie podniosą ich poziom merytoryczny. Po kilku latach UPAN ma realne szanse na uplasowanie się w międzynarodowych rankingach na bardzo dobrych pozycjach, w pierwszej dwusetce, a nawet w pierwszej setce najlepszych światowych uczelni. Należy podkreślić, że warunkiem tego jest zapewnienie finansowania badań w instytutach PAN na co najmniej takim jak obecnie poziomie, uelastycznienie ich sieci,

---

<sup>1</sup> Artykuł oparty jest na założeniach przygotowanych przez powołany przez prezesa PAN Zespół ds. koncepcji UPAN.

wytworzenie mechanizmów synergii pomiędzy instytutami (wspólny cel – UPAN) oraz wsparcie tego projektu długoletnim programem umiędzynarodowienia kadry i studentów.

**SŁOWA KLUCZOWE:** uniwersytet badawczy, Uniwersytet Polskiej Akademii Nauk, doskonałość naukowa

## 1. Tło i motywacja powstania projektu UPAN

Instytuty PAN w większości są na dobrym europejskim poziomie merytorycznym. Przyczyniły się do tego: stosunkowo mało obowiązków dydaktycznych kadry instytutów i pełna autonomia poszczególnych instytutów. Przy małych rozmiarach typowy instytut PAN ma około stu pięćdziesięciu pracowników, a duża autonomia pozwala mu na wysoką sprawność zarządzania. Jednocześnie instytuty mają tendencję do zamykania się w swoich murach i koncentrowania się na stosunkowo homogennej tematyce. Brakuje synergii w ich działaniu czy osiągnięcia masy krytycznej, która jest niezbędna do uzyskania wyrazistości międzynarodowej. Wspólny cel, jakim mogłby być Uniwersytet PAN, zmniejszyłby te tendencje separatystyczne. Co więcej, włączenie do kadry instytutów zagranicznych wizytujących profesorów, stażystów podoktorskich i doktorantów, zwiększenie umiędzynarodowienia kadry i studentów (co również mogłoby być pochodną projektu Uniwersytet PAN) byłoby impulsem do rozwoju instytutów PAN i silnym bodźcem projakościowym.

Polskie uczelnie w światowych i europejskich rankingach plasują się na dalekich pozycjach. Co więcej, od kilku lat ich pozycja spada. Istnieje ryzyko, że za dwa lata w ogóle znikną z rankingów, wypadną poza listę pięciuset instytucji szkolnictwa wyższego, które liczą się w świecie. Cierpi na tym wizerunek Polski. Stawia nas w rzędzie krajów zacofanych i podważa wiarę w nasz potencjał innowacyjny. Stosunkowo szybko wykreowanie choćby jednej uczelni, która zajęłaby w międzynarodowych rankingach wysokie miejsce, przyniosłoby wielkie korzyści wizerunkowe Polsce. Byłaby też wzorem dla innych uczelni, lokomotywą zmian projakościowych w szkolnictwie wyższym oraz w innowacyjności Polski.

Niewiele osób zastanawia się, jak to się dzieje, że lokomotywa jest w stanie ciągnąć długi sznur wagonów wypełnionych np. węglem. Zwykle zaczyna ruch pociągu „powoli, jak żółw ociężałe”. Elastyczny zaczep między lokomotywą a pierwszym wagonem rozciąga się maksymalnie i wtedy za lokomotywą rusza pierwszy wagon. Gdy on ruszy, zaczyna się rozciągać zaczep pomiędzy wagonem pierwszym a drugim. Znowu rozciąga się maksymalnie i drugi wagon przyłącza się do ruchu, i tak dalej, i tak dalej, aż wszystkie wagony zostaną pociągnięte przez lokomotywę. Gdyby pomiędzy wagonami były sztywne zaczepy, lokomotywa nie zdołałaby wprawić w ruch długiego pociągu. Może to zrobić tylko wtedy, gdy wagony wprawia się w ruch stopniowo. Sekret tkwi w elastyczności połączenia składu pociągu. Podobnie jest z procesem podnoszenia doskonałości w instytucjach nauki i szkol-

nictwa wyższego w Polsce. Wszystkich ich nie poruszy w kierunku rozpoznawalnej międzynarodowo doskonałości nikt i nic. Ale stopniowo może się to udać. Tu też sekretem może być elastyczność, tym razem rozwiązań prawnych. Jeśli będą one sztywne, a wszystkie instytucje nauki i szkolnictwa wyższego objęte tą samą regulacją prawną, ruch w stronę doskonałości będzie utrudniony. Dlatego potrzebne są deregulacja uwarunkowań prawnych i dopuszczenie ustaw specjalnych, np. odrębnej, w zakresie szkolnictwa wyższego, regulacji prawnej Uniwersytetu PAN. To, co jest niezbędne do jego uruchomienia, to – przy zachowaniu maksymalnej autonomii instytutów PAN – nadanie osobowości prawnej Uniwersytetowi PAN, umożliwienie podwójnej afiliacji obejmującej instytut i Uniwersytet PAN. Bez takich i podobnych specjalnych rozwiązań prawnych dotyczących instytucji nauki i szkolnictwa wyższego niezwykle trudno będzie wprawić nasze instytucje w ruch do doskonałości i pozycji międzynarodowej, do której aspirujemy.

Potrzeba większej doskonałości i efektywności w wystąpieniach konkursowych w programie Horyzont 2020 (H2020) jest obecnie bardzo silna. W H2020 badacze z Polski otrzymali 0,9% rozdysponowanych funduszy, a na ten program Polska składa się w wymiarze 3,13%. Oznacza to, że jeśli chodzi o naukę, jesteśmy głównie płatnikiem netto. W przyszłości, gdy przestaniemy w tak dużym stopniu korzystać z europejskich programów strukturalnych, może to stać się dużym problemem wizerunkowym nauki i szkolnictwa wyższego zarówno w skali kraju, jak i w skali europejskiej. Umieędzynarodowienie kadry naukowej Uniwersytetu PAN może znacznie przyczynić się do poprawy naszej efektywności w programach konkursowych UE.

Jeśli chodzi o mobilność studentów i kadry naukowej, to nasze parametry są bardzo niskie. Jesteśmy na trzecim od końca miejscu wśród krajów UE, jeśli chodzi o osoby spoza Unii, które w naszych instytucjach obroniły doktorat, i na przedostatnim miejscu jeśli chodzi o liczbę doktorantów spoza UE. W niewielkim stopniu uczestniczymy w konkursach programu Maria Skłodowska-Curie czy w konkursach Europejskiej Rady Nauki (ERC). Jedną z podstawowych cech czołowych jednostek naukowych jest korzystanie z szerokiej puli utalentowanych osób. Im bardziej te instytucje są atrakcyjne dla takich osób, tym lepiej. Najlepsze instytucje przyciągają takie osoby z całego świata: bardzo dobre z danego kontynentu, średnie z danego kraju, a słabe głównie z danego regionu czy miasta. Uniwersytet PAN ma szansę, aby w ciągu kilku lat stać się uczelnią atrakcyjną w skali międzynarodowej, a tym samym atrakcyjną dla utalentowanych naukowo osób stanie się Polska. Uniwersytet PAN może być „bramą”, przez którą do systemu nauki i szkolnictwa wyższego wchodzić będą takie osoby z zagranicy, także z silnej polskiej diaspory naukowej.

Inne kraje usilnie zabiegają o włączenie jednej lub kilku swoich uczelni do grona instytucji prestiżowych rozpoznawalnych w skali międzynarodowej. Przeznaczają na to duże środki finansowe. Na przykład Rosja forsuje projekt 5-100 (pięć rosyjskich uczelni w pierwszej setce międzynarodowych rankingów), na który w latach 2013-2016 przeznaczyła 600 mln USD. Postęp w pozycji wybranych rosyjskich

uczelnia w rankingach międzynarodowych jest wyraźny w ostatnich latach. Niemcy przeznaczyły 1,9 mld euro na pierwszą fazę (lata 2006-2011) Inicjatywy Doskonałości Szkolnictwa Wyższego (*Excellence Initiative*). Program oceniono pozytywnie i na następną fazę Inicjatywy (lata 2012-2017) przeznaczono 2,7 mld euro. Francja na program poprawy szkolnictwa wyższego w 2010 r. przeznaczyła 7,7 mln euro. Ciekawą inicjatywą jest też utworzenie Uniwersytetu Chińskiej Akademii Nauk, przy zaangażowaniu instytutów tej Akademii. Chiny przeznaczyły na to ogromne środki finansowe. Warto zauważyć, że te programy, mające na celu wypromowanie liczących się międzynarodowo uczelni, są działaniami wieloletnimi. Taka też jest gwarancja ich finansowania. Jak wysokie koszty pochłonęłoby uruchomienie Uniwersytetu PAN? Podstawowe elementy proponowanego budżetu UPAN są następujące:

1. Organizacja seminariów instytutowych, 6-9 zaproszonych prelegentów, czołowych specjalistów z kraju i zagranicy, ich dobór w porozumieniu z liderami naukowymi instytutu.
2. Powołanie kilkusobowej (3-5 osób) Międzynarodowej Naukowej Rady Doradczej Instytutu, z rotacyjnym składem, w konsultacji z liderami naukowymi instytutu. Do Rady nie powinni być powoływani obecni współpracownicy naukowcy pracowników instytutu.
3. Koszty Centre for Advanced Studies organizującego pobyty wizytujących profesorów na półroczne lub roczne pobyty w wybranych college'ach/szkołach UPAN oraz prowadzącego własne badania.
4. Stypendia dla doktorantów z zagranicy.
5. Program dla stażystów po doktoracie (*postdocs*).
6. Przyjęcia w ramach międzynarodowego konkursu nowego kierownika grupy badawczej. *Start up* dla nowego PI. W rozstrzygnięciach tego konkursu istotne znaczenie ma opinia Międzynarodowej Rady Doradczej Instytutu.
7. Koszty działalności dydaktycznej, szczególnie w szeroko pojętej cyfryzacji procesu kształcenia.
8. Stopniowa rozbudowa bazy UPAN, remont sal wykładowych, bazy noclegowej, pomieszczeń dla studentów, administracji UPAN.

Uruchamiając otwarte, międzynarodowe wieloletnie programy konkursowe na pozycje: wizytujących profesorów, stażystów poddoktorskich, i doktorantów mogą podnieść umiędzynarodowienie zarówno kadry (10%), jak i studentów (20%) UPAN do poziomu właściwego najlepszym uczelniom świata. Przy założeniu, że dydaktyczny i naukowy potencjał około 50 instytutów zasili UPAN, koszt takiego siedmioletniego programu wyniósłby około 860 mln zł/7 lat, tj. średnio 122 mln zł rocznie, a 80% tego budżetu wiąże się z nakładami na kapitał ludzki. Jest to duży, ale i tak najniższy z możliwych koszt wypromowania polskiej placówki znaczącej w pejzażu najlepszych światowych uczelni. Warto przypomnieć, że UPAN

w naszych zamierzeniach miałyby kształcić docelowo 2500 studentek i studentów (w większości III stopnia), w przypadku dużych uczelni, kształcących dziesiątki tysięcy studentów, ten koszt musiałby być wielokrotnie wyższy. Trzeba też podkreślić niezwykle sprzyjającą okoliczność, że możemy ten uniwersytet utworzyć na bazie bardzo dobrze funkcjonujących instytutów, posiadających dobrą w skali europejskiej kadre naukową, infrastrukturę badawczą i doświadczenie dydaktyczne. W innych krajach często podejmowane są próby tworzenia takich instytucji prawie od zera, czyniąc takie przedsięwzięcia znacznie droższymi i trudniejszymi do realizacji. Przykładem tego może być japoński OIST (Okinawa Institute of Science and Technology Graduate University).

Na przełomie 2016/2017 rozpoczęto intensywne przygotowania do reformy szkolnictwa wyższego w Polsce. Ogłoszenie projektu Ustawy 2.0 ma nastąpić na Narodowym Kongresie Nauki we wrześniu 2017 r. Wszystko wskazuje na to, że funkcjonowanie uczelni wyższych w Polsce bardzo się zmieni. Bierność PAN w obliczu tych zmian w sferze nauki i szkolnictwa wyższego byłaby oczywistym błędem zaniechania. Zaproponowanie nowatorskiego projektu zmieniającego funkcjonowanie instytutów PAN jest w tej sytuacji pożądane.

Przedstawiamy realistyczny plan, który może doprowadzić do powstania w Polsce (na początek choć jednej) uczelni realnie liczącej się w rankingach światowych. Wierzymy, że uczelnia ta będzie „pierwszym wagonem” zmierzającym ku istotnej pozycji międzynarodowej. Proponujemy, aby uczelnia powstała na bazie istniejących instytutów PAN i specjalnych uwarunkowań prawnych. Lokomotywą będą dodatkowe fundusze na naukę i rozwiązania prawne Ustawy 2.0 oraz znowelizowanej ustawy o PAN.

Uniwersytet Polskiej Akademii Nauk może stać się jednym z pierwszych uniwersytetów badawczych w Polsce. Będzie prowadził badania naukowe i kształcenie (głównie doktorskie i podoktorskie) na wysokim międzynarodowym poziomie, z wykorzystaniem potencjału badawczego i dydaktycznego instytutów PAN oraz kompetencji i doświadczenia członków polskiej korporacji uczonych. Uniwersytet PAN ma być uczelnią o zdecentralizowanej strukturze, działającą na bazie instytutów naukowych PAN. UPAN będzie zarazem sprzyjał współpracy z istniejącymi uczelniami poprzez budowę nowych, równoległych więzi z nimi.

## 2. Główne przesłanki utworzenia UPAN

Istnieją cztery główne przesłanki, dla których należy utworzyć UPAN:

- badawczy i edukacyjny potencjał instytutów PAN w skali kraju,
- zwiększenie możliwości wykorzystania tego potencjału, szczególnie w zaawansowanej edukacji,

- możliwość budowy silniejszej międzynarodowej pozycji nauki w Polsce i poprawy pozycji polskiej edukacji za granicą, także w liczących się światowych rankingach,
- konieczność wprowadzenia projakościowych zmian w instytutach PAN i zbudowania nowych więzi współpracy zarówno pomiędzy instytutami, dających efekt synergii dzięki potencjałowi badawczemu i dydaktycznemu, jak i współpracy z istniejącymi uczelniami.

Potencjał naukowy Akademii i jej instytutów jest ogromny w skali kraju, ale wciąż niewystarczający w konkurencji europejskiej. Ponad 80% instytutów ma kategorię A lub A+, 11 instytutów uzyskało status krajowych naukowych ośrodków wiodących. Blisko połowa najbardziej prestiżowych grantów Europejskiej Rady ds. Badań Naukowych ERC realizowanych w Polsce jest pozyskiwana przez pracowników instytutów PAN. Wedle rozmaitych rankingów najwyżej notowanych polskich instytucji naukowych i badawczych PAN zajmuje pierwsze miejsce (np. Scimago Institutions Ranking czy Nature Index). Według bazy SCOPUS odsetek udziału publikacji instytutów PAN w liczbie publikacji z polskimi afiliacjami w okresie 2013-2016 stanowi blisko 14%, a publikacji w pismach naukowych z górnych 10% list danych dyscyplin – blisko 20%.

W ostatnich latach instytuty PAN wzmocniły współpracę z instytucjami sektora gospodarki, biznesu i administracji, znacząco poprawiły wskaźniki innowacyjności. W ramach PAN działają silne programy i centra międzynarodowe, PAN posiada stacje zagraniczne w kluczowych stolicach europejskich i aktywnie wspiera wystąpienia polskich uczonych w konkursach Europejskiej Rady ds. Badań Naukowych (ERC).

Instytuty PAN kształcą już teraz ponad 1,6 tys. doktorantów na studiach stacjonarnych, zwykle na bardzo wysokim poziomie, mają też bogate doświadczenia w łączeniu edukacji z badaniami. Uniwersytet PAN wykorzysta ten potencjał w sposób bardziej racjonalny. Można nawet powiedzieć, że już teraz w działalności PAN połączone są badania i edukacja, że istnieją przesłanki, aby PAN traktować jako uniwersytet w pierwotnym znaczeniu tego słowa, w tej chwili uniwersytet typu *graduate*. Problemem jest to, że struktura i regulacje prawne, którym podlega PAN, nie są do tego dostosowane. To właśnie proponujemy zmienić. Nie jest to jednak tylko zmiana formalna – struktura instytucji, gdy pozostaje dysfunkcyjna wobec jej istoty i misji, ogranicza ją, zamiast sprzyjać rozwojowi. Problemem jest także to, że obecne kształcenie ma charakter rozproszony, nie widać efektu synergii. Zapewni ją uniwersytet PAN, tworzący wspólne standardy kształcenia, przy zachowaniu istniejącej autonomii składających się nań instytutów.

Potencjał badawczy i edukacyjny nie jest należycie wykorzystany ze względu na istniejące ograniczenia instytucjonalne, prawne i finansowe. Akademia powinna kształcić – i negocjowanie tego byłoby marnowaniem dobra publicznego i intelektualnego – lecz w obecnej konstrukcji prawnej nie może na ten cel otrzymywać

finansowania. Powinna kształcić i kształci, jednak jej doktoranci często nie mają prawa uczestnictwa w rozmaitych programach finansowania i wymiany międzynarodowej organizowanych przez instytucje państwowe. I wreszcie, powinna kształcić, lecz nie zawsze ta funkcja edukacyjna jest dostrzegana przez ważne dla PAN instytucje państwa i regulacje prawne. Wszystko to tworzy system wewnętrznych napięć między potencjałem PAN (wraz z instytutami) a wykorzystaniem tego potencjału. Napięcia te są jedną z przyczyn nieustających problemów wizerunkowych Akademii zarówno w kraju, jak i za granicą, gdy często musi ona uzasadniać sensowność swego istnienia poza systemem szkolnictwa wyższego. Mają one charakter strukturalny i niepodzielny w tym sensie, że nie można usunąć ich pojedynczo – trzeba to zrobić całościowo. Utworzenie UPAN może te napięcia usunąć oraz istotnie poprawić pozycję PAN i pozytywnie wpłynąć na pozycję nauki w Polsce.

Powołanie grupy uniwersytetów badawczych, łączących edukację i badania na najwyższym poziomie, stanowi ogromną szansę, którą należy wykorzystać. Wśród takich uniwersytetów jest też miejsce dla Uniwersytetu PAN, który może podwyższyć pozycję polskiej nauki w konkurencji placówkami zagranicznymi. Oczywistym warunkiem jest zwiększenie umiędzynarodowienia kadry instytutów PAN, wprowadzenie w instytutach międzynarodowych rad doradczych, prowadzenie międzynarodowych konkursów na stanowiska naukowe i nowe zespoły badawcze, wsparcie uczonych w pozyskiwaniu najbardziej prestiżowych projektów badawczych. Istotne jest też wprowadzenie mechanizmów likwidacji źle funkcjonujących grup badawczych, a nawet instytucji, i jednocześnie powoływania nowych. W rezultacie utworzenie Uniwersytetu PAN będzie silnym projakościowym impulsem wobec instytutów PAN. Poprzez proponowane mechanizmy mobilności akademickiej może także wzmocnić współpracę z istniejącymi szkołami wyższymi, w tym uniwersytetami, szczególnie polskimi. Istotną rolę doradczą w budowie tych mechanizmów współpracy będzie pełniła Korporacja PAN, która składa się w większości z uczonych pracujących na uczelniach.

### **3. Czym ma być UPAN? Akademickie podstawy koncepcji**

Uniwersytet PAN, choć w zamierzeniu skromny ilościowo, będzie uniwersytetem nowego typu w porównaniu do tradycyjnych uczelni. Traktujemy go jako swego rodzaju placówkę eksperymentalną. Jeśli chodzi o jego istotę akademicką, wyróżniają go następujące cechy:

1. Jest to uniwersytet kształcący głównie na poziomie doktorskim, postdoktorskim i akademickim podyplomowym. Osią kształcenia jest program doktorski oraz ustrukturalizowany program postdoktorski, oparty na wizytujących

*postdocs*. Jednym słowem, uniwersytet *postgraduate*. W przyszłości dopuszcza się skromny, wyspecjalizowany nurt kształcenia magisterskiego, głównie w postaci studiów uzupełniających dla tych kandydatów na studia doktoranckie, którzy z racji interdyscyplinarnego charakteru UPAN będą potrzebowali uzupełnienia zaawansowanej wiedzy podstawowej. W sumie, w sensie liczbowym, jest to uniwersytet niewielki (ok. 2,5 tys. studentów), lecz o bardzo silnym potencjale badawczym i edukacyjnym.

2. Ma charakter międzynarodowy, zarówno gdy chodzi o kadre i studentów, jak i o programy badawcze oraz standardy edukacyjne. Uniwersytet będzie włączony w sieć współpracy międzynarodowej budowaną na podstawie doświadczeń instytutów PAN, ich rozbudowanych już równoległe porozumień z jednostkami innych polskich uniwersytetów, jak i nowych porozumień. To powoduje konieczność przyjęcia światowych standardów jakości edukacji, a zarazem wskazuje na istotną rolę języka angielskiego w procesie kształcenia, który będzie dominował we wszystkich programach, gdzie będzie to akademicko uzasadnione. Silnie rozwinięty będzie program *visiting professors*, otwarty także dla profesorów z Polski. W rezultacie UPAN stanie się jednym z centrów wymiany myśli i współpracy akademickiej, co zapewni mu także efekt synergii.
3. Jest interdyscyplinarny, lecz nie non-dyscyplinarny: nie ucieka w szare strefy niekontrolowane przez wypracowane standardy akademickie, lecz umożliwia współpracę pomiędzy dobrze zdefiniowanymi dyscyplinami. Ta współpraca stanowi niezbędny element curriculum kształcenia. Pewien element „migracji“ między programami kształcenia byłby wbudowany w curriculum słuchaczy. Widzimy we współpracy interdyscyplinarnej szansę na stworzenie efektu synergii i tworzenie wartości dodanej w porównaniu do obecnego kształcenia w instytutach PAN.
4. *Ex definitione* jest uniwersytetem badawczym, co operacyjnie może oznaczać to, że o ile mogą w nim działać jednostki zajmujące się tylko badaniami, o tyle nie ma w nim miejsca na jednostki wyłącznie dydaktyczne. A istotą są jednostki łączące badania z dydaktyką.
5. UPAN jest uniwersytetem niewielkim, elitarnym, chcemy jednak, by głos jego zespołów i uczonych był słyszalny w debacie publicznej. Polskie dyskusje nie zawsze oparte są na racjonalnej wiedzy, dominują w nich stanowiska uzasadniane raczej ideologicznie niż oparte na dowodach. Także naszej polityce publicznej potrzebne jest to, co zwiemy *evidence based policy*. W okresie narastającej popularności różnego rodzaju ruchów kwestionujących racjonalność, w dobie postprawdy, potrzebny jest głos przywracający sens prawdy opartej na dowodach empirycznych. Tu też widzimy rolę dla Uniwersytetu PAN.

Tak zarysowana istota akademicka UPAN definiuje zarazem profil jego absolwenta i odpowiada na pytanie: Kogo ten Uniwersytet będzie kształcił? Będzie



kształcił wysoko wykwalifikowane kadry dla przyszłej pracy akademickiej oraz dla pracy w sektorze publicznym, a także prywatnym. W obecnej dobie budowy innowacyjnych gospodarek opartych na wiedzy stopień doktora jest zarówno pierwszym etapem kształcenia akademickiego, jak również potwierdzeniem wysokich kwalifikacji zawodowych, przydatnych także poza strukturami akademickimi. Absolwent UPAN uzyska umiejętności analityczne, umiejętności pracy zespołowej, zarządzania projektami, będzie ukształtowanym, niezależnym badaczem, nauczy się odpowiedzialności i będzie musiał wykazać się umiejętnością przekazywania zdobywanej wiedzy.

#### 4. Czym ma być UPAN? Podstawowe rozwiązania strukturalne

Akademicka istota UPAN decyduje o przyjmowanych rozwiązaniach strukturalnych, które muszą być funkcjonalne z uwagi na naukowe cele Uniwersytetu. Dlatego też jego struktura opiera się na następujących rozwiązaniach:

1. Podstawowymi jednostkami organizacyjnymi UPAN są instytuty PAN lub oddolnie tworzone na zasadzie dobrowolności college/szkoły złożone z instytutów PAN, które działają jako wyodrębnione programy akademickie.
2. UPAN tworzy się z wybranych, czyli spełniających kryteria akademickie, instytutów PAN, niekoniecznie tylko z tych, które prowadzą kształcenie doktorskie. Jego częściami mogą być jedynie placówki badawcze. Wszystkie one zachowują swoją osobowość prawną, stając się częścią UPAN, a zarazem pozostają częścią PAN, gdyż cały uniwersytet jest częścią Polskiej Akademii Nauk. UPAN nie istnieje więc obok instytutów, on się z nich składa. Także jako całość nabywa osobowość prawną.
3. Instytuty zachowują swoją osobowość prawną i autonomię badawczą oraz autonomię co do akademickich treści swego kształcenia. Tylko bowiem na poziomie konkretnych instytutów możliwe jest faktyczne integrowanie badań i edukacji. Finansową konsekwencją tej struktury jest to, że instytuty nadal występują samodzielnie do MNiSW o dotacje na utrzymanie potencjału badawczego i dotacja ta, jak do tej pory, kierowana jest do instytutów i przez nie rozdzielana. W rezultacie strukturalną istotą UPAN jest silna decentralizacja i sieciowa struktura.
4. Konsekwencją decentralizacji i sieciowości jest lekka i elastyczna struktura centralna. Instytuty delegują swoich przedstawicieli do Senatu, a wybrany rektor staje się *ex officio* wiceprezesem PAN (a nie odwrotnie). Zauważmy, że prezentowany tu wariant „instytuty jako UPAN” daje właśnie szansę na budowę zdecentralizowanego uniwersytetu, ponieważ jego częściami są instytuty o osobowości prawnej.

5. Podstawowymi zadaniami centralnych władz UPAN (rektor i Senat) są: ustalanie zasadniczych ram i szeroko rozumianych standardów kształcenia oraz kryteriów oceny jego jakości, monitorowanie tej jakości w poszczególnych instytutach włącznie z prawem rozwiązywania studiów i wyłączenia danych instytutów ze struktury UPAN, gdy nie spełniają kryteriów akademickich, ustalanie standardów przyjmowania i usuwania ze studiów, reguł tworzenia programów interdyscyplinarnych oraz występowanie o dotację dydaktyczną do władz i jej podział pomiędzy instytuty, a także występowanie o wszelkie środki, które Uniwersytet może pozyskać na swoje działania jako całość. Tak zakreślone zadania władz centralnych wskazują na ich rolę w reprezentowaniu Uniwersytetu jako całości poprzez koordynację zasadniczych reguł i środków prowadzenia dydaktyki, bez jednoczesnego ingerowania w treść związanych z nią programów badawczych.
6. Zasadnicze miejsce w strukturze UPAN zajmują doktoranci i stażyści postdoktorscy. Doktoranci nie są „studentami”, lecz z racji natury UPAN są traktowani jako młodzi badacze, co odzwierciedlone jest też w ich statusie materialnym. Co do zasady UPAN zapewnia godziwe stypendia dla co najmniej 50% słuchaczy studiów doktoranckich, stara się zapewnić stypendia dla wszystkich doktorantów i wspomaga zdobywanie funduszy na staże postdoktorskie.
7. W strukturze UPAN w uzasadnionych przypadkach mogą się też znaleźć jednostki (centra, instytuty) wyłącznie badawcze, nieprowadzące dydaktyki, ale muszą się one odznaczać bardzo wysoką jakością badań i potwierdzoną przez KEJN wysoką kategorią w procesie ewaluacji jednostek naukowych. W UPAN dominują jednak jednostki badawczo-edukacyjne.
8. W ramach UPAN warte uwzględnienia jest działanie jednostek typu *advanced studies* – centrów studiów zaawansowanych. Może to być realizowane przez jakąś formę włączenia w struktury UPAN utworzonego ostatnio w PAN PIASt (Polski Instytut Studiów Zaawansowanych), który realizuje klasyczny model *institute for advanced studies*, oparty na indywidualnej pracy uczonych zagranicznych zwolnionych z innych zobowiązań w swoich krajach i w sporej części w Polsce. Jednostka taka jest bardzo potrzebna. Oprócz PIASt planuje się utworzenie w UPAN sieciowego Centrum Studiów Zaawansowanych (CAS). Istotą CAS jest integracja pracy profesorów wizytujących (także Polaków), którzy byłiby „przypisani” do poszczególnych instytutów i brali udział w badaniach i dydaktyce poszczególnych części UPAN. Zarazem dla całego UPAN CAS będzie organizować regularne seminaria i przygotowywać publikacje z afiliacją odpowiednich instytutów. CAS jest więc interdyscyplinarny, skupiając wszystkie dyscypliny i kierunki studiów, w których UPAN będzie prowadzić kształcenie, a seminaria i publikacje CAS będą jednym z mechanizmów integrujących UPAN jako całość. Ich wyniki będą służyć nie tylko

pracom akademickim, ale powinny być również wykorzystywane w debacie publicznej, w której UPAN będzie obecny.

9. CAS będzie jednym z zasadniczych mechanizmów budowy silniejszej współpracy z innymi uniwersytetami polskimi. Istotne jest bowiem stworzenie zinstytucjonalizowanego mechanizmu współpracy z uczelniami i budowy związków równoległych. *Visiting professors*, którzy będą tworzyć istotny element kadr naukowych UPAN, co najmniej tak samo istotny (liczbowo i finansowo) jak „stali” pracownicy. Jako pracownicy UPAN, będą zarazem delegowani przez inne polskie uczelnie. To powinno działać też „w drugą stronę” – uczeni z UPAN będą współpracować z macierzystymi uczelniami. W ten sposób UPAN przyczyni się do realizacji naukowej mobilności, niezbyt jeszcze w Polsce rozwiniętej. Istotną rolę doradczą w wyłanianiu *visiting professors* będzie pełnić Korporacja PAN.
10. Zauważmy, że właśnie koncepcja UPAN, czyli jednostki niewielkiej, lecz silnej jakościowo, daje realne szanse (m.in. przez wspomniane mechanizmy) zwiększenia poziomu mobilności akademickiej w Polsce i tworzenia naprawdę partnerskich, równoległych relacji z innymi uczelniami. W przeciwnym wypadku instytutom działającym indywidualnie mogłoby grozić pewne rozproszenie i „rozmycie” w istniejących już strukturach uczelnianych. UPAN jest więc ponadto instrumentem zachowania integralności akademickiej pozycji PAN.
11. Poza centrami badawczymi UPAN powinien mieć też bibliotekę i wydawnictwo. Najlepszym strukturalnym rozwiązaniem i tu pozostaje sieciowość, polegająca na tym, że tylko wybrane przez władze UPAN, za zgodą instytutów, elementy księgozbiorów i publikacje spełniające wysokie standardy uzyskiwałyby status zbiorów/publikacji UPAN, z czym wiązałaby się możliwość uzyskania dotacji podmiotowej ze środków PAN na działalność upowszechniającą naukę (DUN). W rezultacie mogłoby to też prowadzić do racjonalizacji dotychczasowej działalności wydawniczej PAN. W sensie infrastrukturalnym rolę bibliotek UPAN będą pełniły Biblioteka Gdańska PAN i Biblioteka Kórnicka PAN.
12. Relacja UPAN z korporacją. Korporacja i UPAN pozostają w jednej strukturze (PAN), a korporacja pełni funkcję doradcą wobec uniwersytetu w zakresie celów strategicznych UPAN, będąc zarazem reprezentacją wybitnych uczonych. Korporacja, w której większość stanowią uczeni z uczelni, jest też istotnym mechanizmem doradczym w rozwijaniu systemu równoległych porozumień z innymi uczelniami i w procesie wyłaniania grupy *visiting professors*. Rektor UPAN jest jednocześnie Wiceprezesem PAN. Wydziały PAN na dotychczasowych zasadach organizują wybory dyrektorów instytutów i utrzymują nadzór nad działalnością instytutów.
13. Ścieżka dojścia: w tworzeniu UPAN na pierwszym etapie wchodzi do niego instytuty kategorii A i A+. Pozostałe uzyskują okres 4 lat, w którym poprzez

zmianę kategorii lub znaczące zwiększenie swojej pozycji badawczej mogą dołączyć do UPAN. Ta pozycja badawcza będzie oceniana przez Międzynarodową Radę Konsultacyjną UPAN. Jeśli w ciągu 4 lat instytut pozostający poza strukturą UPAN nie dokona dostatecznego postępu, zostanie zreorganizowany lub zlikwidowany.

## 5. UPAN: założenia rozwiązań legislacyjnych

Uniwersytet PAN ma być państwową uczelnią publiczną, a więc jego utworzenie musi odbyć się w drodze ustawowej. W związku z tym regulacje dotyczące UPAN muszą znaleźć się w czterech rodzajach aktów: 1) nowelizacji ustawy o PAN, 2) ustawie o utworzeniu UPAN, 3) prawie o szkolnictwie wyższym, 4) Statucie UPAN i Statucie PAN. Rozwiązania prawne tworzone w nowelizacji ustawy o PAN muszą być kierunkowo zgodne z rozwiązaniami nowej ustawy o szkolnictwie wyższym, w szczególności w kwestii uniwersytetów badawczych.

Studia na Uniwersytecie PAN mogą być prowadzone w formule interdyscyplinarnej w ramach jednego lub kilku instytutów naukowych bądź college'ów/szkół PAN. Studia interdyscyplinarne kończą się uzyskaniem dyplomu na co najmniej jednym kierunku studiów prowadzonych przez Uniwersytet.

Uniwersytet działa na bazie kadry naukowej zatrudnionej w instytutach naukowych PAN, korzysta z zaplecza naukowego PAN i mienia PAN oraz jednostek naukowych, które pozostaje ich własnością. Zasady wykorzystania majątku instytutów i PAN określa Statut Uniwersytetu.

UPAN prowadzi wyłącznie stacjonarne studia doktoranckie.

### 5.1. Wstępne założenia struktury UPAN

#### 5.1.1. Struktura

UPAN jako uniwersytet badawczy ma strukturę zdecentralizowaną, na wzór uczelni anglosaskich lub zagranicznych towarzystw naukowych. Spełnia zarazem podstawowe kryteria polskich uniwersytetów badawczych określone w ustawie.

Badania naukowe prowadzone są przez instytuty naukowe PAN, które pozostają odrębnymi, samodzielnymi osobami prawnymi, uzyskującymi środki na utrzymanie potencjału badawczego na zasadach dotychczas obowiązujących.

UPAN stanowi federację instytutów naukowych PAN, które w celu zwiększenia możliwości pozyskiwania środków finansowych na kształcenie i ujednoczenia standardów kształcenia wspólnie prowadzą studia III stopnia, a w niewielkim zakresie także II stopnia.

### 5.1.2. Instytuty

Instytuty zachowują osobowość prawną i uprawnienie do otwierania i prowadzenia studiów *postgraduate*, w tym doktorskich, poddoktorskich, a w przyszłości być może w niewielkim zakresie także magisterskich (bardziej chodzi tu o uzupełniające studia magisterskie, gdzie w ciągu dwóch lat studenci uzyskują także przygotowanie do studiów doktorskich w przypadkach, gdy ich dyscyplina, w której uzyskali stopień licencjata lub inżyniera różni się od dyscypliny, w której planują doktoryzować). Doktoraty broniące są przed radami naukowymi instytutów naukowych lub szkół/college'ów PAN. Stopnie nadawane są przez rady naukowe instytutów działające jako autonomiczne jednostki naukowe UPAN. Stopnie te uzyskują zarazem nazwę stopni UPAN. Instytuty są autonomiczne w prowadzeniu swojej działalności badawczej.

Formalnej oceny poziomu naukowego instytutów PAN dokonuje jak dotychczas KEJN, a oceny prowadzonego przez nie kształcenia w ramach UPAN dokonuje PAKA na zasadach ogólnych.

### 5.1.3. Międzynarodowa Rada Konsultacyjna UPAN i Senat UPAN

Międzynarodową Radę Konsultacyjną powołuje Senat UPAN. Rada ta UPAN opracowuje strategiczne rekomendacje dla UPAN. Dokonuje oceny pracy rektora i rozwoju UPAN. Stanowi ciało doradcze dla Rektora i Senatu. Jej działanie skupione jest też na śledzeniu międzynarodowej pozycji UPAN i proponowaniu środków służących jej wzmocnieniu. Zalecenia Międzynarodowej Rady Konsultacyjnej przekazywane są do wiadomości prezesowi PAN.

Ciałem kolegialnym i stanowiącym jest Senat Uniwersytetu, złożony z: prezesa PAN, rektora UPAN, dyrektorów instytutów bądź college'ów/szkół wchodzących w skład UPAN w określonej w statucie liczbie oraz przedstawicieli samorządu studentów.

Senat:

- uchwała statut UPAN,
- opracowuje plany rozwoju naukowego w obszarach, w których podejmowane są interdyscyplinarne przedsięwzięcia naukowe na poziomie UPAN,
- opracowuje plany rozwoju dydaktycznego uczelni oraz określa środki jej realizacji,
- uchwała, po zasięgnięciu opinii właściwego organu samorządu studenckiego, ramowe programy studiów, w tym ramowe plany studiów. Projekty ramowych programów i planów składają rady naukowe instytutów lub szkół – dotyczy to

wszystkich rodzajów studiów prowadzonych na Uniwersytecie. One też, w porozumieniu z kierującymi poszczególnymi typami kształcenia w instytutach, przyjmują szczegółowe programy studiów,

- decyduje o otwarciu (na wniosek dyrektora instytutu) i zamknięciu kierunku studiów.

#### 5.1.4 Rektor

Uniwersytetem kieruje i reprezentuje go na zewnątrz rektor. Jest on również przełożonym studentów i doktorantów uczelni oraz przełożonym pracowników Uniwersytetu w zakresie ich funkcji dydaktycznych. Pracownicy Uniwersytetu, pozostając pracownikami swych instytutów, podlegają zarazem w zakresie swoich prac badawczych dyrektorom instytutów. Rektor jako wirylista zostaje wiceprezesem PAN.

Rektor:

- opracowuje i realizuje strategię rozwoju uczelni, na podstawie zaleceń Międzynarodowej Rady Konsultacyjnej i Senatu.
- podejmuje decyzje we wszystkich sprawach dotyczących uczelni, z wyjątkiem spraw zastrzeżonych przez ustawę lub statut do kompetencji innych organów uczelni lub kanclerza, w szczególności:
- podejmuje decyzje dotyczące mienia i gospodarki uczelni w porozumieniu z dyrektorami instytutów dysponującymi tym mieniem,
- sprawuje nadzór nad działalnością dydaktyczną uczelni, czyli monitoruje jakość kształcenia w poszczególnych instytutach włącznie z prawem występowania do Senatu o rozwiązanie studiów niespełniających kryteriów akademickich, tworzy programy interdyscyplinarne oraz występuje o dotację dydaktyczną do władz i jej podział pomiędzy instytuty, a także występuje o wszelkie środki dla Uniwersytetu jako całości,
- sprawuje nadzór nad administracją i gospodarką uczelni,
- dba o przestrzeganie prawa oraz zapewnienie bezpieczeństwa na terenie uczelni,
- ma obowiązek przedstawić wyjaśnienia prezesowi PAN w kwestiach, które są niezgodne z zasadami przyjętymi w PAN. Prezes PAN ma również prawo przeprowadzania kontroli merytorycznych i finansowych w UPAN.

Rektora UPAN powołuje prezes PAN w drodze otwartego konkursu, którego szczegółowe zasady przeprowadzenia określa Statut UPAN. Rektor z dniem objęcia funkcji staje się wiceprezesem PAN. Kandydat na rektora nie musi być członkiem PAN. Jeśli nim nie jest, staje się członkiem PAN po wyborze (wymagana zmiana w ustawie o PAN) i zostaje jako wirylista wiceprezesem PAN.

### 5.1.5. Kanclerz

Kanclerz Uniwersytetu kieruje administracją i gospodarką w zakresie określonym przez Statut oraz rektora. Zatrudnia go rektor po zasięgnięciu opinii Senatu na podstawie wyników otwartego konkursu.

### 5.1.6. Kierownicy studiów

Kierownicy studiów sprawują nadzór nad kształceniem w ramach kierunków studiów prowadzonych przez Uniwersytet. Powoływani są wspólnie przez rektora i dyrektorów instytutów, przy czym kandydatów przedstawiają rady naukowe poszczególnych instytutów. Kierownicy studiów muszą być pracownikami naukowymi instytutów PAN o stopniu naukowym co najmniej doktora habilitowanego.

## 5.2. Finansowanie i mienie

Działalność UPAN finansowana jest z dotacji z budżetu państwa na zadania ustawowo określone oraz może być finansowana z przychodów własnych.

Z budżetu państwa UPAN otrzymuje dotacje na zadania związane z:

- kształceniem uczestników studiów doktoranckich, uczestników programów podoktorskich oraz programu magisterskiego,
- zadaniami badawczymi na poziomie całego Uniwersytetu dotyczącymi programu studiów zaawansowanych oraz na działalność wydawniczą i biblioteczną,
- utrzymaniem uczelni, w tym na remonty, dofinansowaniem lub finansowaniem kosztów realizacji inwestycji.

Badania naukowe prowadzone są w instytutach naukowych PAN ze środków przyznawanych instytutom na dotychczasowych zasadach w ramach dotacji na utrzymanie potencjału badawczego oraz zdobywanych w wyniku postępowań konkursowych na finansowanie projektów.

Mienie będące aktualnie własnością instytutów PAN pozostaje ich własnością. Koszty utworzenia UPAN pokrywane są ze środków budżetu państwa. Instytuty PAN tworzące UPAN nie ponoszą kosztów tworzenia UPAN.

## 5.3. Pracownicy

Wszyscy pracownicy instytutów PAN pozostają pracownikami instytutów, z tym że na potrzeby minimum kadrowych koniecznych do prowadzenia studiów oraz do nadawania stopni i tytułów są traktowani jako kadra UPAN. Dodatkowe wynagro-

dzenie za prowadzenie zajęć dydaktycznych i kształcenie kadr rozliczane jest przez Uniwersytet z instytutami naukowymi PAN. Dotychczasowe umowy o pracę zachowują ważność.

Udział w procesie kształcenia nie jest obowiązkiem wszystkich pracowników, lecz prawem tych, którzy spełniają odpowiednie kryteria akademickie i wyrażą wolę kształcenia, za udział w którym będą dodatkowo wynagradzani ze środków dotacji dydaktycznej.

#### 5.4. Doktoranci i studenci

Doktoranci UPAN mają prawo do ubiegania się o stypendia doktoranckie wedle kryteriów akademickich. UPAN w miarę swoich możliwości zapewnia takie stypendia wszystkim swoim doktorantom. Poza tym doktoranci mają prawo do innych stypendiów przewidzianych przepisami.

W przypadku uruchomienia studiów magisterskich także studenci tego programu mają prawo do ubiegania się o stypendia.

Dla gromadzenia środków na stypendia doktoranckie i dla studentów studiów magisterskich tworzy się Stypendialny Fundusz UPAN (SFUPAN). Na fundusz ten składają się:

- środki z dotychczasowych funduszy stypendialnych prezesa PAN,
- środki pochodzące z wpływów z nieruchomości PAN,
- środki z dotacji z sektora gospodarki,
- środki z dotacji z sektora finansów publicznych,
- środki od donatorów zagranicznych

SFUPAN jest tworzony przez PAN z udziałem interesariuszy z sektora prywatnego oraz zagranicznych. Co roku przekazuje ustaloną kwotę środków na stypendia do UPAN. O rozdziale tych środków w ramach UPAN decyduje rektor, biorąc pod uwagę wnioski składane przez poszczególne instytuty/szkoły.

#### Słowo końcowe

Projekt: Uniwersytet PAN jest projektem ambitnym, ale i trudnym. Napotyka na opór zarówno istniejących uczelni, jak i instytutów PAN, które boją się, że ich autonomia zostanie ograniczona. Jesteśmy świadomi tych obaw i trudności, choć wiele z nich nie jest uzasadnionych (np. obawa o utratę autonomii – ona pozostanie, lecz powstanie efekt synergii). Istnieje wiele przesłanek, które sprawiają, że jest to projekt potrzebny zarówno samym instytutom PAN, całej Akademii, jak i systemowi nauki w Polsce.



## On the project of the University of the Polish Academy of Sciences

**ABSTRACT.** Among the scientific institutions in Poland, the institutes of the Polish Academy of Sciences possess top-ranking research potential. In the years 2013-2016, for instance, 19.7% of all research articles published in the most prestigious research journals for each particular field (the top 10% of the list of journals for each field, ranked by impact factor) by authors affiliated with Polish institutions came from the institutes of the Polish Academy of Sciences – this is far the best such percentage among all Polish academic institutions. The staff members at the PAS institutes are engaged not only in research, but also in teaching: as of 31 December 2016, there were 1607 individuals in regular PhD programs at the PAS institutes. Moreover, the degree of internationalization (8%) of these programs at the PAS institutes is the highest among all Polish higher-education institutions. These and other factors are seen as providing justification for the plan to pull together the potential of the PAS institutes in order to create a new higher-education institution, to be called the University of the Polish Academy of Sciences (UPAS), meant to become Poland's first-ever research university. Plans call for UPAS to ultimately have a total of 2500 students studying in its programs, predominantly third-cycle (PhD-level) programs. Such a number will enable each student to be ensured individual supervision by top-notch researchers. It will also allow innovative teaching programs to be developed and tested in keeping with the new trends of the Internet era and e-learning, through online course offerings and through inter- and cross-disciplinary studies. Under this plan, UPAS stands a real chance of becoming a proud showpiece of Polish science and higher education: holding open, international competitions for various long-term positions as visiting professors, post-doc researchers, and PhD candidates will help further bolster the degree of internationalization among both the staff and students of UPAS, bringing it up to the level that characterizes the world's best higher-education institutions. Given the size of Poland's budget for science and higher education, attaining such a degree of internationalization in the near future will only be financially feasible for a university as small as UPAS. The above measures will also have a quality-boosting impact on the PAS institutes themselves, significantly improving their level. After several years, UPAS will stand a real chance of attaining very good standing in international rankings of the world's higher-education institutions, among the top 200 or even top 100 in the world. We should stress clearly: for this to happen, the funding for research at PAS institutes will need to be maintained on at least the same level as at present, the network of PAS institutes will need to be made more flexible, incorporating mechanisms generating significant synergy between the institutes (with UPAS as the common objective), and the project will need to be supported by a long-term program of internationalization of staff and students.

**KEYWORDS:** research university, University of the Polish Academy of Sciences, excellence in science

**CYTOWANIE:** Duszyński, J., Burczyński, T., Rowiński, P.M., Rychard, A. (2017). Projekt: Uniwersytet PAN. *Nauka i Szkolnictwo Wyższe*. 2(50): XX-XX DOI: 10.14746/nisw.2016.2.X.

