

Nie mówię, że wyprzedzimy za chwilę Oxford albo Harvard

Trwają prace nad reformą szkolnictwa wyższego. Ministerstwo rozpisało konkurs na przygotowanie jej założeń – rozstrzygnięto go w czerwcu br. i spośród kilkunastu projektów do dalszych prac wyselekcjonowano trzy, opracowane w Warszawie, Poznaniu i w Krakowie, w Instytucie Allerhanda. I właśnie o tym krakowskim projekcie mówi dr hab. Arkadiusz Radwan, prezes zarządu Instytutu Allerhanda.



– Każda próba naprawy musi wyjść od diagnozy, zdefiniowania braków stanu aktualnego. Gdzie zespół z Instytutu Allerhanda widzi główne słabości szkolnictwa wyższego w Polsce?

– Przede wszystkim w nieumiejętności wykorzystania posiadanych atutów. Jeden z nich to np. długa tradycja akademicka. Piękna, bogata tradycja. Mamy też bardzo zdolną młodzież. W każdym roczniku maturzystów, w jakiejś jego części, tkwi potencjał, ten diament trzeba oszlifować. Zresztą pokazują to badania PISA: nasza młodzież w wieku lat 15 została już wstępnie oszlifowana (pozostaniemy przy tym porównaniu) i to naprawdę jest przyzwoity poziom zarówno w skali europejskiej, jak i w światowej. Krótco później wpadają jednak w jakąś czarną otchłań i kiedy po kilku – kilkunastu latach zaczynamy cokolwiek mierzyć, coś co się wiąże już z uniwersytetem, to i rankingi plasują nasze uczelnie gdzieś na samym dole, i innowacyjność mierzona liczbą patentów na 100 tysięcy mieszkańców nie wygląda dobrze, i udział zaawansowanej technologii w eksporcie też jest niski. Większość tych współczynników pokazuje, że coś nie gra, że kapitał zdolnych, młodych ludzi nie potrafi być wykorzystany. Źle działają bowiem rozwiązania instytucjonalne.

Nakłady na naukę są za niskie, to oczywiste, ale tam gdzie pieniądze były, po części także unijne, skutkowały tym, że powstały piękne campusy, piękne budynki, wcale nie gorsze niż w wielu innych miejscach na Zachodzie, a często lepsze. To jest coś namacalnego, wybudowano, stoi, widać. Nie było porównywalnych wzrostów nakładów

Dr hab. Arkadiusz Radwan – prawnik, absolwent UJ (tamże doktorat i habilitacja), ekspert od prawa spółek, *of counsel* (rodzaj samodzielnego specjalisty) w kancelarii adwokackiej Kubas Kos Gałkowski, w 2016 r. wykładowca uniwersytetów w Rzymie, Kownie i Cluju (wcześniej także kilku innych). Prezes Instytutu Allerhanda, dyrektor Centrum C-Law.org. W latach 2010–14 i ponownie od 2016 r. ekspert Parlamentu Europejskiego ds. prawa spółek. W latach 2007–10 redaktor naczelny „Czasopisma Kwartalnego Całego Prawa Handlowego, Upadłościowego oraz Rynku Kapitałowego” (C.H. Beck). Obecnie, od 2015 r., członek rady naukowej dwumiesięcznika „European Company Law” (Kluwer Law International). W miarę wolnego czasu publicysta i popularyzator zagadnień prawnych (m.in. „Rzeczpospolita”, „Dziennik Gazeta Prawna”). Dwukrotnie (w latach 2013 i 2015) uznany przez „Dziennik Gazeta Prawna” za jednego z 50 najbardziej wpływowych prawników w Polsce (klasyfikowany odpowiednio na miejscach 24 i 40).

na naukowców. Dlaczego? Być może politycy podświadomie wiedzą, że wzrost nakładów na czynnik ludzki w obecnych uwarunkowaniach nie przyniosłby adekwatnego wzrostu produktywności naukowej. Ja się pod tym podpisuję. Nie mamy na uniwersytetach etosu takiego,

jaki mieć powinniśmy, jaki mieliśmy choćby przed wojną. Niektóre uczelnie, niektóre wydziały czy instytuty dotyka nepotyzm, kwitnie „chów wsobny”, nierzadko przy obsadach i awansach decydują czynniki pozamerytoryczne. A to wszystko przy relatywnie niskich wynagrodzeniach. Jeżeli zatem teraz takie małe konfiturki wystarczają, by forować swoich, czyż zjawisko to nie rosłoby w siłę, gdyby uposażenia były dwa albo trzy razy większe? Więc oczywiście jest potrzebny wzrost nakładów, ale uprzednio trzeba zreformować ustrój.

Kilka dni temu na poświęconej reformie szkolnictwa konferencji w Warszawie prorektor pewnej dużej uczelni narzekała, że w nakładach społecznych w nowej procedurze przechodzi dużo słabych habilitacji. No i co z tym zrobić? Zgodziłem się, że tak jest, ale dużo słabych habilitacji przechodziło też w starej procedurze. Problemem nie jest manewrowanie przy pokrętełku, wprowadzanie raz kryteriów nieco wyższych, raz niższych. Problem leży zupełnie gdzie indziej, leży mianowicie w tym, że dziś jeżeli ktoś wybiera ścieżkę naukowej kariery, po magistrze robi doktorat lepiej albo gorzej, prowadzi zajęcia lepiej albo gorzej, w jakimś tam czasie robi habilitację, lepszą albo gorszą... to właściwie znalazł się w zakładzie pracy chronionej. Gdyby w pewnym momencie przeciąć pępowinę, jak jest na całym normalnym świecie, czyli przyjąć, że – powiedzmy – po habilitacji wpada się na rynek, gdzie słabym może grozić bezrobocie i jak ktoś nie będzie znakomity, to będzie miał nikłe szanse dostać się na jakąś przyzwoitą uczelnię, wówczas wielu potencjalnych naukowców zadałoby sobie pytanie dużo wcześniej, czy w ogóle chcą wybrać karierę akademicką. Problem słabych habilitacji zostałby w ten sposób w dużej mierze wyeliminowany w zarodku. Bo kiedy naukowiec jest już na etapie robienia habilitacji, to każde rozwiązanie jest złe. Przepuścić słabego naukowca? Źle. Przeciąć mu karierę w momencie, w którym trudno już znaleźć inne, satysfakcjonujące zajęcie – też niedobrze. Zdrowy rynek powinien pomóc w podjęciu słusznej decyzji już wcześniej. Oczywiście, ten rynek musi być transparentny, konkursy na stanowiska na uczelni wolne od jakichkolwiek arbitralnych kryteriów niezwiązanych z miejscem, które ma być obsadzone itd.

Druga rzecz – w dyskusji na temat stanu nauki w Polsce środowisko akademickie zazwyczaj skupia się na problemie słabych uczelni bądź nawet pseudoczuelni. To niewłaściwe rozłożenie akcentów. Głównym problemem polskiej nauki nie jest to, że mamy pewną liczbę słabych uczelni. Prawdziwym problemem polskiej nauki jest to, że nie mamy żadnej uczelni na przyzwoitym światowym poziomie. Ktoś na wspomnianej konferencji powiedział, że te najsłabsze uczelnie po prostu oszukują ludzi. A ja mam pytanie: jeżeli kandydat na studia wie, że idzie do niezbyt dobrej uczelni – to czy on jest oszukany? Jeżeli później pracodawca dostaje absolwenta, po którym zbyt wiele nie oczekuje – to czy on jest oszukany? Oszukani są ci, którzy wybierają renomowaną w naszych realiach szkołę, myśląc: to wspaniała, licząca się w świecie uczelnia. Rozczarowani i oszukani są ci, którzy tam idą i nie dostają oferty edukacyjnej, jakiej się spodziewali. Ale musimy sobie uświadomić, że to już ostatnie lata, kiedy możemy jeszcze podtrzymywać tę fikcję. Bo jest internet, coraz więcej zachodnich uniwersytetów udostępnia swoje wykłady *online*, łatwo zobaczyć, jak mogą wyglądać wykłady, jak różne rzeczy mogą wyglądać. Podobne było moje doświadczenie, gdy wyjechałem na Zachód – zobaczyłem nagle, jak może działać sekretariat, jakie może być podejście do studenta.

– **Pan powiedział, że nie mamy uczelni na światowym poziomie. Czy pan uważa, że państwa projekt może doprowadzić do powstania takiej uczelni czy takich uczelni? W jaki sposób?**

– Jeżeli zostanie w pełni zrealizowany, to uważam, że tak, bo część uczonych mamy na światowym poziomie. Równocześnie powinniśmy mieć też ambicję ściągać do siebie bardzo dobrych naukowców z zagranicy. Jeśli pan pozwoli, to mała tylko dygresja na temat stopnia umiędzynarodowienia. Na konkurencyjnym rynku istnieje

zawsze pewna mobilność. Jeśli ktoś chce mieć dobry obraz konkurencyjnego rynku, to niech popatrzy na kluby piłkarskie. To być może daleka analogia, ale ja będę się upierał, że wiele rzeczy objaśnia. Rynek piłkarski jest to rynek konkurencji o talenty. Inne niż na uczelni, ale talenty. Uczelnie też powinny konkurować o talenty. Proszę zobaczyć, jak wygląda internacjonalizacja w klubach piłkarskich. Kluby ściągają tych, którzy potrafią dobrze grać w piłkę, i ściągają trenerów, mają cały system szukania młodych talentów i motywowania ich do osiągnięcia wyznaczonych celów. A jak wygląda współczynnik umiędzynarodowienia na polskich uczelniach? Otóż wśród kadry naukowej cudzoziemców w Polsce jest niecałe 2,5%. Dla porównania, na uniwersytecie oxfordzkim jest to 41%, w MIT – 56%, w Oslo – 25%, nawet w Rydze jest ponad 11% cudzoziemców. Dopowiedzmy sobie jeszcze coś. W tych naszych niecałych 2,5% – ponad dwie piąte to są naukowcy z Ukrainy i Słowacji, zatrudniani bardzo często wyłącznie po to, żeby zapewnić tzw. minima kadrowe wymagane przez ustawę. Pytanie: dlaczego radykalnie odstajemy od świata w aspekcie umiędzynarodowienia? Czy Polska to takie nieatrakcyjne miejsce? Dla niektórych może nie jest atrakcyjne, ale należymy do UE, mamy niezły standard życia, w wielu miastach dobrą ofertę kulturalną... wszystko jest. Nie odstajemy szczególnie od innych krajów, a wręcz możemy się wieloma rzeczami pochwalić. Ale nie ma absolutnie żadnego mechanizmu ściągnięcia z zagranicy naukowców, nikomu na tym nie zależy. Nie ma żadnej polityki wyłapywania talentów, nie ma żadnej woli ściągnięcia ludzi najlepszych. Nikt nie ma motywacji, żeby to robić. Często działa taki mechanizm: po co mam sobie ściągać konkurenta?

– **Ale mobilność to nie tylko kwestia ściągnięcia z zagranicy do nas, to również mobilność naszych naukowców w obrębie kraju. Tymczasem często ich kariera rozwija się na jednej uczelni. Od studiów do profesury. Co zrobić, żeby ich rozruszać? A problem tkwi w tym m.in., że płace takie są, jakie są. I jeżeli adiunkt ma się przenieść do innego ośrodka, to go nie stać na wynajęcie tam mieszkania. Co z tym zrobić?**

– Problem niewątpliwie istnieje. Myśmy się długo zastanawiali w moim zespole, rozważaliśmy całe spektrum możliwości. Choćby model niemiecki, gdzie funkcjonuje, krótko mówiąc, zakaz awansu na stanowisko profesorskie osoby z własnego ośrodka. Tam jest absolutnie przecinana pępowina – idziesz w świat, jeśli się sprawdzisz, to kiedyś, jak się zwolni miejsce u nas i będzie konkurs, możesz go wygrać. Za 5, 10 czy 15 lat. I niektórzy wracają, na przykład po 15 latach. To ma swoje zalety, ale z powodów materialnych nie jest to łatwe w naszych warunkach. Naukowcy w tym wieku mają często kredyty hipoteczne, a pensje na uniwersytetach, nawet profesorskie, są ciągle zbyt niskie. Do tego wymuszona mobilność może *de facto* prowadzić do dyskryminacji kobiet w nauce: ciągle panuje bowiem taki wzorzec społeczny, w którym częściej kobieta zmienia miejsce zamieszkania, podążając za mężczyzną, niż odwrotnie. Dlatego jako alternatywę rekomenduję po prostu uczciwe konkursy. Ciągłe będzie można wygrać konkurs u siebie na uczelni, ale pod warunkiem, że to będzie konkurs uczciwy, jawny i otwarty, o zestandaryzowanych wymaganiach wobec kandydatów. Samo to już powinno nam pomóc zmniejszyć nadprodukcję ludzi, którzy w nauce widzą ścieżkę nie tyle fermentu i niepokoju, ile ciepłej, stabilnej posadki. Bo część ludzi tak to trochę widzi. Tymczasem zawód ten powinien często wymagać większej mobilności, niż inne profesje. Jeżeli się to komuś nie podoba, powinien wybrać inny sposób utrzymania.

Teraz przejdźmy do czynnika materialnego. On niewątpliwie jest ważny, jestem za znaczącym zwiększeniem uposażeń. Ale najpierw reformy. Jeżeli zostaną wdrożone, to naturalnym drugim krokiem powinien być wzrost uposażeń. Odnoszę wrażenie, że politycy mają świadomość, iż jeśliby teraz zwiększyli nakłady na naukę, to nie byłoby z tej inwestycji zwrotu. To Balcerowicz wielokrotnie mówił, że trzeba najpierw załatać wiadro, a potem dolewać do niego wody.

– **Czy państwo zakładacie, że wszyscy będą sobie równi w nauce? Powiatowa szkoła wyższa w Pikutkowie i Uniwersytet Jagielloński na przykład?**

– Pan różnicował uniwersytety i, jak pan to nazwał, powiatowe szkoły wyższe. I to jest pierwsza rzecz, z którą chciałbym podjąć polemikę w przygotowywanej reformie. Otóż jeśli myślimy dzisiaj o elitarnym liceum i o uniwersytecie, to liceum nie jest czymś gorszym od uniwersytetu, jest czymś innym, ma inną misję, inne zadania, ale też własną dumę. Często jest u nas wyobrażenie, że na przykład państwowe wyższe szkoły zawodowe to takie trochę uczelnie drugiej kategorii, co przejawia się też w tym, że ich kadra to nierzadko ludzie z uniwersytetów, pracujący w tych szkołach na drugim lub trzecim etacie. Ba, bywa że nawet ich rektorzy są na drugim etacie. To trzeba radykalnie przeciąć i powiedzieć sobie jasno: są uniwersytety, które mają swoją misję i niech z tego będą rozliczane, i są państwowe wyższe szkoły zawodowe (być może one powinny się nazywać inaczej), posiadające inną misję. Nie są one gorsze od uniwersytetów, są po prostu czymś innym. To trochę tak, jak MBA nie jest czymś lepszym albo gorszym od doktoratu, jest czymś innym. Analogicznie powinno być z rozróżnieniem misji uczelni zawodowych i uniwersytetów. Choć oczywiście pewne obszary będą styczne, w pewnych zakresach mogą konkurować. Są jednak różnice: to, co robią uniwersytety, musi mieć dłuższy horyzont, bo wiele badań naukowych wymaga długich poszukiwań i nie można oczekiwać od uniwersytetu wyłącznie tego, że będzie responsywny wobec oczekiwań rynku pracy: dzisiaj otwieramy *call center*, to niech uniwersytet produkuje dla niego kadry. To nie jego rola. Uniwersytet powinien dostarczać wiedzę do gospodarki i kapitał kulturowy dla społeczeństwa. To uczelnie zawodowe powinny reagować na zmieniające się uwarunkowania na lokalnym rynku pracy. Ale trzeba im zwiększyć zdolności adaptacyjne, bo obecnie one są wpakowane w ten sam gorset co uniwersytety i, powiedzmy, muszą szkolić na kierunku filologia romańska, bo to wynika z systematyki rozporządzenia, a tak naprawdę to oni przygotowują ludzi, którzy idą pracować jako średniego szczebla kadra administracyjna, na lotniskach czy w bankach. Im potrzebna jest znajomość języków obcych, ale w wymiarze praktycznym, nie potrzebują znać gramatyki historycznej języka francuskiego. Natomiast przydałoby im się parę innych rzeczy, np. wiedza o nowoczesnym obiegu dokumentów. Trzeba przeciąć mylne wyobrażenia, że wyższe szkoły zawodowe są gorszymi uczelniami. One są innymi uczelniami wyższymi, mają inną misję, inne zadania, trzeba im przywrócić ich własną dumę i odrębną tożsamość. Słusznie pisał o tym jakiś czas temu Jan Filip Stańko.

– **Pojawiała się też w dyskusjach idea odmiennego traktowania badaczy i, nazwijmy to tak, wykładowców. Nie każdy musi umieć czy lubić to samo, a jednak może być uczelni przydatny.**

– Nie uważam, by to było sensowne, zresztą potwierdza to praktyka najlepszych uczelni światowych. Wyjdźmy sobie od modelu uczelnia. Dzisiaj jest ciągle podstawową jednostką dydaktyczną na uniwersytecie jest wykład. Co to jest wykład? Przychodzi profesor i coś mówi, a studenci notują. To była bardzo dobra metoda, zwłaszcza przed Gutenbergiem, kiedy nie znano druku, i to, że profesor mówił, a studenci zapisywali, było sposobem replikowania dobra rzadkiego jakim był nośnik wiedzy. To się radykalnie przecież zmieniło. Mamy masę wykładów, które można odsłuchać sobie w internecie, z lepszych uczelni, często za darmo. Mamy też bogactwo książek, podręczników, kompendiów, encyklopedii, baz danych etc. – wszystko łatwo przeszukiwalne w internecie. Informacji na różnych nośnikach jest więcej niż uwagi, którą te informacje mają przyciągnąć. Zajęcia dydaktyczne mają dziś sens wtedy, kiedy student przychodzi na nie przygotowany, przeczytawszy wcześniej zadaną lekturę i potem następuje dyskusja, krytyczne myślenie. A zatem trzeba się zastanowić, czy dziś potrzeba aż tak wielu godzin wykładów. Moim zdaniem nie. Ale mamy masę

wykładowców, którym trzeba dać dydaktykę do odrobienia. Mają pensum godzin i to jest cała ta logika. Z tym trzeba zerwać. Rozmawiałem ze swoim kolegą z Oxfordu, jest tam profesorem od dwóch albo trzech lat, ma rocznie 60 godzin dydaktyki. Ale on pisze w sposób wyznaczający kierunki, to z mojej dziedziny, z prawa spółek, więc potrafię ocenić. U nas by więcej wykladał, ale za to mniej pisał.

– **O trzech projektach, które weszły do finału konkursu ministra Gowina, mało wiadomo. Podobno w państwa projekcie kluczowym zagadnieniem jest zmiana systemu zarządzania uczelnią, redukcja demokracji. A uczelnie są bardzo przywiązane do swojej demokracji. Jak pan to widzi w praktyce?**

– Z demokracją jest problem. Po pierwsze nauka nie jest z samej swojej natury demokratyczna, twierdzenia naukowe podlegają walidacji jakościowej, a nie ilościowej. Gdyby twierdzenia Kopernika poddać pod głosowanie, to by się okazało, że całkowicie jest w błędzie, prawda? Po drugie, znacząca większość istotnych odkryć i istotnych publikacji pochodzi od znaczącej mniejszości uczonych. Czyli to, co decyduje o obliczu i postępie nauki, jest generowane przez znaczącą mniejszość badaczy. Po trzecie demokracja w praktyce oznacza tak naprawdę oligarchię, bo więcej do powiedzenia mają ci, którzy są – że tak powiem – w tym biznesie dłużej: starsza kadra siłą rzeczy ma więcej do powiedzenia niż kadra młoda. A teraz sobie to zestawmy z danymi, na jaki okres życia przypada optymalna produktywność w nauce. Takie badania istnieją. W jednym z nich zrobiono taką analizę: na przestrzeni przeszło 100 lat sprawdzono, w jakim wieku był badacz, kiedy dokonał odkrycia (albo napisał pracę), które mu w przyszłości zapewniło Nagrodę Nobla. Jakie były wyniki? Otóż dla fizyków średni wiek to 37 lat, w chemii – 39 lat, w medycynie – 40 lat. W swoim najbardziej produktywnym wieku naukowcy powinni mieć stworzone szczególnie dogodne warunki do pracy. A oni są siłą rzeczy najslabsi na uczelni, w Polsce jeszcze dodatkowo zarabiają mało, a w tym czasie mają przecież zazwyczaj na utrzymaniu dzieci, spłacają kredyt hipoteczny, jednym słowem są na dorobku. Jeżeli ten system utrzymamy, to najzdolniejszym nie damy szansy, żeby dobrze pracowali i mogli w miarę godnie żyć. W konsekwencji będziemy ich tracić – będą wyjeżdżali pracować na Zachód i duża część już nigdy do Polski nie wróci. Dlatego trzeba zerwać z tak źle rozumianą demokracją.

Rektor, dziekan – oni muszą realizować pewną politykę projakościową. Tak jak każdy trener piłkarski chce mieć u siebie na ławce najlepszych zawodników i wpuszczać ich kiedy trzeba na boisko, tak samo muszą myśleć rektor i dziekan. Tymczasem u nas takiego myślenia nie ma w ogóle. Gdybyśmy w klubie zrobili to, co mamy na uczelni, że piłkarze wybierają trenera, to oni na etapie elekcji powiedzieliby tak: OK, ale dajesz nam gwarancję zatrudnienia, każdy z nas będzie grał w każdym meczu itd. Gdyby Real Madryt wprowadził u siebie taki system, to gwarantuję, że za 5 lat jest w trzeciej lidze.

– **To kto ma wybierać rektora? Minister?**

– Myślimy o jakimś ciele nie złożonym wyłącznie ani nawet w większości z naukowców. Czy ono będzie się nazywało konwent czy rada powiernicza, to kwestia nazewnictwa, ale w nim powinni być ludzie z biznesu i z tak zwanego otoczenia społeczno-gospodarczego, przedstawiciele absolwentów, może też Polacy pracujący za granicą... Ja się zajmuję prawem spółek, pewne koncepcje tam sprawdzone mogą być zastosowane także do uczelni – np. jakiś odpowiednik tzw. niezależnych członków rad nadzorczych. Wyłonione przez taki konwent czy radę władze uczelni będą odpowiadać za jakość badań i dydaktyki, a nie za politykę zatrudnienia. Z tej jakości rektor powinien być rozliczany. Dzięki temu będzie miał bodźce, żeby zatrudniać najlepszych. Bo ci najlepsi będą mieli publikacje, będą aktywni międzynarodowo, będą ściągali granty. A jeśli będą mieli granty, będą mieli punkty, to dzięki temu uczelnia będzie się pięła w górę. Oczywiście to jest system naczyń powiązanych, finansowanie musi być połączone z jakością i to zresztą zaczyna się już

dział. Te zmiany zaczynają teraz wchodzić w życie. Pieniądze nie mogą zależeć tak po prostu od liczby studentów i liczby pracowników. System powinien być taki, że na jednego dobrego naukowca jest więcej pieniędzy niż na pięciu złych. Dziś często na uczelniach mamy przerost zatrudnienia. Jeśliby te same pieniądze były przeznaczane na mniejszą liczbę, ale wybitniejszych naukowców, to już byłaby poprawa. Część z tych godzin, które dziś w wielu miejscach na siłę wpycha się w pensum nadmiernie rozrośniętym kadrom akademickim, można oddać wybitnym praktykom, dla których powinna zostać stworzona nowa, atrakcyjna formuła zatrudnienia. Nie chodzi wyłącznie, czy nawet przede wszystkim o atrakcyjność finansową – chodzi o czytelne ścieżki kariery, niekiedy nawet o tytułaturę, aby było jasne, że dydaktyk pomocniczy z przemysłu czy biznesu to nie konkurent nauczyciela akademickiego, ale że obaj się uzupełniają – z korzyścią dla studentów. Dzisiaj część ludzi jest na uczelniach, bo opłaca im się mieć wizytówkę z tytułem profesorskim. Praca naukowa i praca dydaktyczna bywają zaniedbywane. To trzeba zmienić. Nie mówię, żeby kategorycznie zabronić, ale trzeba się zastanowić, w jakich formułach różne zaangażowania dają się pogodzić, a w jakich nie. Do tego dochodzi problem konfliktów interesów, nad którym też trzeba się pochylić.

– **Gdyby pan był łaskaw w kilku punktach przedstawić wasz projekt. Żeby usystematyzować.**

– Najpierw reforma ustroju, a potem systematyczny i znaczący wzrost nakładów, w tym wynagrodzeń. Reforma ustroju, czyli sprawienie, że czynnik decyzyjny, władze uczelni, będą zainteresowane jakością i nie będą zakładnikami personelu. Znacząca reforma ustroju uczelni, sposobu wyłaniania kadr uczelni sposobu rekrutowania pracowników, wzrost mobilności i znaczący wzrost umiędzynarodowienia. Chcemy stworzyć dobre warunki pracy zwłaszcza ludziom młodym, bo oni są *de facto* dyskryminowani w tym systemie. To jest podstawowy przekaz i podstawowa esencja tej reformy.

Następnie chcemy też znacznie zwiększyć świadomość studentów, gdzie oni idą. Wybór uczelni jest dokonywany trochę po omacku. Są krajowe rankingi, ale one nie oddają całej prawdy, bo niewątpliwie jest tak, że do uczelni o dobrej reputacji trafia więcej zdolnych ludzi. Dlatego musimy pomóc im wiedzieć z góry, co dana uczelnia im tak naprawdę oferuje.

– **A jak tego dokonać?**

– Poprzez wymuszenie pewnych obowiązków sprawozdawczych, dzięki czemu wybierając uczelnię młody człowiek, będzie wiedział, ile może po studiach zarobić, czy ma szanse na pracę w zawodzie itd. Niby uczelnie i dziś to robią, ale na zbyt małym materiale, nie reprezentatywnym statystycznie. W dodatku dane są podawane w sposób mało przejrzysty, nieujednolicony. To trzeba na poziomie centralnym skoordynować, przecież ZUS prowadzi swoje bazy, urzędy skarbowe prowadzą swoje bazy. Nie o to chodzi, żeby uczelnia imiennie wiedziała, kto co robi i ile zarabia. Chodzi o to, aby pewne dane agregować, i to znowu nie jest tylko mój wymysł. To jest reforma Obamy, tzw. College Score Card, czyli zestawienie danych, które uczelnia ma obowiązek publikować, np. muszą podać, ile zarabia absolwent 10 lat po ukończeniu uczelni, ile zarabia absolwent zaraz po ukończeniu uczelni w porównaniu z człowiekiem, który w ogóle na studia nie poszedł, proporcję kadry do liczby studentów, pewien pakiet informacji, które mają znaczenie dla kandydatów na studia. To będzie pomagało studentom bardziej świadomie wybrać.

Ale chciałbym powiedzieć jeszcze o jednej rzeczy. Mam świadomość, że istnieje duży rozdźwięk pomiędzy zakresem potrzebnych zmian a gotowością środowiska akademickiego do ich przyjęcia. Nie jest sztuką stworzyć nawet bardzo dobry projekt, który po prostu ugrzęźnie, bo się okaże, że zbyt duża część środowiska go odrzuca, blokuje. Jesteśmy jedynym zespołem, który wprost się do tego odnosi. Chcemy zaproponować tak zwaną konkurencję regulacyjną. Co to znaczy? Otóż mamy obecnie ustawę i w ramach tej ustawy chcemy dokonać

pewnych zmian – na tyle, na ile będziemy czuć, że są do przyjęcia. Ale chcemy oprócz tego zaprojektować drugą ustawę, będą obowiązywały obie, równolegle. To się może wydawać zaskakujące, ale proszę sobie uświadomić, że to w pewnym sensie już działa w innych obszarach. Istnieją spółki z o.o. i spółki akcyjne, jawne czy komandytowe. Można sobie założyć biznes w formie takiej spółki albo innej. Za każdym razem podlega się innym wymogom. Niektóre są podobne, a niektóre są inne... Więc chcemy – obok istniejącego, częściowo zreformowanego systemu – wprowadzić model alternatywny, nowoczesny, dalece zderegulowany, nastawiony na jakość, i będziemy chcieli umożliwić uczelniom – a być może nawet poszczególnym wydziałom – migrację do tego systemu. Chodzi o taki komunikat do uczelni: warto rozważyć przekształcenie w nową formułę, projakościową. W tym nowym systemie zdejmujemy z uczelni wiele biurokratycznych wymogów, ale bardziej niż do tej pory będziemy rozliczać z jakości. A bodźce, zachęty mogą być różne. Można lepiej nagradzać doskonałość w badaniach, można dawać pieniądze na ściąganie ludzi z zagranicy. Może nie od razu samych najlepszych, ale bardzo dobrych.

Nie mówię, że wyprzedzimy za chwilę Oxford albo Harvard. Ja bym chciał, żebyśmy byli w Europie między trzecim a drugim kwartylem popularnych rankingów. Obecnie jesteśmy na dołach tych rankingów, a niekiedy wręcz się nawet tam nie kwalifikujemy. Z Oxfordem na razie się nie ścigamy. Lejda, Sztokholm, czy nawet Hanower to ciągle są odległe cele. Jeśli osiągniemy poziom tych i podobnych solidnych europejskich uniwersytetów, to cel reformy zostanie zrealizowany. Nie musimy mieć od razu noblistów, zaczniemy od naukowców, którzy z noblistami prowadzą naukowy dialog, może nawet podejmują wspólne projekty, badania, piszą artykuły. To już będzie bardzo dobrze. Jeśli to zrobimy w ciągu najbliższych kilku lat, to w ciągu kilkunastu kolejnych będziemy mogli myśleć o mierzeniu w wyższe cele. Na razie nie popadajmy w skrajności, zrobmy solidnie pierwszy krok.

– **Dziękuję za rozmowę.**

Marek Lucyniusz

Dr Radwan prosił o podkreślenie, że wyrażone w rozmowie poglądy są jego własne i nie stanowią oficjalnego stanowiska kierowanego przez niego Zespołu.

Instytut Allerhanda

Powstał w 2009 i działa jako niezależna i apolityczna prywatna fundacja. Inicjatorem i założycielem Instytutu był dr Arkadiusz Radwan. Patronem fundacji jest przedwojenny prawnik, profesor Uniwersytetu Jana Kazimierza we Lwowie Maurycy Allerhand (wśród założycieli fundacji jest jego wnuk Leszek Allerhand). Instytut prowadzi interdyscyplinarne i porównawcze studia nad rolą instytucji prawnych w konstytuowaniu oraz funkcjonowaniu rynku, badania w zakresie różnych specjalności prawniczych, nad zagadnieniami transformacji i reformy prawa, implementacji prawa wspólnotowego, a także europeizacji, harmonizacji i unifikacji prawa.

Istotnym obszarem pracy koncepcyjnej jest badanie zależności społeczno-ekonomicznych, uwarunkowań motywacyjnych, zachowań i konfliktów interesów. Instytut przywiązuje dużą wagę do ekonomicznej analizy prawa (*law & economics*) jako ważnej metody badawczej.

– Instytut powstał trochę z tęsknoty za normalnością – mówi A. Radwan. – To jest kawałek mojej własnej biografii. Pracowałem długo za granicą, widziałem różnice między tym, jak działają pewne rzeczy w Polsce, a jak gdzie indziej. I chciałem stworzyć jakąś namiastkę takiej właśnie normalności. To była ta pierwsza myśl, która legła u podstaw Instytutu: stworzyć sobie i innym możliwość nieskrępowanego działania. Instytut nie dostaje żadnych dotacji budżetowych.