

Kierunki zmian w Polskiej Akademii Nauk

Misją Polskiej Akademii Nauk jest działanie na rzecz rozwoju nauki w Polsce, w służbie społeczeństwa i dla wzbogacania kultury narodowej, z zachowaniem najwyższych standardów jakości badań i etyki. Misja ta pozostaje aktualna, jednak sposób jej realizacji wymaga zmiany. PAN dysponuje wyjątkowym potencjałem wynikającym z połączenia trzech filarów: korporacji uczonych, sieci instytutów naukowych oraz komitetów naukowych i problemowych. Potencjał ten nie jest obecnie w pełni wykorzystywany.

Uważam, że przeprowadzenie koniecznych zmian nie wymaga zasadniczej reformy ustawowej, strukturalnej ani administracyjnej – obecne regulacje prawne nie stanowią fundamentalnej przeszkody w bardziej aktywnej i skutecznej realizacji misji PAN. Zmiany powinny dotyczyć sposobu działania Akademii, zwiększenia jej skuteczności, aktywizacji członków PAN, komitetów i instytutów, a ich głównym motywem powinno być wyraźne ukierunkowanie działalności na realizację misji publicznej. **Akademia powinna w szczególności w większym stopniu oddziaływać na społeczeństwo, kształtować politykę naukową państwa oraz wspierać rozwój instytutów naukowych PAN. Dla realizacji tej misji konieczne jest także odbudowanie wewnętrznej wspólnoty naszej korporacji.**

1. Działania skierowane do społeczeństwa

PAN powinna być stale obecna w debacie publicznej, reagować na aktualne problemy społeczne i gospodarcze oraz przeciwdziałać pseudonauce, dezinformacji i opiniom nieopartym na wynikach badań.

- Akademia powinna regularnie przygotowywać ekspertyzy dotyczące takich obszarów o istotnym znaczeniu społecznym jak edukacja, zdrowie publiczne, ochrona środowiska i zmiany klimatu, bezpieczeństwo, energetyka, demografia czy sztuczna inteligencja. Zgromadzenie Ogólne PAN powinno dyskutować o tych istotnych społecznie zagadnieniach i prezentować spójne stanowiska w sposób zrozumiały dla społeczeństwa. Debaty takie powinny być przygotowywane merytorycznie przez odpowiednie komitety naukowe lub problemowe. Interdyscyplinarne zespoły eksperckie powinny prezentować stanowiska oparte na wiedzy i faktach w odniesieniu do sytuacji kryzysowych, a komitety PAN powinny systematycznie opracowywać analizy stanu reprezentowanych dziedzin oraz rekomendacje dla społeczeństwa i władz publicznych.
- Konieczne jest zasadnicze wzmocnienie komunikacji społecznej PAN. Akademia powinna rozwinąć profesjonalny zespół medialny, szerzej współpracować z dziennikarzami, nauczycielami i popularyzatorami nauki oraz aktywnie wykorzystywać media społecznościowe. Prezentowanie najważniejszych osiągnięć nauki, ich znaczenia społecznego i gospodarczego wzmacnia zaufanie do nauki i naukowców. Komunikacja naukowa powinna koncentrować się nie tylko na prezentowaniu bieżących projektów realizowanych w ośrodkach naukowych, lecz przede wszystkim na ich rezultatach, znaczeniu dla rozwoju kraju oraz wkładzie nauki w rozwiązywanie istotnych problemów społecznych. Obecność PAN w mediach powinna obejmować zarówno inicjatywy podejmowane na szczeblu centralnym, jak i działania realizowane lokalnie przez Oddziały PAN.
- Ze względu na utrzymujący się niski poziom finansowania nauki w kraju PAN powinna zainicjować ogólnopolską kampanię na rzecz zwiększenia jej finansowania. Powinna ona być poprzedzona systematyczną oceną sposobu wydatkowania funduszy na badania naukowe oraz prezentować plan wykorzystania zwiększonych środków w kluczowych z punktu widzenia społecznego obszarach naukowych. Kampania taka powinna opierać się na autorytecie członków PAN i AMU, wykorzystywać potencjał oddziaływania komitetów PAN oraz zasoby organizacyjne instytutów naukowych.

2. Działania skierowane do systemu nauki

PAN powinna stać się wiodącym ośrodkiem refleksji nad długoterminową polityką naukową państwa. Akademia powinna zacieśnić współpracę z instytucjami reprezentatywnymi dla systemu nauki – w szczególności z KRASP oraz całym ruchem Towarzystw Naukowych w tym PAU i TNW. Należy przywrócić zwyczaj regularnych spotkań prezydiów KRASP i PAN oraz przygotowywać wspólne stanowiska w porozumieniu z towarzystwami naukowymi, co zapewni silniejsze oddziaływanie w środowisku naukowym.

- PAN powinna zainicjować szeroką debatę nad stanem polskiej nauki i polskiego szkolnictwa wyższego, jakością prowadzonych w kraju badań naukowych oraz perspektywicznymi kierunkami rozwoju, a także strukturą systemu nauki i zasadami jego finansowania. PAN powinna odnosić się aktywnie do systemu szkolnictwa wyższego, gdyż jego kondycja ma decydujący wpływ na rozwój nauki. Efektem tych przedsięwzięć powinna być spójna propozycja polityki naukowej państwa i rozwoju szkolnictwa wyższego oraz strategii stabilnego, wieloletniego finansowania badań. Strategia powinna przewidywać istotne wzmocnienie badań podstawowych oraz proponować efektywne mechanizmy prowadzące do wdrożeń użytecznych społecznie i gospodarczo.
- PAN powinna aktywnie działać na rzecz efektywnego systemu oceny naukowców i jednostek naukowych, motywując do poprawy jakości badań, rzetelności stosowanych metod badawczych oraz wysokich standardów etycznych w działalności naukowej. Obecny model, oparty w dużej mierze na wskaźnikach ilościowych, wymaga poważnych zmian. Znacznie większe znaczenie należy przypisać zarówno eksperckiej ocenie oryginalności kierunków badań, wpływu prowadzonych badań na rozwój nowej wiedzy oraz potencjał oddziaływania społecznego, jak i przestrzeganiu zasad rzetelności w badaniach naukowych.
- Szczególne znaczenie ma rola PAN jako strażnika etyki naukowej. Akademia powinna wzmocnić kadrowo i organizacyjnie Komisję do spraw Etyki w Nauce. Komisja powinna pełnić nie tylko funkcję interwencyjną, lecz również prewencyjną i analityczną: monitorować zjawiska zagrażające rzetelności naukowej, identyfikować pojawiające się typowe działania nieetyczne oraz inicjować działania służące upowszechnianiu dobrych praktyk badawczych i publikacyjnych. We współpracy z Radą Doskonałości Naukowej PAN powinna zaproponować rozwiązania mające na celu pogłębienie dbałości o rzetelność naukową w całym środowisku naukowym m.in. poprzez wzmocnienie pozycji komisji etyki w poszczególnych uczelniach i instytutach.
- PAN powinna rozwinąć otwartą platformę wydawniczą działającą w modelu open access, opartą na rzetelnym systemie recenzji prac naukowych i zapewniającą międzynarodową widoczność polskich czasopism naukowych.
- Stacje Zagraniczne PAN powinny być w większym stopniu wykorzystywane jako pośrednicy w budowaniu międzynarodowych inicjatyw badawczych z udziałem polskich naukowców oraz w promocji osiągnięć polskich instytucji naukowych. Działania te należy uzupełniać wspólnymi inicjatywami z sekcjami naukowymi ambasad państw wiodących w obszarze nauki i rozwoju nowych technologii.

3. Działania skierowane do instytutów naukowych PAN

Instytuty naukowe PAN stanowią ważny zasób badawczy państwa. Działania PAN powinny zmierzać do ich wzmocnienia, poprawy jakości zarządzania oraz zwiększenia rozpoznawalności na arenie krajowej i międzynarodowej. Kierownictwo PAN powinno traktować instytuty jako partnerów i pełnić wobec nich funkcję strategicznego mecenasa, przy zachowaniu ich autonomii naukowej, organizacyjnej i finansowej. Powinno także przeciwstawiać się wszelkim działaniom zmierzającym do osłabienia ich związków z Akademią lub wyłączenia ich spod jej strategicznego wsparcia.

- Podstawowym warunkiem rozwoju instytutów naukowych PAN jest ich stabilne i długoterminowe finansowanie, a jednym ze stałych obowiązków kierownictwa PAN jest zabieganie o takie finansowanie. Obecny poziom subwencji na utrzymanie potencjału badawczego często nie pozwala na pokrywanie rosnących kosztów działalności bieżącej, na rozwój infrastruktury ani na oferowanie konkurencyjnych

wynagrodzeń. W rezultacie instytuty mają trudności z pozyskiwaniem młodych pracowników i prowadzeniem długofalowej polityki naukowej.

- PAN powinna rozbudować system wsparcia dla instytutów naukowych obejmujący pomoc w pozyskiwaniu wielośrodkowych grantów krajowych i europejskich oraz tworzeniu dużych, konsorcjów międzydziedzinowych i interdyscyplinarnych. PAN powinna wspierać rozwijanie karier młodych badaczy poprzez przywrócenie programu stypendiów przyznawanych pod auspicjami prezesa PAN oraz wspieranie inicjatyw Akademii Młodych Uczonych w szczególności Kuźni Młodych Talentów. Należy przywrócić działalność krajowej reprezentacji doktorantów realizujących badania w instytutach PAN.
- PAN we współpracy z AMU oraz przy zaangażowaniu byłych dyrektorów Instytutów PAN powinna utworzyć Akademię Liderów Nauki, która zapewni szkolenia dla kandydatów na stanowiska menedżerskie w instytutach naukowych. Jej zadaniem byłoby przygotowywanie przyszłych kadr zarządzających dla instytutów naukowych PAN, a w przyszłości także dla innych instytucji naukowych, poprzez rozwijanie kompetencji w zakresie kierowania zespołami i projektami naukowymi oraz prowadzenia polityki finansowej i kadrowej. PAN powinna motywować Instytuty naukowe do powoływania międzynarodowych komitetów doradczych. Ich działalność może przyczyniać się do podwyższenia jakości badań i umiędzynarodowienia aktywności instytutów, zapewniając niezależną ocenę ich działalności oraz dostęp do światowych standardów. Konieczne jest poszukiwanie finansowania tych działań zorientowanych na podniesienie jakości zarządzania Instytutami. W celu wzmocnienia współpracy instytutów ze szkołami wyższymi PAN powinna zaproponować ustanowienie programów wspólnych profesur PAN-Uczelnie skierowanych do najaktywniejszych naukowo pracowników instytutów i szkół wyższych.
- Wsparcie Instytutów ze strony PAN powinno obejmować także wspomaganie obsługi prawnej i administracyjnej, opracowanie wspólnych standardów etycznych, wspólnych zasad ochrony własności intelektualnej, procedur antymobbingowych i ustanowienie Rzecznika Praw Akademickich i Pracowniczych działającego na rzecz pracowników Instytutów. System regularnych audytów instytutów prowadzonych w Wydziałach powinien służyć głównie weryfikacji podejmowanych w instytutach kierunków badawczych oraz rozpoznawaniu problemów kadrowych, finansowych, infrastrukturalnych i organizacyjnych, a także wskazywaniu perspektywnych kierunków rozwoju.
- PAN powinna opracować strategiczny plan rozwoju sieci instytutów naukowych. Powinien on przewidywać wzmocnianie jednostek o wysokim potencjale, rozwijanie współpracy interdyscyplinarnej między instytutami, łączenie lub przekształcanie instytutów. Należy przygotować i monitorować wdrażanie programów naprawczych w instytutach, które nie osiągają oczekiwanych rezultatów, a w uzasadnionych przypadkach rozważyć również ich włączenie do innych jednostek lub likwidację. Jednocześnie PAN powinna tworzyć nowe jednostki w strategicznych i przyszłościowych obszarach badań. W celu zapewnienia finansowania tych działań PAN powinna utworzyć dedykowany fundusz restrukturyzacji Instytutów.

4. Odbudowa wspólnoty Akademii

PAN powinna stanowić wspólnotę uczonych, opartą na wzajemnym szacunku, solidarności międzypokoleniowej i odpowiedzialności za wszystkich jej członków. Kancelaria i administracja PAN pełnią wobec członków funkcję opiekuńczą i wspierającą, wykraczającą poza formalną obsługę posiedzeń, dokumentów i świadczeń. PAN powinna systematycznie wykorzystywać wiedzę i doświadczenie członków seniorów, zapraszając ich do przygotowywania ekspertyz, udziału w debatach, mentoringu wobec młodszych naukowców i liderów zespołów naukowych, wspierania kierownictw Instytutów naukowych oraz dokumentowania historii polskiej nauki.

- Zarządzanie PAN powinno być w większym stopniu oparte na decyzjach kolegialnych. Kierownictwo PAN powinno w większym zakresie konsultować i uzgadniać swoje decyzje z przedstawicielami Wydziałów i Oddziałów, Zgromadzenia Dyrektorów Instytutów Naukowych oraz Akademii Młodych Uczonych. Członkowie PAN, dyrektorzy Instytutów PAN, przewodniczący Komitetów PAN oraz członkowie Akademii Młodych Uczonych powinni być na bieżąco informowani o działaniach kierownictwa PAN. W PAN powinna

obowiązywać zasada reprezentatywności ciał opiniotwórczych – dziedzinowa, dyscyplinowa, pokoleniowa, regionalna. Prezes PAN powinien działać zgodnie z zasadą *primus inter pares*. Jego zadaniem jest integrowanie środowiska, inicjowanie wspólnych działań i budowanie kompromisu.

- Kancelaria powinna utworzyć system opieki nad członkami PAN, którzy wymagają pomocy. W Oddziałach powinni zostać powołani koordynatorzy utrzymujący regularny kontakt z członkami seniorami, rozpoznający ich potrzeby i organizujący niezbędne wsparcie. Kancelaria powinna działać na rzecz finansowania pakietów medycznych dla najstarszych członków Akademii oraz zapewniać wsparcie w dotarciu do placówek medycznych i opiekuńczych. Kancelaria PAN powinna systematycznie informować członków o możliwościach korzystania z Domu Seniora PAN oraz rozwijać inne formy wsparcia w miejscu zamieszkania.
- Szczególnym zadaniem Kancelarii PAN jest przeciwdziałanie wykluczeniu cyfrowemu członków Akademii. Kancelaria PAN powinna zapewniać pomoc w zakresie zdalnego uczestnictwa w posiedzeniach i aktywnościach eksperckich. Kancelaria powinna uruchomić stały system pomocy technicznej, dedykowany członkom PAN, obejmujący wsparcie w zakresie dostępu do internetu, logowania, podpisywania i przysyłania dokumentów oraz ochrony przed oszustwami i zagrożeniami cyfrowymi.

Podsumowanie

Polska Akademia Nauk powinna być aktywną wspólnotą opartą na dyskursie, poszukiwaniu rozwiązań kompromisowych i szacunku dla różnorodności stanowisk, zapewniającą możliwość udziału w jej aktywnościach wszystkim swoim członkom. Dla lepszej realizacji swojej misji PAN powinna:

1. Być wiarygodnym strażnikiem wiedzy i aktywnym uczestnikiem debaty publicznej oraz odnosić się do aktualnych problemów społecznych i dbać o dobry wizerunek nauki i naukowców.
2. Inicjować debatę nad efektywną polityką naukową państwa, uczestniczyć w jej kształtowaniu oraz dbać o jakość i etykę działalności naukowej.
3. Wobec instytutów naukowych pełnić funkcję strategicznego mecenasa, zapewniającego warunki do stabilnego rozwoju oraz prowadzenia badań naukowych na wysokim poziomie.

Zaproponowany program powstał w wyniku moich rozmów z wieloma członkami PAN. Realizacja tego programu będzie niewątpliwie trudna. Będzie wymagała znacznego zaangażowania członków i pracowników Akademii, pozyskania finansowania zewnętrznego oraz, w niektórych przypadkach, modyfikacji obowiązujących regulacji prawnych dotyczących PAN, a szerzej polskiego systemu nauki. Większość proponowanych działań można jednak podjąć w ramach obecnych przepisów i istniejących struktur.

Największym zagrożeniem dla PAN i systemu nauki w Polsce jest zaniechanie niezbędnych działań. Brak aktywności niesie ze sobą ryzyko dalszego osłabienia znaczenia PAN w polskim systemie nauki i zaniku jej społecznej użyteczności. Akademia dysponuje wiedzą, autorytetem i potencjałem niezbędnymi do odwrócenia tego procesu. Warunkiem jest wyznaczenie jasnych priorytetów, określenie odpowiedzialności i konsekwentne wspólne działanie. Jako Prezes PAN będę dążył do uruchomienia tego potencjału, odbudowania wspólnoty Akademii i wzmocnienia jej roli w społeczeństwie, państwie oraz systemie nauki.

Warszawa, 16.09.2026r.



Adam Liebert