

ADAM LIEBERT\*, ROMUALD ZABIELSKI\*\*

## Nowa Akademia 2026

Polska Akademia Nauk jest ważnym zasobem polskiego środowiska naukowego, organizacją o charakterze wielowątkowym i szerokim zakresie oddziaływania. **Pierwszy filar PAN** to – zgrupowani w ramach korporacji – uczeni o znaczących osiągnięciach naukowych i istotnym autorytecie w krajowym i międzynarodowym środowisku naukowym. **Drugim filarem PAN** jest sieć instytutów naukowych PAN, z których większość prowadzi zaawansowaną działalność naukową o wysokiej jakości. **Trzeci filar PAN** stanowi sieć komitetów naukowych i problemowych, będąca krajowym zasobem ekspertów i platformą merytorycznej dyskusji o kierunkach badań w szerokim zakresie dziedzin wiedzy i dyscyplin naukowych. PAN posiada więc zasoby pozwalające na uformowanie forum wymiany intelektualnej i refleksji naukowej – instytucji obecnej w debacie publicznej i zakorzenionej w otoczeniu gospodarczym i społecznym. PAN posiada mandat do takiej działalności z uwagi na szeroką reprezentację środowiska naukowego.

Misją PAN, zdefiniowaną w Ustawie z roku 2010, jest działanie na rzecz rozwoju nauki w Polsce, w służbie społeczeństwa i dla wzbogacania kultury narodowej, z zachowaniem najwyższych standardów jakości badań i etyki. Akademia kieruje się zasadami wolności badań naukowych, niezależności od wpływów politycznych oraz dbałości o doskonałość naukową. Czy misja ta jest prawidłowo realizowana? Czy podatnik finansujący PAN jako instytucję państwową może uznać, że wydatki te są uzasadnione i celowe? Wielu ma w tej sprawie bardziej lub mniej słuszne wątpliwości, a nierzadko także wyolbrzymione oczekiwania. Wynikają one po części z braku zrozumienia aspektów materii naukowej, z niezrozumienia niuansów systemu naukowego i wzajemnych zależności między jego komponentami. Podatnik nie jest także świadomy tego, że nauka jest jednym z najbardziej ryzykownych obszarów działalności człowieka. Niezrozumienie może budzić niejednoznaczność interpretacji wyników badań typowa dla dyskursu naukowego. Naukowcy wiedzą, że ścieranie się poglądów w takim dyskursie jest podstawą postępu, ale obserwatorzy niezwiązani z nauką już niekoniecznie. Nie każdy podatnik finansujący

---

\* Prof. dr hab. inż. Adam Liebert ([adam.liebert@pan.pl](mailto:adam.liebert@pan.pl)), członek korespondent PAN, Instytut Biocybernetyki i Inżynierii Biomedycznej im. M. Nałęcz PAN

\*\* Prof. dr hab. Romuald Zabielski ([romuald.zabielski@pan.pl](mailto:romuald.zabielski@pan.pl)), członek rzeczywisty PAN, Centrum Medycyny Translacyjnej SGGW w Warszawie

działalność naukową rozumie, że wiąże się ona nieodwołalnie z wysokim ryzykiem, wyniki naukowe muszą być interpretowane z dużą ostrożnością i z taką samą ostrożnością wdrażane, a prawdziwy sukces w nauce nie zdarza się zbyt często. Dodatkowym czynnikiem wpływającym na stosunek społeczeństwa do nauki i naukowców jest nieoczywistość kryteriów oceny jakości badań naukowych. Coraz częściej ujawniane są różnorodne nieetyczne zachowania wśród naukowców, co może negatywnie wpływać na społeczny odbiór naszej działalności. To wszystko może budzić u przeciętnego obywatela niezrozumienie, obniżenie zaufania do nauki i jej krytykę, w tym także krytykę działalności prowadzonej w ramach PAN. W międzynarodowym badaniu zaufania do nauki<sup>1</sup> średni wynik wśród wszystkich krajów wynosił 3,62 w pięciostopniowej skali (1 – bardzo niski poziom, 5 – bardzo wysoki poziom). Najwyższy wynik zaobserwowano w Egipcie (4,30) i Indiach (4,26), a najniższy w Albanii (3,05). Polska znalazła się w tym badaniu<sup>2</sup> poniżej średniej z wynikiem 3,51.

Chociaż misja Akademii zapisana w Ustawie o PAN przed ponad 15 laty nic nie straciła na swojej aktualności, to zabrakło aktywności i skuteczności w jej wypełnianiu. Szczególne znaczenie ma tu niedostateczne oddziaływanie Akademii na społeczeństwo. Tylko w niewielu przypadkach w ostatniej dekadzie – przypomnijmy np., masowe zamieranie świerków w Puszczy Białowieskiej<sup>3</sup>, pandemię COVID-19<sup>4</sup> i kryzys wodny<sup>5</sup> – aktywność Akademii była „na pierwszych stronach gazet” i powszechnie zauważona. Trzeba dodać, że w niektórych wydarzeniach politycy starannie omijali Akademię jako instytucję kompetentną do badania przyczyn kryzysów. Takim przykładem jest chociażby masowe śnięcie ryb w Odrze w 2022 r.<sup>6</sup> Ponadto wiele inicjatyw eksperckich, propozycji rozwiązań problemów istotnych dla kraju przygotowywanych przez komitety PAN przeszło bez społecznego echa (np. raporty Komitetu Przestrzennego Zagospoda-

<sup>1</sup> Sturgis, P., Brunton-Smith, I., Jackson, J. Trust in science, social consensus and vaccine confidence. *Nat. Hum. Behav.* 5, 1528–1534 (2021).

<sup>2</sup> <https://swps.pl/centrum-prasowe/informacje-prasowe/37010-jak-ksztaltuje-sie-zaufanie-do-naukowcow-sprawdzono-to-w-miedzynarodowym-badaniu> (data pobrania: 04.02.2026)

<sup>3</sup> Tomala, L., 2017. PAN postuluje opracowanie strategii ochrony Puszczy Białowieskiej. *Nauka w Polsce*. URL <https://scienceinpoland.pap.pl/aktualnosci/news%2C27704%2Cpan-postuluje-opracowanie-strategii-ochrony-puszczy-bialowieskiej.html> (data pobrania: 2.3.2026).

<sup>4</sup> Duszyński, J., Afelt, A., Ochab-Marcinek, A., Owczuk, R., Pyrc, K., Rosińska, M., Rychard, A., Smiatacz, T., 2020. Opracowanie Zespołu Ds. COVID-19 przy Prezesie Polskiej Akademii Nauk.

<sup>5</sup> <https://klimat.pan.pl/komunikat-zespołu-doradczego-ds-zmian-klimatu-na-temat-drugiej-czesci-6-raportu-ipcc/> pobrano w dniu 02.02.2026.

<sup>6</sup> Sługocki, Ł., Czerniawski, R., 2023. Odra – zasłużona katastrofa. *Acad. Mag. Pol. Akad. Nauk* 58–61. <https://doi.org/10.24425/academiaPAN.2023.147008>

rowania Kraju PAN<sup>7</sup> czy Komitetu Elektrotechniki PAN w sprawie konieczności uruchomienia w Polsce elektrowni atomowych)<sup>8</sup>.

Wyrażamy przekonanie, że Polska Akademia Nauk wymaga reformy. Wiele zmian, które zaproponowano w przedłożonym pod dyskusję w grudniu 2025 r. projekcie nowelizacji ustawy o PAN<sup>9</sup> jest zasadnych. Jednak projekt ten nie odnosi się do najważniejszych wyzwań, przed którymi stoi PAN. **Akademia potrzebuje bowiem nie tyle reformy organizacyjnej, co reformy sposobu myślenia, efektywności działania i zakresu oddziaływania. Reforma taka powinna zaktywizować członków Akademii, członków komitetów PAN, pracowników instytutów naukowych oraz sympatyków PAN do wspólnego działania na rzecz realizacji misji Akademii i prowadzić do istotnej zmiany nastawienia społeczeństwa i decydentów do nauki i samej Akademii.**

\*\*\*

Polska Akademia Nauk funkcjonuje obecnie w radykalnie odmiennej sytuacji zewnętrznej niż ponad 30 lat temu, kiedy dokonywała się transformacja systemowa w naszym kraju. Ta zmiana otoczenia społecznego oraz instytucjonalne zmiany w systemie nauki wymagają reform w sposobie funkcjonowania Akademii. Nasuwa się więc fundamentalne pytanie, jak wprowadzać takie oczekiwane zmiany w funkcjonowaniu PAN? Wyrażamy przekonanie, że główna odpowiedzialność za ich inicjowanie spoczywa na kierownictwie Akademii, które musi, po pierwsze, zidentyfikować kierunki zmian, a po drugie, zaplanować konkretne działania reformatorskie. Bez podjęcia wysiłku na rzecz odnowy Akademii można się spodziewać, że użyteczność społeczna PAN będzie stopniowo coraz bardziej podważana, co w konsekwencji może prowadzić do jej marginalizacji czy rozpadu.

Artykuł niniejszy prezentuje propozycje najważniejszych kierunków zmian, jakim PAN, jej komitety i instytuty powinny podlegać w najbliższych latach. Prezentujemy je na tle trudnej sytuacji nauki i naukowców w społeczeństwie. Wybór priorytetowych kierunków działania kierownictwa PAN, dynamiki reform wymaga namysłu i pogłębionej

<sup>7</sup> Jakubowski, A., Churski, P., Nowak, M., Szlachta, J., Czapiewski, K., Nowakowska, A., Śleszyński, P., Janc, K., Ochojski, A., Zaucha, J., Kamińska, W., Klasik, A., Legutko-Kobus, P., Zaleski, J., Lorens, P., Szulczewska, B., Komornicki, T., Kudłacz, T., Markowski, T., 2023. Przestrzenne Zagospodarowanie Kraju – perspektywa długookresowa. Polska Akademia Nauk, Komitet Przestrzennego Zagospodarowania Kraju. <https://doi.org/10.24425/148383>

<sup>8</sup> Komitet Elektrotechniki PAN, 2021. Opinia Komitetu Elektrotechniki Polskiej Akademii Nauk w sprawie wdrożenia energetyki jądrowej w Polsce przyjęta uchwałą w dniu 25 listopada 2020 roku na plenarnym posiedzeniu Komitetu Elektrotechniki Polskiej Akademii Nauk. Acad. Mag. Pol. Akad. Nauk 112–122.

<sup>9</sup> <https://legislacja.gov.pl/projekt/12404750> (data pobrania: 04.02.2026)

dyskusji. Niniejszy artykuł jest zaproszeniem do takiego wspólnego namysłu i dyskusji. Zdajemy sobie sprawę z tego, że realizacja wielu z zaproponowanych poniżej działań wymaga zaangażowania poważnych środków finansowych, kadrowych lub infrastrukturalnych. Bez tych środków ich realizacja nie będzie oczywiście możliwa. Jednakże część działań wymaga nie tyle dodatkowych środków, co poważnego zaangażowania członków PAN – Akademia jest naszą wspólną odpowiedzialnością.

Niekorzystne dla polskiej nauki trendy mają ścisły związek z niepokojącymi i dynamicznie pogłębiającymi się problemami społecznymi, które mają wpływ na środowisko naukowe. Nasze środowisko powinno aktywnie się tym trendom przeciwstawiać. Do najważniejszych naszym zdaniem należą:

- 1) Rola nauki i jej osiągnięć w rozwoju kraju i poprawie dobrostanu społeczeństwa jest niedoceniana. Konsekwencją tego jest niskie finansowanie badań naukowych, instytucji naukowych i wieloletnie utrzymywanie płac w obszarze nauki i szkolnictwa wyższego na niskim poziomie. Polacy z zazdrością patrzą na rozwiązania socjalne oraz infrastrukturę najbogatszych krajów Europy i świata, ale nie chcą dostrzec roli nauki w postępie cywilizacyjnym. Społeczeństwo akceptuje niskie finansowanie systemu nauki. Poziom wydatków publicznych na naukę pozycjonuje nasz kraj wśród krajów UE poniżej średniej<sup>10</sup>. Tymczasem wraz z rosnącym dobrobytem Polska z beneficjenta niedługo stanie się płatnikiem netto w UE. Kluczem do dalszego rozwoju będzie między innymi poprawa innowacyjności naszej gospodarki, a nauka – jak wskazują doświadczenia krajów wysokorozwiniętych – jest niezbędna dla tego rozwoju.
- 2) Dyskurs publiczny zalewany jest skrajnymi opiniami, często niepopartymi argumentami wynikającymi z badań naukowych. Dyskurs zdominowany jest przez emocje, strach i półprawdy, które nie pozwalają na prawidłowe wnioskowanie i podejmowanie racjonalnych decyzji<sup>11, 12</sup>.
- 3) Społeczeństwo oczekuje, a może wręcz wymaga od naukowców szybkich wyników, natychmiastowych skutków ekonomicznych i społecznych. Wymagania te powiązane są z niezrozumieniem technik pracy naukowej i dotyczą obszarów ekonomicznych i społecznych ich badań, które wymagają systematyczności i wysokich nakładów, w których sukces jest mało lub bardzo mało prawdopodobny. Paradoksalnie te wygórowane oczekiwania wobec pracowników nauki są stawiane w tym samym czasie, kiedy polską naukę trawi długotrwały niedobór środków.

<sup>10</sup> <https://forumakademickie.pl/rekordowe-wydatki-europy-na-badania-i-rozwoj/> (data pobrania: 04.02.2026)

<sup>11</sup> Cegiela A. Dyskurs publiczny w warunkach wolności słowa. Perspektywa etyki komunikacji. *Poradnik Językowy* 2022; 1: 34–49

<sup>12</sup> <https://www.gazetaprawna.pl/wiadomosci/artykuly/1403292,emocjonalne-nieokrzescanie-zdominowalo-dyskurs-publiczny.html> (data pobrania: 04.02.2026)

Wraz z tymi zjawiskami ogólnospołecznymi w polskim systemie nauki i szkolnictwa wyższego pojawiają się niekorzystne trendy.

- 1) Zainteresowanie nauką jako formą zawodowej aktywności w społeczeństwie jest niskie. Przyjęty dwustopniowy system organizacji studiów obejmujący licencjat i magisterium spowodował, że stosunkowo duża liczba studentów zadowala się dyplomem licencjata i nie podejmuje studiów na poziomie magisterskim. Ministerstwo, co prawda tłumaczy ten trend niekorzystnymi zmianami demograficznymi<sup>13</sup>, nie zmienia to faktu, że przy obniżającej się liczbie osób zainteresowanych studiami magisterskimi dochodzi do znaczącego obniżania się liczby osób wykazujących wolę podejmowania studiów doktoranckich<sup>14</sup>. Obserwujemy także rezygnację z kariery naukowej wśród naukowców z kilkuletnim stażem. Wynika to z długotrwałego niedofinansowania systemu nauki, a szczególnie z faktu, że wynagrodzenia pracowników naukowych i personelu okołonaukowego są bardzo niskie. Środowisko naukowe jest zniechęcone, apatyczne. Wielu naukowców wykazuje oznaki wypalenia zawodowego<sup>15, 16</sup>. W konsekwencji narasta luka kadrowa w systemie nauki, przy czym dynamiki tego procesu są różne dla różnych dyscyplin naukowych.
- 2) Rozwiązania administracyjno-prawne doprowadziły do prymatu biurokratycznego – często jednoosobowego – zarządzania jednostkami naukowymi nad dyskursem uczonych zaangażowanych w długofalowe działania.
- 3) Niedofinansowanie systemu nauki oraz brak stabilności finansowania jednostek systemu powodują, że jednostki te działają raczej na rzecz przetrwania niż rozwoju.
- 4) Głęboki kryzys systemu publikowania wyników badań naukowych, oceny naukowców i jednostek naukowych oraz powiązana z nimi „punktoza”, niezdrowa rywalizacja i dominacja działań for-profit, doprowadziły do upowszechnienia nieetycznych zachowań<sup>17</sup> na poziomie karier indywidualnych naukowców oraz decyzji podejmowanych w imieniu instytucji naukowych.
- 5) System edukacyjny oparty na prymacie testowania i certyfikowania przy niedosta-

<sup>13</sup> <https://www.gov.pl/web/nauka/maleje-liczba-studentow-na-studiach-magisterskich-ela-wie-dla-czego> (data pobrania: 04.02.2026)

<sup>14</sup> <https://serwisy.gazetaprawna.pl/edukacja/artykuly/8090481,nauce-zabraknie-swiezej-krwi-maleje-liczba-doktorantow.html> (data pobrania: 04.02.2026)

<sup>15</sup> <https://wszystko.najwazniejsze.pl/pepites/srodowisko-akademickie-zmaga-sie-z-wypaleniem-nowy-raport-swps/> (data pobrania: 04.02.2026)

<sup>16</sup> Nauka naukowca, wywiad z dr. hab. Romanem Cieślakiem, *Academia* 2016. [https://journals.pan.pl/Content/112624/PDF/038-041%20cieslak\\_pol.pdf?handler=pdf](https://journals.pan.pl/Content/112624/PDF/038-041%20cieslak_pol.pdf?handler=pdf)

<sup>17</sup> Liebert A., Zabielski R., Mrozowski M. Gdy w nauce pojawia się gra rynkowa: o patologiach współczesnego systemu publikacji wyników badań naukowych. *Nauka* 2025; 3: 7–27. <https://www.nauka.pan.pl/index.php/nauka/article/view/1132/1178>

- tecznej liczbie i niskiej jakości kadry akademickiej nie pozwala na wyselekcjonowanie i pozyskiwanie do nauki jednostek o wysokim poziomie intelektualnym i kulturalnie pracy. Edukacja ewoluuje w kierunku pozyskiwania umiejętności kosztem pozyskiwania wiedzy oraz uczenia logicznego myślenia i kojarzenia przyczynowo-skutkowego. Taki system edukacji może prowadzić do kształcenia osób podatnych na oddziaływanie mediów wypełnionych półprawdami i fakenewsami. W konsekwencji może także powodować zanik aktywności społecznej i odwrót od zasad demokracji.
- 6) Państwo polskie nie wykształciło metod optymalizacji liczby osób edukowanych na poziomie wyższym zgodnie z krajowymi potrzebami oraz rzetelnych metod eliminacji uczelni o niskiej jakości kształcenia i uprawiania nauki.
  - 7) W Polsce nie wypracowano systemu transferu technologii do zastosowań społecznie użytecznych. To powoduje, że pojawiające się środki publiczne kierowane na prace wdrożeniowe i działania komercjalizacyjne są w dużej mierze marnotrawione, a badania podstawowe – niedofinansowane.

### **Problemy Polskiej Akademii Nauk**

Konieczność reformy PAN wynika z jej wieloletniej niedostatecznej aktywności. Akademia nie tylko niedostatecznie aktywnie podejmowała działania w obszarach opisanych poniżej, ale także nie podjęła poważnego wysiłku na rzecz wypracowania planu niezbędnych działań na przyszłość.

- 1) Akademia w niedostatecznym stopniu skupia swoje działania na realizacji zasadniczej misji odnoszącej się do społeczeństwa: funkcji informowania społeczeństwa o najnowszych osiągnięciach naukowych, szerzenia opinii opartych na faktach i wiedzy oraz aktywnego odnoszenia się do rozprzestrzeniającej się dezinformacji. Stanowiska Zgromadzenia Ogólnego PAN jeszcze przed dekadą były ważnymi wydarzeniami społecznymi raportowanymi przez media ogólnopolskie. Działania Zgromadzenia Ogólnego PAN oraz Prezydium PAN koncentrują się obecnie na bieżących problemach formalnych i administracyjnych. Ciała te nie są aktywnymi ośrodkami dyskusji nad problemami istotnymi dla społeczeństwa i prezentowania wyważonych opinii opartych na wiedzy.
- 2) Akademia skupia swoje działania na problemach wsobnych – przemodelowaniu struktury korporacyjnej, obejmującej interakcje pomiędzy członkami, instytutami naukowymi oraz komitetami PAN. Najlepszą ilustracją tej preferencji była wieloletnia już dyskusja nad rozwiązaniami organizacyjnymi w planowanej nowelizacji Ustawy o PAN. Tymczasem, w naszym przekonaniu, te rozwiązania nie będą miały fundamentalnego znaczenia dla realizacji misji Akademii.
- 3) PAN w stopniu niedostatecznym podejmowała działania mające na celu kształtowa-

nie polityki naukowej poprzez oddziaływanie na jej instytuty naukowe. W szczególności niewystarczająco aktywnie podejmowała funkcję mecenatu wobec instytutów oraz niedostatecznie wspierała instytuty w sferze ich problemów formalnoprawnych. Efektem jest postępująca alienacja instytutów i akceptacja perspektywy rozluźnienia związków pomiędzy korporacją i instytutami. Objawem tej akceptacji był szkodliwy dla Akademii, przekazany w marcu 2025 r. członkom PAN do konsultacji, projekt ustawy zmierzający *de facto* do przekazania nadzoru nad instytutami do Ministerstwa Nauki.

- 4) PAN w niedostatecznym stopniu motywowała komitety do podejmowania działań eksperckich i nie dość aktywnie promowała wyniki działań komitetów w skali ogólnospołecznej. Wprowadzony nakaz dołączenia do każdej uchwały/stanowiska komitetów klauzuli informacyjnej mówiącej, że uchwały lub stanowiska komitetu nie powinny być utożsamiane ze stanowiskiem PAN spowodował wrażenie, że Akademia *de facto* dystansuje się od stanowisk wyrażanych przez swoje komitety.

### **Jak przywrócić PAN jej należną wagę w systemie nauki i w społeczeństwie?**

W powyższym kontekście **główne cele działań**, jakie naszym zdaniem należy podjąć, aby przywrócić Akademii jej należną wagę w systemie nauki i w społeczeństwie, są następujące:

- 1) PAN powinna stać się **neutralnym światopoglądowo i bezpartyjnym** strażnikiem wiedzy stanowiącej fundament rozwoju Polski i dobrostanu jej obywateli. PAN powinna być obecna i aktywna w przestrzeni publicznej, reagować na aktualne wyzwania społeczne i stać się poważną przeciwwagą dla pseudonauki i szerzenia dezinformacji.
- 2) PAN powinna być **silnym merytorycznie i spójnym organizacyjnie ośrodkiem naukowym**. Instytuty naukowe PAN powinny być lub stawać się placówkami referencyjnymi w poszczególnych dyscyplinach naukowych w skali kraju. Powinny także uzyskiwać poważną rozpoznawalność w skali międzynarodowej – w szczególności europejskiej.
- 3) PAN powinna **efektywnie** wypełniać swoją misję **strażnika etyki w nauce** uprawianej w Polsce.

W odniesieniu do tych celów należy wzmocnić naszym zdaniem aktywność PAN w trzech głównych obszarach dotyczących: (1) oddziaływania PAN na społeczeństwo, (2) uspołnienienia sieci instytutów naukowych i komitetów PAN, (3) aktywnego oddziaływania PAN na polskie środowisko naukowe. Konieczne będą także (4) zmiany o charakterze organizacyjnym – powinny one jednak służyć realizacji misji i być podejmowane po dokładnej diagnozie problemów.

## **1. Działania Akademii nakierowane na społeczeństwo**

### **1.1. Kampania 3% PKB**

Podstawowym problemem polskich ośrodków naukowych i poszczególnych zespołów badawczych jest chroniczne niedofinansowanie systemu nauki. PAN powinna zainicjować i przeprowadzić ogólnopolską kampanię, której celem będzie budowanie w społeczeństwie i wśród decydentów zrozumienia konieczności zwiększenia wydatków na naukę do poziomu 3% PKB. W tym celu należy odwołać się do osobistych autorytetów członków PAN, zespołowego oddziaływania komitetów PAN na całe środowisko naukowe oraz wykorzystać infrastrukturalne zasoby instytutów naukowych PAN. Kampania powinna objąć wszystkie dostępne platformy medialne: spoty w TV, billboardy, media społecznościowe. PAN powinna pozyskać do współpracy liderów opinii, a środki od partnerów komercyjnych w celu finansowania tej kampanii.

PAN powinna przeprowadzić badania analityczne, które pokażą pozytywne efekty zwiększonego finansowania nauki. Pozwolą one na przygotowanie kampanii wskazującej opłacalność zwiększania wydatków na naukę w skali ekonomicznej i społecznej. Materiał wyjściowy dla tej kampanii mogą stanowić raporty przygotowywane na cele ewaluacji przez jednostki naukowe w ramach kryterium III oraz sprawozdania z działalności komitetów i instytutów PAN.

PAN powinna zabiegać o pozyskanie dla tej kampanii szerokiego grona sympatyków Akademii. Rozważyć należy powołanie stowarzyszenia przyjaciół Akademii złożonego z osób, które np. uzyskiwały stopnie naukowe w instytutach PAN, a obecnie są wpływowymi uczestnikami życia akademickiego, politycznego i społeczno-gospodarczego w kraju i na całym świecie.

### **1.2. Popularyzacja nauki – skuteczna odpowiedź na dezinformację**

PAN powinna podjąć współpracę z nauczycielami, influencerami i mediami na rzecz zwiększenia aktywności w zakresie popularyzacji wyników badań naukowych w szczególności osiągnięć polskich zespołów badawczych.

Komitety PAN powinny regularnie przygotowywać eksperckie analizy ważnych problemów o istotnej wadze społecznej, a także wskazywać kierunki badań i oceniać postęp nauki w reprezentowanych przez nie dyscyplinach. Wydziały PAN powinny animować eksperckie aktywności komitetów oraz inicjować działania na rzecz pozyskania funduszy na takie ekspertyzy. W każdym Komitecie powołany powinien zostać ekspercki zespół PR do szybkiego reagowania na sytuacje kryzysowe, np. epidemie, katastrofy czy dużej skali dezinformacje w sferze publicznej.

Przy Prezydium PAN powinny powstawać interdyscyplinarne zespoły opiniotwórcze odnoszące się do najważniejszych problemów społecznych, takich jak: kryzys ener-

tyczny, kryzysy migracyjne, recesja gospodarcza, kryzys demograficzny, upowszechnianie AI, zagrożenia geopolityczne i militarne i inne.

Powyższe działania pozwolą Akademii adekwatnie reagować na szerzenie się postaw i poglądów antynaukowych np. antywolucyjny kreacjonizm, ruch antyszczepionkowy, zalew fake news, nowe techniki dezinformacji, niesprawdzone metody terapii i diagnostyki medycznej.

### **1.3. PAN jako zasób merytoryczny i kadrowy państwa**

Akademia powinna podjąć działania na rzecz prowadzenia polityki państwa opartej na wiedzy na wzór fiński, południowokoreański czy kanadyjski. Te – wymienione tu przykładowo – kraje postawiły na wysoką jakość systemów edukacji, promowanie innowacji, umiejętności krytycznego myślenia i przygotowanie obywateli do wyzwań przyszłości, co przełożyło się na dynamiczny rozwój gospodarczy i społeczny, np. w Finlandii<sup>18</sup>. Akademia powinna wskazywać racjonalne, oparte na wiedzy i aktualnych wynikach badań naukowych kierunki działań decydentów. Powinna także wskazywać na konsekwencje ogólnospołecznych działań decydentów w kontekście aktualnie prowadzonych badań naukowych.

PAN – przy pomocy komitetów naukowych i problemowych – powinna przygotować kompleksową i spójną propozycję przebudowy systemu edukacyjnego obejmującego wszystkie jego elementy od szkół powszechnych po kształcenie uniwersyteckie. Propozycja ta powinna obejmować rekomendacje dotyczące reformy systemu szkolnictwa wyższego i odnoszące się do konieczności optymalizacji liczby placówek uniwersyteckich oraz liczby studentów i absolwentów w poszczególnych obszarach wiedzy z uwzględnieniem zapotrzebowania społecznego i gospodarki.

PAN powinna regularnie opracowywać ekspertyzy opisujące stan państwa i propozycje reform w obszarach zależnych od finansowania publicznego: edukacja, środowisko, zdrowie, energia, nauka, demografia, system finansów publicznych. PAN będzie aktywnie zabiegać o uwzględnienie tych propozycji reform w decyzjach władz.

## **2. Działania zwrócone do instytutów naukowych PAN**

### **2.1. Prezentacje instytutów naukowych PAN**

PAN powinna zainicjować i systematycznie realizować program, którego celem jest poprawa rozpoznawalności instytutów PAN i zwiększenie poparcia społecznego oraz rządowego dla ich finansowania. W cotygodniowych prezentacjach w nowoczesnym formacie medialnym pokazane zostaną instytuty naukowe PAN – ich najważniejsze osiągnięcia naukowe, zespoły badawcze oraz wykorzystywana infrastruktura badawcza. Prog-

<sup>18</sup> Petryshyn H. Uwarunkowania i konsekwencje gospodarki opartej na wiedzy na przykładzie Finlandii. *Facta Simonidis* 2023; 16(2): 363–380.

ram pokaże, jakie znaczenie mają badania prowadzone w instytutach naukowych PAN dla społeczeństwa, podkreślając, że finansowanie tych jednostek jest opłacalną inwestycją. Ideą tego programu jest nie tyle demonstrowanie projektów badawczych, które dopiero zdobyły finansowanie, co prezentowanie projektów zrealizowanych, także tych, których wyniki są efektem wieloletnich, systematycznych badań.

## **2.2. Plan restrukturyzacji sieci instytutów naukowych PAN**

Instytuty naukowe PAN stanowią poważny zasób naukowy państwa. Kierownictwo PAN powinno odnosić się do instytutów w duchu partnerstwa i dbałości o ich rozwój, uwzględniając ich samodzielność merytoryczną, finansową i organizacyjną. Niektóre z instytutów w związku z wieloletnim niedofinansowaniem nie uzyskują spodziewanych rezultatów i wymagają restrukturyzacji. PAN powinna podjąć plan przekształcania, łączenia, a w razie potrzeby likwidacji tych instytutów, które nie będą rokowały poprawy. Działania restrukturyzacyjne będą miały charakter projakościowy i będą prowadzone z dbałością o markę instytutów PAN. Ich celem powinno być zapewnienie warunków do długoterminowego i stabilnego rozwoju instytutów o liczącej się pozycji naukowej i efektywne wykorzystanie zasobów infrastrukturalnych, kadrowych i finansowych. Plan restrukturyzacji będzie przewidywał także powoływanie nowych jednostek w strategicznych, przyszłościowych obszarach badań.

PAN powinna ujednolicić system audytów instytutów prowadzonych w wydziałach. Poprzez poszerzenie, obiektywizację i umiędzynarodowienie eksperckiej oceny działalności instytutów PAN uzyska pogłębioną wiedzę o ich stanie. W szczególności system oceny działalności instytutów w większym zakresie uwzględniać będzie problemy kadrowe, administracyjne i finansowe pojawiające się w działalności tych jednostek naukowych. Głównym celem audytów prowadzonych w PAN powinno być wskazywanie dyrekcjom instytutów kierunków rozwoju ich placówek naukowych z uwzględnieniem możliwości kadrowych, finansowych i infrastrukturalnych.

Wydziały Akademii powinny opracować strategiczne plany rozwoju instytutów PAN z uwzględnieniem ich współpracy w obszarach interdyscyplinarnych. Dla instytutów borykających się z wieloletnim obniżaniem jakości badań i problemami kadrowymi powinny zostać opracowane w wydziałach PAN programy naprawcze. Ich realizacja powinna być koordynowana i monitorowana przez dziekanów wydziałów.

We współpracy z KRASP Akademia powinna zaproponować wzajemnie korzystny system zatrudniania pracowników uczelni w instytutach PAN oraz pracowników instytutów naukowych PAN w uczelniach. Systemy podwójnych afiliacji czy wspólnych profesur pomiędzy uniwersytetami i instytutami naukowymi działają z powodzeniem w kilku krajach europejskich – w Niemczech, Francji, Hiszpanii i Niderlandach. System taki powinien dotyczyć jedynie naukowców o międzynarodowym autorytecie i stanowiących wzo-

rzec etyczny w nauce i powinien prowadzić do zacieśnienia współpracy między uniwersytetami i instytutami naukowymi PAN oraz optymalizowania wykorzystania potencjału kadrowego polskiego środowiska naukowego.

### 2.3. Wsparcie dla instytutów naukowych PAN

Kierownictwo PAN powinno aktywnie zabiegać o zwiększenie finansowania instytutów PAN. W ostatniej dekadzie finansowanie instytutów oparte na subwencji, której celem jest pokrywanie kosztów utrzymania potencjału naukowo-badawczego tych placówek, nie pokrywało w poszczególnych latach nawet zwiększenia kosztów działalności wynikającego z inflacji. Pojawiła się poważna dysproporcja finansowania instytutów PAN i najlepszych uniwersytetów w kraju. Nawet w roku 2023, gdy Ministerstwo Nauki dokonało znaczącego 30% wzrostu wynagrodzeń pracowników systemu nauki, instytuty PAN nie uzyskały pełnej rekompensaty takiego wzrostu w subwencji<sup>19</sup>. Tylko długoterminowe i stabilne finansowanie instytutów może pozwolić na ich autonomiczny rozwój, zwiększenie ich rozpoznawalności w kraju i za granicą i co za tym idzie, wpłynąć na ich prestiż w środowisku naukowym. W obecnej sytuacji trudno mówić o rozwoju tych placówek badawczych, wzmacnianiu ich konkurencyjności na światowym rynku naukowym. W praktyce kierownictwa instytutów oferują młodym adeptom nauki wynagrodzenia na poziomie minimalnej pensji krajowej<sup>20</sup>. Ze względu na znacznie wyższe wynagrodzenia oferowane na rynku pracy możliwość pozyskiwania młodych kadr jest obecnie bardzo ograniczona.

PAN powinna powołać Akademię Liderów Nauki, która będzie realizować program szkoleniowy (docelowo na poziomie MBA) dla kierownictw instytutów PAN i kandydatów na dyrektorów tych jednostek. Program powinien być stopniowo otwierany na całe polskie środowisko naukowe.

PAN powinna wspierać powstawanie międzynarodowych komitetów doradczych w instytutach naukowych PAN. Działalność tych komitetów powinna być wkomponowana w system audytów realizowanych przez wydziały PAN oraz skoordynowana z funkcjami rad naukowych instytutów. Komitety doradcze powinny być uformowane z wykorzystaniem zasobu kadrowego Akademii, jakim są jej członkowie zagraniczni.

Działalność Biura Doskonałości Naukowej PAN powinna być wzmocniona i rozszerzona. Biuro powinno zapewniać wsparcie dla konsorcjów instytutów PAN wnioskujących o fundusze krajowe i międzynarodowe. PAN powinna zabiegać o środki pozwalające na aktywne wspieranie organizowania wielośrodkowych projektów konsorcj-

<sup>19</sup> <https://naukawpolsce.pl/aktualnosci/news%2C107909%2Cdyrektorzy-instytutow-pan-z-samej-subwencji-budzet-sie-nie-spina-ratuja-nas> (data pobrania: 04.02.2026)

<sup>20</sup> <https://naukawpolsce.pl/aktualnosci/news%2C111480%2Cdyrektor-if-pan-o-minimalnej-pensji-dla-asystenta-w-polsce-standardowa> (data pobrania: 04.02.2026)

nych przez instytuty naukowe PAN. Biuro Doskonałości Naukowej PAN powinno także prowadzić program aktywnego wspierania wyróżniających się pracowników instytutów PAN w zakresie wnioskowania o środki europejskie (Marie Skłodowska-Curie Actions) oraz planowaniu ich ścieżek kariery naukowej.

PAN powinna zabiegać o ustanowienie doktorskich i podoktorskich programów stypendialnych do realizacji w instytutach PAN oraz poszukiwać finansowania zewnętrznego dla tych programów, w tym odnosząc się do wsparcia przez podmioty komercyjne.

PAN powinna działać na rzecz poprawy sytuacji bytowej instytutów oraz zakończenia procesów uwłaszczeniowych. Powinna wspierać instytuty mające trudną sytuację lokalową, szczególnie te, reprezentujące wysoki poziom naukowy.

PAN powinna efektywnie wspierać instytuty i komitety w zakresie usług prawnych. Biuro Prawne Akademii powinno zapewniać obsługę działań prawnych, w szczególności zapewniając zintegrowanie istotnych dla działalności instytutów dokumentów, zwłaszcza statutów i regulaminów obowiązujących w jednostkach PAN. Powinno także aktywnie działać na rzecz rozwiązywania problemów wspólnych dla jednostek naukowych i komitetów naukowych.

PAN powinna działać na rzecz uspoźnienia standardów etyki naukowej, zasad polityki publikacyjnej i ochrony własności intelektualnej obowiązujących w instytutach PAN.

PAN powinna wprowadzić funkcję ombudsperson, zdefiniować wspólne dla instytutów PAN procedury postępowania w razie naruszeń etyki badawczej oraz wprowadzić wspólne dla instytutów PAN procedury antymobbingowe.

### **3. Działania skierowane do środowiska naukowego**

#### **3.1. Działania na rzecz reformy systemu nauki**

Akademia powinna aktywnie działać na rzecz spójnej polityki naukowej państwa, uwzględniającej aktualne światowe trendy badań naukowych oraz wymogi nowoczesnego społeczeństwa kierującego się wiedzą. Ogólnopolska dyskusja poświęcona problemom polityki naukowej państwa będzie prowadzić do szerokiej, eksperckiej analizy stanu nauki w Polsce i uwzględniać ocenę jakości badań w poszczególnych dziedzinach wiedzy, ocenę najbardziej perspektywicznych kierunków badawczych oraz analizę kierunków badań z uwzględnieniem ich społecznej użyteczności. Na tej podstawie PAN powinna przygotować propozycję polityki naukowej państwa oraz strategię długookresowego finansowania nauki.

Powyższe propozycje będą uwzględniać synergię działań naukowych w różnych obszarach wiedzy oraz szczególną kulturotwórczą rolę humanistyki i nauk o sztuce. Akademia powinna promować tę politykę w środowisku naukowym oraz wobec decydentów.

PAN powinna podejmować działania na rzecz opartych na wiedzy i badaniach naukowych procesów innowacyjnych. PAN powinna wypracować i zaproponować mechanizmy pozwalające na rozwój innowacji w spójnym procesie prowadzącym od badań podstawowych do wdrożenia wyrobu opartego na tych badaniach.

PAN powinna przeprowadzić szeroką analizę dotychczasowych doświadczeń w zakresie ocen pracowników naukowych i instytucji naukowych. Powinna także opracować propozycję systemu ewaluacji ośrodków naukowych z uwzględnieniem preferencji dla ocen eksperckich.

### **3.2. Budowanie międzynarodowej marki polskiego środowiska naukowego**

Działania Biura Współpracy z Zagranicą PAN i stacji międzynarodowych powinny być zintensyfikowane. PAN powinien regularnie organizować dni polskiej nauki w stacjach zagranicznych PAN i aktywnie promować polskie jednostki naukowe za granicą w szczególności w EU.

PAN powinna wzmocnić swoją aktywność w stowarzyszeniach międzynarodowych. Środki kierowane obecnie na wyjazdy badawcze (które powinny być finansowane ze środków pozyskiwanych w konkursach grantowych) powinny w większym zakresie być przeznaczane na pomoc w podniesieniu aktywności w strukturach międzynarodowych i budowanie międzynarodowej marki PAN oraz jej instytutów.

PAN poprzez swoje stacje naukowe powinna promować umiędzynarodowienie w polskich ośrodkach naukowych, w szczególności animując międzynarodowe badania z uczestnictwem polskich jednostek naukowych oraz poszukując naukowców zainteresowanych prowadzeniem badań w Polsce w ramach programów powrotów polskich naukowców, uczestnictwa w szkołach doktorskich i uczestnictwa w konkursach na stanowiska post-doc.

### **3.3. PAN na straży etyki w nauce**

Akademia powinna być aktywnym forum dyskusji o poważnych problemach stojących przed współczesną nauką, takich jak: powtarzalność i wiarygodność badań naukowych, zalew publikacji o niskiej jakości, rozwój wydawnictw drapieżnych, kryzys jakości systemu recenzyjnego, metody obiektywizacji procesu oceny osiągnięć naukowych, zagrożenia związane z wpływem jednostek komercyjnych na naukę.

PAN powinien powołać do życia ogólnopolską instytucję zajmującą się rzetelnością naukową na wzór jednostek tego typu funkcjonujących w innych krajach. Do jej zadań będzie należeć aktywne monitorowanie przypadków nierzetelności przy użyciu nowoczesnych narzędzi do wykrywania nieuczciwych praktyk, takich jak: fabrykowanie, fałszowanie danych, plagiatowanie oraz manipulacje cytowaniami. Działania tej instytucji będą także skupione na edukacji w zakresie etyki działań naukowych – prowadzone będą szkolenia i przygotowane opracowania o dobrych praktykach.

PAN powinna działać na rzecz wdrażania systemu publikacji naukowych opierającego się na zasadach *non-profit* opisanych w Deklaracji Sztokholmskiej<sup>21</sup>.

We współpracy ze środowiskiem uniwersyteckim należy opracować i wdrożyć całościowy i efektywny system odpowiedzialności etycznej naukowców. System ten, w powiązaniu z nowoczesnym wydawnictwem PAN publikującym w rzetelnym systemie recenzyjnym, pozwoli na ograniczenie niepożądanych zjawisk zachodzących w systemie publikowania wyników naukowych.

### 3.4. Wydawnictwo PAN

PAN powinna podjąć działania na rzecz utworzenia otwartej platformy publikacyjnej. Początkowo może ona obejmować czasopisma wydawane przez PAN (instytuty naukowe, komitety naukowe i kancelarię PAN). Rozpoznawalność tych czasopism w międzynarodowym obrocie publikacyjnym jest obecnie niedostateczna, co wpływa na ich zaniżone parametry naukowe. Platforma mogłaby być rozszerzana o inne czasopisma wydawane przez polskie podmioty systemu nauki oraz czasopisma zagraniczne z ambicją, aby stało się ono rozpoznawalnym medium przynajmniej w skali rynku europejskiego.

Wydawnictwo działające w systemie *open access* i *non-profit* z niskimi opłatami pozwoli na budowanie poważnej alternatywy dla drapieżnych wydawnictw w oparciu o rzetelny system recenzyjny. Pozwoli ono na promowanie polskich czasopism na rynku międzynarodowym. Wydawnictwo będzie promować publikacje wydawane w języku angielskim oraz polskim, co pozwoli na budowanie prestiżu międzynarodowego polskiej humanistyki. PAN powinna podjąć starania o finansowanie tych działań ze środków publicznych.

## 4. Działania organizacyjne

### 4.1. Reforma kancelarii – Akademia dla naukowców

Zmiana zapowiadana w projekcie nowelizacji ustawy o PAN zakłada bezpośrednią podległość kanclerza prezesowi PAN. To dobra zmiana, która zapobiega usamodzielnianiu się administracji PAN. Misją kancelarii PAN jest aktywne wspieranie członków Akademii, instytutów naukowych i komitetów PAN. Konieczne jest opracowanie nowej, przejrzystej i elastycznej wewnętrznej struktury administracyjnej, która będzie mogła szybko reagować na dynamicznie pojawiające się wyzwania.

Konieczne jest wprowadzenie systemu informatycznego zapewniającego władzom Akademii na bieżąco śledzenie działalności naukowej (publikacyjnej i grantowej), postępu kształcenia w szkołach doktorskich współprowadzonych przez jednostki PAN oraz sytuacji finansowej w jednostkach naukowych i pomocniczych Akademii.

<sup>21</sup> <https://forumakademickie.pl/deklaracja-sztokholmska-nagradzac-za-jakosc-zwalczac-oszustwa/>

Powyższe działania powinny prowadzić do **wzmocnienia roli wydziałów** jako jednostek sprawujących opiekę i nadzór nad działalnością instytutów (ocena, wybory dyrektorów, nagrody, sprawy bieżące itp.), komitetów naukowych afiliowanych przy wydziałach i prowadzących sprawy członków Akademii. Zadaniem kancelarii jest dostarczenie sił i środków administracyjnych niezbędnych do zapewnienia funkcjonalności wydziałów.

#### 4.2. Jednostki pomocnicze

PAN powinien dokonać przeglądu jednostek pomocniczych. Jego celem będzie racjonalizacja zatrudnienia i kosztów działalności. PAN będzie pozyskiwać środki na utrzymanie i upowszechnianie dostępu do zasobów kulturowych PAN: muzea, biblioteki, zasoby instytutów naukowych PAN. PAN będzie promować w instytutach PAN prowadzenie badań naukowych wykorzystujących te zasoby. PAN będzie pozyskiwać środki na remonty infrastruktury, w tym w szczególności budynków zabytkowych. Jednostki pomocnicze PAN powinny – tam, gdzie to możliwe – prowadzić lub umożliwiać innym podmiotom prowadzenie badań naukowych.

#### 4.3. Działania na rzecz wizerunku PAN

PAN powinna podejmować działania na rzecz budowania pozytywnego wizerunku społecznego Akademii. Konieczne jest zbudowanie silnego kadrowo, kompetentnego, dziennikarskiego zespołu przy rzeczniku prasowym PAN. PAN powinna w jeszcze większym zakresie niż obecnie wykorzystywać różnorodne kanały informacyjne pozwalające na docieranie do osób w różnym wieku, o różnych statusach wykształcenia i majątku, w szczególności media społecznościowe.

### 5. Ogólne zasady działania PAN

Na koniec formułujemy ogólne zasady, którymi PAN powinna kierować się w swoich działaniach. Większość z tych zasad jest dobrze zakorzeniona w tradycji Akademii. Ich przypomnienie uważamy za wskazane, gdyż ich systematyczne stosowanie zmniejsza ryzyko wewnętrznych konfliktów i zapewnia bazę dla wewnętrznej dyskusji i budowania kompromisów.

- 1) Kierownictwo PAN podejmuje działania w duchu zapewnienia i wzmocnienia spójności Akademii. Lepsze powiązanie korporacji uczonych z instytutami PAN powinno zapewnić silniejsze oddziaływanie instytutów na prace korporacji, a członkowie krajowi i zagraniczni korporacji powinni mieć możliwość stałego, akademickiego i eksperckiego monitorowania działania instytutów (działając w ramach międzynarodowych komitetów doradczych i rad naukowych instytutów PAN). Współdziałanie korporacji i instytutów powinno mieć charakter partnerski, z poszanowaniem autonomii instytutów.

- 2) W dyskusjach inicjowanych w Akademii rozważane są różne perspektywy widzenia problemów, a w kwestiach dotąd nierozwiązanych dopuszczane są i doceniane odmienności stanowisk. Nawet jeśli ostateczne decyzje są niezgodne z tymi poszczególnymi perspektywami, to otwarta dyskusja tworzy dobrą atmosferę i daje możliwość uwzględnienia tak wiele z różnorodności, jak to tylko możliwe.
- 3) Dla środowiska PAN ważna jest kultura dyskursu, wzajemny szacunek oraz wysokie standardy wypowiedzi naukowej. Wyrażając otwarcie swoje argumenty, członkowie Akademii używają nienapastliwego języka, uwzględniając dobrą wolę wszystkich uczestników dyskusji.
- 4) W PAN obowiązuje zasada reprezentatywności ciał opiniotwórczych – dziedzinowa, dyscyplinowa, wiekowa, regionalna.
- 5) Prezes PAN działa według zasady *primus inter pares* – jego opinia nie przeważa, a korzysta on ze swoich prerogatyw w sposób samoograniczający.
- 6) Kierownictwo PAN jest otwarte na uwagi i propozycje członków PAN i dyrektorów instytutów naukowych PAN. Członkowie kierownictwa regularnie spotykają się z przedstawicielami środowiska naukowego – w oddziałach, instytutach, komitetach i na dyżurach w Kancelarii PAN.
- 7) Kierownictwo PAN odnosi się z szacunkiem i zaufaniem do stanowisk i uchwał przygotowywanych przez komitety naukowe i problemowe PAN, przyjmując odpowiedzialność za ich treść i promując treści zawarte w tych stanowiskach.
- 8) PAN jest organizacją opartą na pracy zespołowej, funkcjonującą w oparciu o jasno określony podział obowiązków i kompetencji. Każdy element programu działania PAN pozostaje pod merytoryczną opieką członka PAN, upoważnionego do działania przez prezesa PAN. Kierownictwo PAN ma funkcję inicjacyjną i dba o tworzenie podstaw formalnoprawnych i finansowych dla działań podejmowanych przez członków, komitety i instytuty PAN.
- 9) Kierownictwo PAN działa w silnym związku z wydziałami, których rola jest fundamentalna dla koordynacji pracy trzech filarów PAN. Dziekani wydziałów uczestniczą w cotygodniowych spotkaniach kolegium PAN. Aktywne działania wydziałów wymagają adekwatnego wsparcia administracyjnego.
- 10) PAN wymaga efektywnego, systematycznego zarządzania. PAN dba o zapewnienie rzetelnych uposażeń członków ścisłego kierownictwa, kierownictw wydziałów i oddziałów oraz pełnomocników prezesa odpowiedzialnych za realizację poszczególnych projektów, a także pracowników Kancelarii PAN. Zasadne jest wprowadzenie wewnętrznych procedur aktywizacji członków PAN poprzez zapewnienie dodatkowych gratyfikacji finansowych dla osób aktywnych.
- 11) W PAN obowiązuja zasady senioratu. Wiek nie stanowi zasadniczego ograniczenia dla aktywności członków, a stanowiska starszych członków PAN mają ważną wagę

w każdej debacie. Członkowie seniorzy oczekują na inicjatywy i zapytania o ekspertyzy, ale nie uczestniczą aktywnie w zarządzaniu Akademią.

- 12) Wszędzie tam, gdzie kierownictwo PAN może przekazać instytutom PAN odpowiedzialność za swoje projekty czy zasoby, takie działanie będzie poważnie rozważane. Kierownictwo PAN nie zajmuje się mikrozarządzaniem.

Powyższe obserwacje stanu obecnego PAN i propozycje programowe są wynikiem wielu naszych rozmów z członkami Akademii prezentującymi różne punkty widzenia ze względu na swój wiek, reprezentowane dyscypliny naukowe oraz doświadczenie wynikające z działalności na rzecz PAN.

Podziękowania: Serdecznie dziękujemy za ożywione dyskusje oraz przesłane uwagi do tekstu. Swoje uwagi przesłali prof. prof. Jerzy Brzeziński, Marek Krawczyk, Roman Maniewski, Konrad Osajda, Wojciech Penczek, Antoni Rogalski i Andrzej Rychard.

### Nowa Akademia 2026

W artykule przedstawiono propozycję działań, które mają przywrócić Polskiej Akademii Nauk (PAN) silną pozycję w systemie nauki oraz zwiększyć jej znaczenie społeczne. Proponujemy reformę rozumianą przede wszystkim jako zmianę sposobu działania i zakresu oddziaływania Akademii, a nie jedynie modyfikację jej organizacji. Kluczowym rozwiązaniem jest ukierunkowanie aktywności PAN na społeczeństwo. Postulujemy podjęcie ogólnopolskiej kampanii na rzecz wzrostu finansowania nauki do 3% PKB, rozwój profesjonalnych mechanizmów komunikacji i popularyzacji oraz stworzenie struktur szybkiego reagowania na kryzysy i dezinformację. Drugi pakiet rozwiązań dotyczy wzmocnienia instytutów PAN: systematycznych prezentacji osiągnięć instytutów, umiędzynarodowionych audytów jakości, programów restrukturyzacji i tworzenia nowych jednostek w obszarach strategicznych, a także rozbudowy wsparcia w pozyskiwaniu grantów konsorcyjnych. Trzecim obszarem jest aktywne oddziaływanie PAN na środowisko naukowe poprzez inicjowanie debaty i przygotowanie propozycji spójnej polityki naukowej państwa, wzmocnienie umiędzynarodowienia oraz rozwój mechanizmów innowacji od badań podstawowych do wdrożeń. W zakresie rzetelności badań postulujemy utworzenie ogólnopolskiej instytucji zajmującej się rzetelnością naukową, ujednolicenie procedur etycznych w instytutach PAN, wprowadzenie ombudsperson oraz rozwój non-profitowej platformy wydawniczej *open access*.

**Słowa kluczowe:** Polska Akademia Nauk, reforma PAN, misja PAN, wizerunek PAN, dyskusja o PAN

### New Academy 2026

The article presents a proposal for actions to restore the Polish Academy of Sciences (PAN) to its strong position in the science system and increase its

social importance. We propose a reform understood primarily as a change in the way the Academy operates and in the scope of its influence, rather than merely a modification of its organization. The key solution is to direct the activities of the Polish Academy of Sciences towards society. We postulate a nationwide campaign to increase funding for science to 3% of GDP, develop professional communication and popularization mechanisms, and create structures for rapid response to crises and disinformation. The second package of solutions concerns the strengthening of the institutes of the Polish Academy of Sciences: systematic presentations of the institutes' achievements, internationalized quality audits, restructuring programs, and the creation of new institutes in strategic areas of science, as well as support for securing consortium grants and the expansion of legal, human resources, and infrastructure support. The third area is the active impact of the Polish Academy of Sciences on the scientific community, including initiating a debate, preparing a proposal for a coherent national scientific policy, strengthening internationalization, and developing innovation mechanisms from basic research to implementation. In the field of research reliability, we propose the creation of a nationwide institution for scientific integrity, the unification of ethical procedures across the institutes of the Polish Academy of Sciences, the introduction of ombudspersons, and the development of a non-profit open-access publishing platform.

**Key words:** Polish Academy of Sciences, reform of the PAN, mission of the PAN, image of the PAN, discussion about the PAN