

Andrzej Bednarczyk

**REKTORSKI PROGRAM  
NA KADENCJĘ 2020–2024**

Kraków,  
czerwiec 2020 r.

Andrzej Bednarczyk

## REKTORSKI PROGRAM NA KADENCJĘ 2020–2024

### ANALIZA SYTUACJI – SŁABOŚCI I KŁOPOTY

(sukcesy i osiągnięcia pomijam)

**Ustawa:** zmiana ram prawnych rozchwieła dotychczasowe struktury i metody pracy. Zmusiła nas do budowania wielu rzeczy od nowa. **Fundowanie sobie kolejnej rewolucji z powodu wizjonerskich zapędów rektora jest ostatnią rzeczą, której potrzebujemy.**

**Epidemia:** stan zagrożenia epidemicznego dodatkowo zdestabilizował naszą pracę, uniemożliwił realizację wielu zamiarów, nadwątlił pracę dydaktyczną i zahamował prowadzone badania.

**Zarządzanie:** audyt wykazał, że mimo ciężkiej pracy działów administracji, wiele struktur i metod pracy w uczelni nie funkcjonuje prawidłowo i wymaga naprawy. W krótkim czasie nastąpiła zmiana kwestora i wakat na stanowisku kanclerza.

**Finanse:** w ostatnich latach uczelnia przeszła przez poważny kryzys finansowy. Audyt wykazał, że pozbawione nadzoru koszty twarde przez kilka lat balansowały na krawędzi lub przekraczały wysokość subwencji. Konieczność oszczędzania odbiła się na jakości warunków naszej pracy.

**Infrastruktura:** ze względu na niemożność przystosowania budynku przy ul. Humberta do wymogów bezpieczeństwa dwóm wydziałom grozi bezdomność, a inwestycja przy ul. Syrokomli nie posiada źródeł finansowania, które pozwoliłyby na doprowadzenie inwestycji do końca. Reszta wydziałów pracuje w rozproszeniu lokalowym. Aparatura dydaktyczna i badawcza często nie spełnia oczekiwań pracowników, doktorantów i studentów.

**Współpraca instytucjonalna i biznesowa:** podejmowana jest na poziomie wydziałów i indywidualnych projektów. Brakuje jej założeń strategicznych i koordynacji.

**Badania:** spowodowane restrykcjami epidemicznymi utrudnienia w dostępie do aparatury, oszczędzanie dla odzyskania płynności finansowej w połączeniu ze zmianą zasad finansowania subwencyjnego, brak transparentności zasad podziału środków oraz wymuszona ustawą

konieczność prowadzenia prac restrukturyzacyjnych, mimo ogromnego zaangażowania pracowników, doprowadziły do poważnego wyhamowania prac badawczych.

**Kształcenie:** odbywa się w ciasnocie, często bez dostępu do najlepszej aparatury i bez ustalonych kosztów kształcenia. Przygotowanie studentów do życia na realnym rynku sztuki i pracy jest niewystarczające. Dodatkowo, nie wiemy jak długo przyjdzie studentom, doktorantom i nauczycielom pracować w trudnych warunkach epidemii.

**Rozwój kadry i studentów:** pracownikom administracji brakuje perspektyw rozwoju zawodowego, pracownikom artystycznym i dydaktycznym brakuje możliwości długofalowego planowania działań badawczych i dydaktycznych, studentom brakuje miejsca do pracy, dostępu do aparatury oraz poczucia realnego wpływu na kształt studiów.

## IDEA AKADEMII

Moje rozumienie idei Akademii zawarłem w preambule statutu, której mam zaszczyt być autorem:

### PREAMBUŁA

Mając na uwadze szlachetny obowiązek troski o przyszłość sztuki, jaki nakłada na nas ponad dwustuletnia tradycja jej tworzenia i uczenia w Akademii Sztuk Pięknych im. Jana Matejki w Krakowie, działając w dobrej wierze i dbałości o jej dobro i rozwój ustanawiamy, co następuje:

- Akademia Sztuk Pięknych im. Jana Matejki w Krakowie jest tworzona przez społeczność twórców oraz osób z nimi współpracujących, bez względu na ich światopogląd, wiarę, przynależność społeczną, narodowość czy przyjmowane stanowisko artystyczne. Wszyscy członkowie społeczności akademickiej są sobie równi, choć pozostają w relacjach służbowych i innych podległości.
- Akademia kieruje się zasadą wolności uprawiania sztuki we wszelkich przejawach i metodach jej tworzenia. W ramach akademickiej społeczności mają prawo być proklamowane różne, nawet wzajemnie się wykluczające idee i drogi ich wyrażania. Żadna z nich nie może być uznana za niewłaściwą z pozaartystycznych powodów. Co więcej, w różnorodności tej upatrujemy kulturowe i cywilizacyjne bogactwo. Naszą troską jest tworzenie warunków do ich kreatywnego współistnienia i wzajemnego oddziaływania.
- Akademia stawia sobie za cel rozwój uniwersalnych wartości artystycznych, humanistycznych oraz dobro polskiej sztuki, będącej częścią dziedzictwa światowej kultury. Ceniąc przynależność do międzynarodowej rodziny środowisk twórczych, Akademia swe działania kształtuje i realizuje w globalnej sieci powiązań, podejmując współpracę z osobami, uczelniami, firmami i ośrodkami dla dobra sztuki, osiągnięcia wspólnych korzyści, wymiany myśli i doświadczeń.
- Akademia działając w granicach wymogów ustawowych buduje i przekształca swe struktury organizacyjne tak aby zawsze tworzyły dogodne warunki dla nauczania, uprawiania twórczości, prowadzenia badań i rozpowszechniania sztuki oraz zabezpieczały autonomię społeczności akademickiej.

[...]

## GENERALNY CEL PRACY REKTORA

Moim celem jest tworzenie sprawnie administrowanej uczelni, przyjaznej rozwojowi w twórczości i badaniach, uczeniu i studiowaniu oraz upowszechnianiu sztuki, realizowanych w opartej na zbieżności celów współpracy ze społeczeństwem Krakowa, władzami lokalnymi, biznesem i innymi ośrodkami kultury. Będę to robił razem z kolegium prorektorów i kanclerzem w szczególności poprzez:

- Tworzenie jasnych i prostych struktur i procedur, czytelnych dla studentów, doktorantów, nauczycieli i pracowników administracji. Miarą jakości działań jest skuteczność w realizacji celów statutowych.
- Budowanie systemu przepływu informacji między studentami, doktorantami, nauczycielami i pracownikami administracji i władzami w celu weryfikacji skuteczności naszych działań.
- Ustanowienie transparentnych zasad podziału środków na utrzymanie infrastruktury, działalność wydziałów i samorządów oraz prowadzonych badań.
- Budowanie infrastruktury dostosowanej do wymogów studentów, doktorantów, nauczycieli i pracowników administracji, ze szczególnym naciskiem na dostępność dla osób niepełnosprawnych.

**Bez spełnienia powyższych wymogów, mówienie o budowaniu wizji uczelni i wytyczaniu kierunków jej rozwoju byłoby mrzonką.**

**Posiadając tę świadomość, moim pierwszym celem będzie ustabilizowanie warunków pracy studentów, doktorantów, nauczycieli i pracowników administracji tak, aby wraz z nimi podjąć prace nad sformułowaniem nowej strategii rozwoju Akademii.**

## ORGANIZACJA I ZARZĄDZANIE

**Pierwszym i koniecznym do podjęcia zadaniem rektora będzie stworzenie zintegrowanego planu działania uczelni na wypadek długoterminowego zagrożenia epidemicznego tak, aby zminimalizować straty w realizacji celów statutowych, stworzyć warunki skutecznego funkcjonowania, zachowując bezpieczeństwo pracowników, doktorantów i studentów oraz udzielić pomocy najsłabszym członkom społeczności akademickiej.**

- Dla sprawnego funkcjonowania uczelni ważniejszym niż rektor jest kompetentny kanclerz, władny zawierać alianse biznesowe i sponsorskie oraz skutecznie budować i nadzorować działanie organizacyjnych struktur. To on zarządza infrastrukturą, strukturami i procedurami wykonawczymi budowanymi w zgodzie z postanowieniami rektora, kolegium prorektorów i senatu, podejmowanymi w odpowiedzi na potrzeby studentów, doktorantów i pracowników w celu realizacji zadań statutowych i strategii rozwoju.

### **Statutowe cele Akademii grupuję w formie czterech filarów:**

- prowadzenie pracy twórczej i badawczej przez pracowników, doktorantów i studentów,
- prowadzenie pracy dydaktycznej,
- upowszechnianie efektów pracy twórczej i badawczej pracowników, doktorantów i studentów,
- prowadzenie tychże w sieci powiązań personalnych, instytucjonalnych i biznesowych.

### **Metody realizacji tych celów kształtuje i koordynuje kolegium prorektorów:**

- prorektor ds. badań i ewaluacji,
- prorektor ds. kształcenia,
- prorektor ds. upowszechniania dorobku,
- prorektor ds. współpracy.

## **FINANSE**

### **Źródła**

Podstawą finansowania uczelni jest rządowa subwencja przyznawana na pięciu możliwych poziomach zależnych od uzyskanej kategorii parametrycznej: C, B, B+, A, A+. Dbałość o finanse szkoły w dużej mierze polega na trosce o tworzenie warunków infrastrukturalnych, organizacyjnych i finansowych dla pracy twórczej i badawczej pracowników, doktorantów i studentów, ponieważ to ich dorobek jest podstawą kategoryzowania uczelni.

Drugim źródłem finansowania działalności uczelni są fundusze badawcze i stypendialne, o które można aplikować do MNiSW, MKiDN oraz innych instytucji, organizacji oraz programów krajowych i europejskich.

- Zamierzam, wraz z gronem rektorów uczelni artystycznych, lobbować za utworzeniem, analogicznego do Narodowego Centrum Nauki, narodowego centrum kultury lub za wyodrębnieniem budżetu na prowadzenie przez nasze uczelnie badań artystycznych.
- Planuję pozyskiwanie sponsorów oparte na umiejętnym wykazaniu wspólnoty zysków i celów (finansowych, społecznych, wizerunkowych, celowych).

### **Podział**

- Stworzę transparentne i stabilne zasady podziału środków strukturalnych, dydaktycznych i badawczych w sposób umożliwiający długoterminowe planowanie.
- W maksymalnym możliwym stopniu zwiększę fundusze badawcze.
- W największym możliwym stopniu deleguję decydowanie o wykorzystaniu przydzielonych środków na dziekanów.

## **Metody**

- Uzyskanie możliwości dokonywania przez dziekanów wieloletnich przesunięć środków w celu ich kumulacji na rzecz realizacji dużych przedsięwzięć.
- Wzmocnienie zespołu wspierającego aplikowanie i prowadzącego kompleksową obsługę grantów.
- Stworzenie funduszu wkładu własnego.
- Stworzenie funduszu wspierania udziału pracowników, doktorantów i studentów w prestiżowych konkursach i konferencjach.
- Procentowe gratyfikowanie pracowników, doktorantów i studentów pozyskujących fundusze dla uczelni.

## **INFRASTRUKTURA**

- Opracowanie strategicznego planu rozwoju infrastruktury uczelni, uwzględniającego oczekiwania społeczne, wizerunkowe miasta i województwa, możliwą do podjęcia współpracę z biznesem, wskazującego potencjalne oddziaływanie na rozwój lokalnej społeczności i polskiej kultury.
- Podjęcie renegotiacji z ministerstwem w sprawie pełnego finansowania inwestycji przy ul. Syrokomli, w oparciu o wyliczenia strat i zysków, projekt lokalnej współpracy, opatrzone rekomendacjami organizacji społecznych, przedstawicieli biznesu i władz samorządowych, oraz wskazane zewnętrzne źródła dofinansowania.
- Podjęcie rozmów z władzami miasta, partnerami kulturalnymi i biznesowymi w sprawie włączenia Akademii w kształtowanie planu celowego „Wesołej”.
- Przekształcenie części zespołu sal wielofunkcyjnych w samofinansujące się centrum promocji uczelni (kawiarnia, czytelnia, księgarnia, galerie, wystawy, projekcje, koncerty, spotkania autorskie, prelekcje, wykłady, oprowadzania kuratorskie, lekcje galeryjne dla młodzieży, seniorów, osób niepełnosprawnych, turystów (również obcojęzyczne).

## **BADANIA ORAZ WSPÓŁPRACA INSTYTUCJONALNA I BIZNESOWA**

- Swobodne i niezawisłe kształtowanie indywidualnej pracy artystycznej, projektowej lub konserwatorskiej jest nienaruszalnym prawem każdego pracownika, doktoranta i studenta.
- Uczelnia musi być w stanie zaoferować im możliwość zrzeszania się w zespołach tworzonych gwoli uzyskania możliwości, przekraczających pod względem ideowym, sprzętowym, organizacyjnym i finansowym, indywidualne projekty badawcze.
- Koniecznym jest podjęcie współpracy z innymi uczelniami artystycznymi Krakowa w celu wymiany idei, myśli i metod, tworzenia wspólnych projektów badawczych i oferty kulturalnej, wspólne aplikowanie o fundusze realizacyjne i modernizacyjne, koordynację działań na rzecz miasta i społeczeństwa, stworzenia międzyuczelnianego środowiska badań artystycznych.

## Metody

- W myśl przekonania, że każda minuta niepoświęcona przez nauczycieli na pracę dydaktyczną i twórczą jest zmarnowana, stworzę zintegrowany system raportowania dorobku i realizacji obowiązków służbowych tak, aby zminimalizować ilość czasu koniecznego do wypełnienia obowiązku sprawozdawczego.
- Doprowadzę do utworzenia międzywydziałowej i międzyuczelnianej platformy współpracy artystyczno-badawczej, umożliwiającej zrzeszanie się w międzyuczelniane zespoły badawcze i wspólne aplikowanie o fundusze.
- Zaproponuję utworzenie analogicznej platformy uczelniano-biznesowej.
- Zaproponuję stworzenie międzyuczelnianego zespołu gromadzącego informacje o potrzebach i koordynującego tworzenie bazy badawczej.
- Doprowadzę do wzmocnienia istniejących i powstania nowych uczelnianych i międzyuczelnianych laboratoriów udostępniających sprzęt badawczy wraz z platformą międzyuczelnianej dostępności sprzętu i oprogramowania badawczego dla pracowników, doktorantów i studentów.
- Zaproponuję rektorom, prezydentowi i wojewodzie powołanie zespołu ds. udziału uczelni artystycznych w kształtowaniu wizerunku miasta i województwa.
- Zaproponuję innym krakowskim uczelniom artystycznym, wydziałom sztuki, władzom miasta i województwa stworzenie letniego festiwalu „Gaj Akademos” (wystawy, koncerty, spektakle, fora, konferencje), prezentującego mieszkańcom i ogromnej rzeszy turystów, dorobek badawczy tych uczelni. W ten sposób stworzę ścieżkę międzynarodowej promocji szkół artystycznych Krakowa.

## UPOWSZECHNIANIE DOROBKU I PROMOCJA UCZELNI

- Powołam działający pod nadzorem prorektora ds. upowszechniania dorobku **zespół realizacji wydarzeń kulturalnych i promocji**. Zintegruje on działania obsługi wszystkich galerii i muzeum (ekipa montażowa i transportowa), obsługi auli, działu promocji i wydawnictwa.
- Powołam kolegium uczelnianych i wydziałowych kuratorów dla koordynacji programów, metod i ewentualnej współpracy, przy zachowaniu suwerenności decyzji każdego z nich.
- Polecę Katedrze Edukacji Artystycznej objęcie wydarzeń kulturalnych uczelni programem edukacyjnym dla szkół, mieszkańców i turystów.

## KSZTAŁCENIE

Celem dydaktyki i powodem do dumy nauczyciela są pracujący twórczo, odnoszący sukcesy artystyczne, projektowe i konserwatorskie absolwenci. Przy zachowaniu cennej różnorodności postaw i poglądów, to one są miernikiem jakości naszych starań, programów i metod.

- Pierwszym postawionym sobie zadaniem będzie zgromadzenie kompletu informacji, jak pandemia wpłynęła na pracę studentów, doktorantów i nauczycieli, wyciągnięcie wniosków i, w zgodzie z wolą wydziałów i katedr, stworzenie optymalnej ścieżki dydaktycznej, która

zminimalizuje straty i pozwoli pracować aż do zupełnego wygaśnięcia zagrożenia. Poza takimi oczywistościami, jak punkty dezynfekcji, procedury bezpieczeństwa epidemicznego, ścieżka zdalnego załatwiania spraw administracyjnych i inne, jedną z metod może być, tam gdzie jest to możliwe, rotacyjne udostępnianie pracowni przez 24 godziny na dobę.

- Zgromadzenie informacji i opinii od studentów, doktorantów i nauczycieli o ewentualnej przydatności form kształcenia, do których zostaliśmy przez pandemię zmuszeni.
- Stworzenie kanałów skutecznego informowania studentów i doktorantów o wszelkich planowanych zmianach, które mają wpływ na ich pracę i realizację zamiarów.
- Włączenie studentów i doktorantów w proces kształtowania dydaktyki.
- Wzmocnienie nacisku na przygotowanie studentów i doktorantów do budowania kariery i funkcjonowania na rynku sztuki i pracy po ukończeniu studiów. (W szkole doktorskiej wprowadziłem, a obecnie wzmocniłem przedmiot „współpraca instytucjonalna i biznesowa, projekty badawcze i artystyczne”, który zakończy się przygotowaniem i złożeniem wniosku grantowego.
- Wzmocnienie Biura Karier gwoili uzyskania możliwości udzielania większej pomocy absolwentom oraz stworzenie internetowej bazy promocji (zintegrowane źródło informacji dla pracodawców i kontrahentów).

## ROZWÓJ KADRY, DOKTORANTÓW I STUDENTÓW

Majątkiem Akademii są ludzie, a nie budynki i sprzęt. Te służą rozwojowi studentów, doktorantów i pracowników. Tak postanowiona hierarchia wartości wskazuje, że pierwszym i niezbywalnym obowiązkiem rektora jest dbanie o warunki przyjazne rozwojowi wiedzy, umiejętności i kompetencji wszystkich członków akademickiej społeczności. Skuteczność w realizacji tego celu będzie dla mnie miarą, według której będę ustanawiał priorytety ważności zadań oraz kształtował wszystkie elementy infrastruktury, struktury organizacyjnej, procedur, metod i celów dla podejmowanych działań, zdobywania i wydatkowania pieniędzy.

### **Będę dążył do tego między innymi poprzez:**

- Analogicznie do internetowej bazy promocji absolwentów, stworzenie repozytorium dorobku pracowników uczelni.
- Stabilną, długoterminową politykę kadrową i decyzyjną umożliwiającą planowanie rozwoju kariery.
- Budowanie programu podnoszenia kwalifikacji dla pracowników artystyczno-dydaktycznych, dydaktycznych i administracji.
- Ułatwienie dostępu i wzbogacenie oferty indywidualnych programów kształcenia oraz studiów międzyobszarowych dla studentów i doktorantów.
- Podjęcie rozmów z rektorami innych uczelni Krakowa w sprawie stworzenia międzyuczelnianego katalogu wzajemnych usług dydaktycznych dla wzbogacenia IPS i studiów międzyobszarowych.



## MOJE KOMPETENCJE

Powyższe zamierzenia pozostaną mrzonką jeśli nie zostaną poparte kompetencjami rektora. Żeby nie być gołosłownym, mogę mówić jedynie o swoich dotychczasowych dokonaniach.

- W latach 1996–1999 oraz 1999–2002 byłem prodziekanem Wydziału Malarstwa.
- W latach 2002–2005 byłem dziekanem Wydziału Malarstwa. W tamtych latach nie istniała żadna galeria na naszej uczelni. Uznając wartość prezentacji sztuki w samym sercu uczelni, doprowadziłem do adaptacji pomieszczenia nr. 200 (obecnie wejście do windy) na zaopatrzoną w profesjonalny sprzęt salę wystawową, w której rozpoczęła działalność Galeria Malarstwa. Na rzecz tego projektu doprowadziłem do podpisania kontraktów na wyposażenie dwóch budowanych wówczas hoteli w dzieła sztuki autorstwa dydaktyków i studentów wielu wydziałów. W sumie sprzedaliśmy ponad 600 prac. Podpisaliśmy kilka umów sponsorskich (między innymi z Talens Polska) na kilkuletnie finansowanie wystaw i publikacji katalogów. Tą drogą stworzenie i prowadzenie galerii uzyskało w całości zewnętrzne finansowanie. Kończąc kadencję pozostawiłem finanse Wydziału Malarstwa z nadwyżką równą kilkuletnim dotacjom budżetowym.
- Od 1996 roku nieprzerwanie jestem członkiem Senatu ASP.
- Od 2005 roku nieprzerwanie jestem kierownikiem Katedry Malarstwa na Wydziale Malarstwa.
- W latach 2014–2015 byłem członkiem Zespołu do Spraw Nagród przy Ministrze Nauki i Szkolnictwa Wyższego.
- Od 2016 roku prowadziłem Środowiskowe Studia Doktoranckie. W związku z zapisami nowej ustawy w 2019 roku zbudowałem i wdrożyłem struktury Szkoły Doktorskiej kształtując jej program w porozumieniu z samorządem doktorantów. Jesteśmy w trakcie realizacji kompleksowego projektu elektronicznego obiegu dokumentów.
- Byłem członkiem zespołu konstytuancy, opracowującego założenia nowego statutu uczelni.
- Przez trzy kadencje byłem uczelnianym koordynatorem współpracy z École Professionnelle des Arts Contemporains w Saxon, w ramach której zorganizowałem wystawę naszych studentów na Label Art Festival w Brig, koordynowałem udział studentów w trzech edycjach międzynarodowego konkursu Imaginary Landscapes oraz w pokonkursowych wystawach w Polsce, Szwajcarii i na Tajwanie.
- Przez wiele lat byłem członkiem kolegium redakcyjnego Zeszytów Malarstwa, których redagowanie przejąłem po przejściu prof. Jacka Waltosia na emeryturę.
- Kilka lat temu wraz z Kingą Nowak i Michałem Zawadą stworzyłem Platformę Badań Artystycznych łączącą naukę i sztukę. Od zeszłego roku, wraz z Interdyscyplinarnym Centrum Badań Copernicus Uniwersytetu Jagiellońskiego współtworzymy artystyczną część programu Festiwalu Nauki Copernicus.
- W latach 2013–2017 prowadziłem naukowo-artystyczny Projekt Narcyz, wokół którego zgromadziłem 17 instytucji, firm i uczelni, czternastu naukowców reprezentujących różne dziedziny wiedzy, zorganizowałem wystawy, krajowe i zagraniczne warsztaty dla studentów, warsztaty dla dzieci (w tym niepełnosprawnych), oraz seniorów, stworzyłem stronę internetową projek-

tu [www.fieldofnarcissi.com](http://www.fieldofnarcissi.com). Zwieńczeniem było wydanie polskiej i angielskiej wersji książki „Projekt Narcyz”, która jest dostępna w ponad osiemdziesięciu najważniejszych bibliotekach i instytucjach kultury na świecie. Dla realizacji projektu pozyskałem finansowanie zewnętrzne ponadpięciokrotnie przekraczające otrzymane fundusze badawcze.

- Przez wiele lat byłem członkiem zarządu, członkiem rady programowej, kuratorem oraz kilkakrotnie członkiem jury Międzynarodowego Triennale Grafiki w Krakowie, nabywając u boku prof. Witolda Skulicza doświadczenia w zarządzaniu wielkim międzynarodowym przedsięwzięciem artystycznym.

Działania te, jak wszyscy, łączyłem z uczeniem na studiach stacjonarnych, niestacjonarnych, zaocznych, opieką promotorską, pracami w senackich i wydziałowych komisjach, wystąpieniami na konferencjach naukowych, publikowaniem opracowań teoretycznych i prowadzeniem własnej pracy twórczej. Ta wielotorowość nauczyła mnie kształtowania i ogarniania własnej pracy na wielu frontach jednocześnie z zachowaniem kontroli nad całością.

**Wierzę, że w trakcie realizacji wymienionych tu projektów i obowiązków zdobyłem kompetencje umożliwiające sprawne i skuteczne zarządzanie Akademią Sztuk Pięknych w Krakowie i budowanie strategii jej rozwoju.**

Andrzej Bednarczyk

## DWANAŚCIE REKTORSKICH POSTULATÓW

1

Chcę zostać rektorem z czystego wyrachowania. Może wygodniej byłoby tylko tworzyć i uczyć, jednak potrafię i lubię snuć zamiary oraz słuchać o zamiarach innych, a temu, co usłyszę, nadawać wspólny organizacyjny kształt. Kalkuluję, że w ciągu czterech lat będę w stanie zapewnić wszystkim członkom akademickiej społeczności i samemu sobie, najlepsze z możliwych warunki do uprawiania sztuki i realizacji wspólnych, dalekosiężnych planów.

2

Rektor bardziej potrzebuje kleju, niż wizji. Ten, który ma wizję rozwoju uczelni, jest niezły, ale ten, który potrafi wizję tysiąca ludzi sklejać w jedną całość, jest tysiąckrotnie efektywniejszy. Najlepszy jest ten, który potrafi podporządkować swoje zamiary celom, o których marzy wielu. Moja wizja Akademii zrodziła się w rozmowach ze studentami, doktorantami, nauczycielami i pracownikami administracji.

### 3

Zasada demokracji „Pierwszy wśród równych” nie oznacza, że rektor stoi pierwszy w kolejce do zaszczytów i wypełnionej zabawkami piaskownicy, ale raczej, że jako pierwszy rozpoznaje pojawiające się szanse i przyjmuje na siebie nadciągające problemy. Żeby kierować, bardziej niż mikrofonu, potrzebuje słuchawek. Twórcy są indywidualistami. Ścigając artystyczne idee, każdy z nas podąża w innym kierunku. Suma tych kierunków tworzy akademickie środowisko. Potrzebujemy więc raczej organizatora, niż wodza. Moimi narzędziami będą w pierwszym rzędzie klej i słuchawki, a dopiero w drugim snucie wizji i mikrofon.

### 4

Nieustające zmiany prawa i zakręty losu zafundowały nam emocje jak w thrillerze. Jak mamy rozmawiać o rozwoju Akademii, gdy cały wysiłek musimy wkładać w wygrzebywanie się z grząskiego piachu mozolnych procedur i gaszenia alarmowych sytuacji? Chcę, żeby działalność uczelni w końcu przestała przypominać awaryjne lądowanie Jumbo Jeta. Żeby dobrze i twórczo pracować, my wszyscy: studenci, doktoranci, nauczyciele i pracownicy administracji, potrzebujemy stabilizacji i spokoju.

### 5

Pracownicy, doktoranci i studenci mają myśleć o rozwoju i sztuce, a nie o rektorze. Dobrze zarządzana Akademia funkcjonuje na tyle samoczynnie, że gdyby rektora porwali kosmici, to nikt tego nie zauważy i wszystko nadal będzie działać tak, jakby nic złego się nie stało. Aby, jako rektor, miał czas myśleć o strategii rozwoju uczelni, najpierw muszę uruchomić coś na kształt autopilota – system delegowania decyzji i sprawnego toczenia się spraw codziennych, bez konieczności mojej permanentnej interwencji.

### 6

Czy lepszy jest przemęczony pracownik, czy ziewający z nudów? Lepszy jest ten, który jest skuteczny w realizacji zadań, przy jak najmniejszym nakładzie pracy. Każda minuta artysty, nauczyciela i studenta spędzona poza pracownią, i pracownika administracji zmitrężona na zbędną papierologię, jest czasem wyrzuconym w błoto. Chcę, żeby procedury niezbędne do funkcjonowania Akademii były jasne i proste. Wtedy będziemy mogli wspólnie obmyślać, jak doprowadzić do powstania niestworzonych jeszcze przez nikogo rzeczy.

### 7

Wierzę, że każdy członek akademickiej społeczności, czy to w biurze, czy to w pracowni, chce rozwijać swoje umiejętności i pasje. Nikt nie chce stać w miejscu. Rozwijanie własnych kompetencji i umiejętności przez studentów, doktorantów, nauczycieli i pracowników administracji jest czystym zyskiem uczelni. Chcę, żeby Akademia stała się najlepszym do tego miejscem. Inaczej dopadnie nas zaraza stagnacji, rutyny i zniechęcenia.

8

Chociaż wiem, że majątkiem Akademii są ludzie, a nie budynki, to jednak trudno byłoby uczyć i uprawiać sztukę na Plantach, czy na Kleparzu. Potrzebujemy swojego miejsca, które da nam przestrzeń do rozwoju. Gdy dwóm wydziałom grozi bezdomność, nie ma miejsca na dyskusję. Musimy zdobyć nowe miejsca do pracy, a ja wiem, jak to zrobić.

9

Godność rektora nie bierze się ani z gronostajów, ani z długiego szeregu wspaniałych poprzedników, ale ze zwykłego, codziennego usuwania przeszkód w pracy wszystkich członków akademickiej społeczności. Suma osiągnięć nas wszystkich, tworzy wielkość Akademii.

10

Bez studentów można by zamknąć rektora, nauczycieli i administrację na cztery spusty i zalać betonem, jak zepsuty reaktor. Nie ma Akademii bez studentów. To ich sukcesy nadają sens nauczycielskiej pracy. Razem będziemy kształtować uczelnię, odnosić sukcesy i chwalić się sobą nawzajem.

11

Nie będzie Akademia tygłem kreatywności, gdy nauczyciele są zmęczeni, studenci czują się pentami, administracja grzęźnie w błocie niejasnych przepisów, a wielu musi dorabiać na boku. Usunięcie tych bolączek zdaje się być niezłym preludium do budowania przyszłości Akademii.

12

Akademia, jako prężne środowisko twórcze, jest zbyt mało znana w mieście. Na placu Matejki widuję tłumy turystów wysiadających z autokarów i nikt z nich nie wie, że w tym i innych budynkach uczelni aż bulgoce od sztuki, jakiej nie znajdą w żadnej galerii ani muzeum. Akademia to nie areszt śledczy, do którego lepiej nie zaglądać. Udostępnię nasz dorobek rzeszom mieszkańców i tysiącom turystów, żeby Akademia stała się istotnym współtwórcą życia artystycznego Krakowa.

