

dr hab. Jan Tutaj, prof. ASP

## ZARYS PROGRAMU WYBORCZEGO NA KADENCJĘ 2020-2024

### *Rozwój to współpraca i kreatywne współdziałanie*

Rozwój Uczelni to odpowiedzialna współpraca i wizja oparta na realnych podstawach.

Wizja Nowoczesnej Uczelni to, we współczesnych realiach, budowanie i stała pielęgnacja wypracowanej „marki”. Owa marka, którą bez wątpienia uzyskała Akademia Sztuk Pięknych im. Jan Matejki w Krakowie, to wysiłek wielu poprzednich pokoleń pracujących tu pedagogów oraz wybitnych absolwentów, kształtujących oblicze nie tylko polskiej sztuki. Zarazem jest to także niezmiernie odpowiedzialny obowiązek jej stałej pielęgnacji, nie poprzez pustą gloryfikację i stagnacyjną konserwację, ale przez ciągły proces samodoskonalenia, rozwoju polegającego na analizie nie tylko dotychczasowego dorobku i utrwalonej tradycji, ale przede wszystkim monitorowaniu zmieniających się potrzeb, kulturowych i pokoleniowych uwarunkowań oraz szeroko rozumianego rynku sztuki.

Marka krakowskiej Akademii Sztuk Pięknych to nie tylko tradycja ostatnich dwustu lat, ale nade wszystko wzmacnianie poczucia dbałości o jakość nauczania, nowoczesność i elastyczność programów studiów, inicjatywność i kreatywność studentów oraz kadry artystyczno-naukowej, mobilność i otwartość na dobrze rozumianą współpracę. To również jakże istotna kooperacja na szczeblu podstawowym, tj. wewnątrzuczelnianym. Kreatywnie rozumiane porozumienie jest niezbędne przy tworzeniu wielokierunkowych projektów badawczych, inicjatyw konferencyjno-dyskusyjnych i wystawieniowych, których efektem powinna być integracja środowiska studenckiego, „rozrzuconego” po kilkunastu lokalizacjach, ale także zdeintegrowanego w jakimś stopniu poprzez swoistą, niekiedy nadmierną hermetyzację kierunkowych programów studiów. Atrakcyjność oferty dydaktycznej powinna zmierzać także w kierunku budowania modelu studiowania na doborze do „rdzenia” kierunkowego takich komponentów, jakie posiadają w swej ofercie także inne jednostki Akademii. Koniecznym wydaje mi się budowanie międzykierunkowych „mostów”, których efektem będzie pozytywne, w moim mniemaniu, odejście od obserwowanego zjawiska, nie do końca uzasadnionego ideowo i programowo tym bardziej ekonomicznie, tworzenia

z Wydziałów „małych akademii”, zapominając wszakże o tym, że na wielu polach można by nawiązać cenne współdziałanie i owocną wymianę, wzbogacającą przede wszystkim Studenta.

Postulowane poszerzenie/rozwój to otwarcie na ofertę zajęć wolnego wyboru, dających możliwość samodzielnego, ale zarazem odpowiedzialnego kształtowania własnej ścieżki edukacyjnej, nakierowanej na zdobywanie takich efektów uczenia się, aby optymalnie wykorzystać swoje predyspozycje i zainteresowania oraz zoptymalizować rysujące się oczekiwania i potrzeby. Mamy tu przecież pewne osiągnięcia. Programy IPS czy ITS potencjalnie dają szansę pojedynczym studentom, ale ich sformalizowanie i często wewnętrzne samoograniczenia, wielu zniechęcają lub namnażają obowiązki.

Istotą wizerunku każdej uczelni wyższej jest atrakcyjna oferta dydaktyczna, potencjał kadry oraz realne efekty nauczania. Wszystkie te elementy muszą ze sobą właściwie współdziałać dla dobra.... Studenta. Bo to on jest tu najważniejszy, to on przenosi dalej ową markę, staje się jej ambasadorem w świecie na następne lata i pokolenia. Instytucja więc jest tu swoistym narzędziem, a nie celem samym w sobie, a naszym zadaniem, powinnością Władz (szereż: Rektora i wszystkich organów Uczelni) – zapewnić najbardziej optymalne warunki, zważając zarówno na oczekiwania i wyzwania, ale zarazem na wymogi i ograniczenia prawne/ustawowe, społeczne oraz budżetowe...

## Dydaktyka / programy studiów / kierunki nauczania

- Autonomia programowa kierunków uwzględniająca szerszy zakres przedmiotów / zajęć fakultatywnych w obrębie zakładanych kierunkowych efektów uczenia się.
- Elastyczność wymiany studentów w ramach aktualnej struktury wydziałów. Nowa formuła IPS zakładająca szerszą dostępność wyboru i minimalizację procedur, nie tracąc jednak czytelności „sylwetki” studenta i jego odpowiedzialnych decyzji.
- Wykłady otwarte/regularne wizyty gościnne artystów, dydaktyków i naukowców. Możliwość wykorzystania środków URSS (np. z puli dofinansowywania Kół Naukowych, środki z badań statutowych).
- Profesorowie wizytujący (finansowani ze środków pozyskanych zewnątrznie, projekty tematyczne). Indywidualne programy poszerzające ramy

dydaktyki wolnego wyboru nakierowane na prowadzenie warsztatów mistrzowskich i wykładów w ramach pobytów krótkoterminowych. Aktualnie takie możliwości dają m.in. granty OEG.

- Uczelniane projekty międzykierunkowe jako wzmocnienie budowania więzi pokoleniowej i relacji studenckich (likwidowanie barier „wydziałowych/kierunkowych” spowodowanych m.in. rozdrobnieniem lokalizacyjnym i „dośrodkowym” charakterem programów studiów, praktycznym brakiem zajęć wspólnych w zakresach pokrewnych problemowo i programowo. W tym przypadku szansą na takie działania mogą być wspólne projekty inicjowane przez Koła Artystyczno-Naukowe, a więc inicjatywy oddolne, kreowane przez szczególnie zaangażowane grupy studentów, poszukujących innych dróg poszerzających wiedzę, umiejętności, a zwłaszcza kompetencje społeczne.
- Wzmocnienie roli pracowni/przedmiotów wolnego wyboru w kształtowaniu indywidualnej i bardziej „spersonalizowanej” ścieżki odpowiedzialnego rozwoju/kształcenia studenta: nastawienie na większą otwartość/elastyczność w zakresie pełniejszego definiowania własnej drogi kariery.

## Badania naukowe / artystyczno-naukowe / współpraca międzynarodowa

- Pozyskiwanie grantów (źródło: agencje rządowe – NCN, NCBiR oraz środki zagraniczne, lokalne i samorządowe)
- Wzmocnienie pionu administracyjnego odpowiedzialnego za wspomaganie naboru i pozyskiwania funduszy zewnętrznych poprzez niezbędną reorganizację/optymalizację zadań innych pionów administracji Uczelni (m.in. DFK, DAG). Uważam za absolutnie konieczne wyraźne wzmocnienie kadrowe Biura Pozyskiwania Funduszy (uzasadnione w dalszej części propozycji programowej), także w tym obszarze, który winien ściśle współpracować z kadrą dydaktyczną w celu skutecznego (jakościowo i rzeczowo) pozyskiwaniu funduszy zewnętrznych, niezbędnych zarówno do wzmacniania potencjału artystyczno-badawczego kadry, ale także na stałym unowocześnianiu infrastruktury, narzędzi oraz realizacji niezbędnych szkoleń pracowników szeroko rozumianej administracji.

- Nakierowanie podejmowanych badań na efektywność, jakość oraz zasięg oddziaływania – „jakość nie ilość” – zdecydowany nacisk na wewnętrzny, konkursowy nabór projektów badawczych, wzmacniający współpracę międzywydziałową i międzykierunkową.
- Powołanie wewnętrznego „funduszu rezerw wsparcia”, tworzonego z uzgodnionego odpisu pozyskanych dotacji/grantów. Kumulacja (rozłożona w czasie) środków finansowych pozwoli na bardziej płynne wspieranie tych inicjowanych projektów badawczych, które wymagają wkładu własnego. To właśnie ów brak środków własnych bywa niejednokrotnie jedyną „zaporą” uniemożliwiającą „start” wniosku.
- Rozwój współpracy międzynarodowej (m.in. w ramach strategii NAWA), ze szczególnym uwzględnieniem działalności artystyczno-badawczej, wystawienniczo-konferencyjnej oraz w zakresie dalszego pogłębiania kooperacji w oparciu o programy wymiany studentów oraz pracowników dydaktycznych i administracji (Erasmus+, CEEPUS, umowy bilateralne).
- Umieźdzynarodowienie (szeroko rozumiane – także nastawione na inicjowanie wizyt profesorów gościnnych) powinno stać się jednym z istotnych czynników kształtujących pozycję i wizerunek/markę Uczelni oraz stanowić o jej randze zarówno w wymiarze doświadczeń dydaktycznych jak i naukowo-badawczych. W tym zakresie niezbędne będzie szersze korzystanie ze środków unijnych i funduszy OEG, nakierowanych na wymianę naukowo-kulturalną oraz warsztatowo-dydaktyczną. (To kolejny argument na wzmocnienie BPF).
- Szczególnie istotna staje się tu rola prorektora ds. nauki i współpracy międzynarodowej jako koordynatora ale także aktywnego inicjatora, zorientowanego na efektywność i celowość podejmowanych działań oraz dbałość o podtrzymywanie niezwykle cennych kontaktów.
- Współpraca międzykierunkowa i międzyuczelniana (w tym krajowa i zagraniczna), oparta na projektach artystyczno-badawczych o szczególnej randze i znaczeniu dla kultury. Tu istotnym krokiem powinno stać się powołanie uczelnianego zespołu skupiającego kilkorga artystów-pedagogów, posiadających istotne doświadczenie i praktykę w tej mierze a szczególnie dobre/trwałe kontakty międzynarodowe. Zespół taki powinien skupiać osobowości – ekspertów dobieranych wyłącznie wg dobrowolności akcesu, nie kierując się nieefektywną metodą doboru „parytetowego”. Jego zadaniem powinno być inicjowanie szczególnie cennych porozumień/umów jako potencjału „transmisji wiedzy i doświadczeń”.

## Koordinacja współpracy z OSG oraz rozwoju infrastruktury / pozyskiwanie funduszy zewnętrznych

- Artykułując powyżej konieczność ściśle określonej współpracy z otoczeniem zewnętrznym (środowiskiem społeczno-gospodarczym, instytucjami kultury itp.) oraz rozwoju poprzez skoordynowane działania wspierające inicjatywy międzyśrodowiskowe (komercjalizacja dorobku studentów i pedagogów, upowszechnianie dorobku artystyczno-naukowego, szkolenia, PR, zaplecze infrastrukturalne itp), widzę konieczność powołania funkcji trzeciego prorektora ds. współpracy i rozwoju (ewentualnie realizacja tych zadań przez pełnomocnika rektora ds. współpracy i rozwoju). Kompetencje w tej materii powinny obejmować m.in. koordynację i nadzór nad procesem przebiegu realizacji zadań infrastrukturalno – inwestycyjnych, nadzorem instytucjonalnym zadań poszerzonego Biura Pozyskiwania Funduszy, inicjowanie i wspieranie kontaktów ze środowiskiem OSG oraz interesariuszami zewnętrznym np. instytucje samorządowe, instytucje kultury, partnerzy naukowo-badawczy itp.).
- Wysuwam propozycję/projekt powołania Fundacji Rozwoju Akademii Sztuk Pięknych im. Jana Matejki w Krakowie, jako szerokiego porozumienia oraz zrzeszenia skupiającego artystów, absolwentów, partnerów zewnętrznych, przedsiębiorców, wybitne osobowości sympatyzujące z Naszą uczelnią oraz wszystkich, którym na sercu leży przyszłość naszej Alma Mater.
- W celu wzmocnienia potencjału inwestowania w upowszechnianie dorobku artystyczno-badawczego naszej Uczelni należy kontynuować i rozwijać współpracę oraz wzmacnianie Stowarzyszenia Przyjaciół Akademii, zreformowanego w ostatniej kadencji. To m.in. dzięki jego aktywności udało się pozyskać środki na organizację jubileuszu 200-lecia ASP, w tym wydanie wielu cennych publikacji.
- Wzmocnienie kadrowe oraz optymalizacja podziału zadań Biura Pozyskiwania Funduszy poprzez zatrudnienie w nim trzech osób, stanowiących zespół ekspertów, których działania zostaną wyraźnie określone. Nadzór merytoryczny nad działalnością BPF będzie nadal spoczywał w ręku Kanclerza, a rolą nowego prorektora będzie nadzór nad planowaniem i uzgadnianiem celów strategicznych oraz bieżącego „zadaniowania” w porozumieniu z rektorem. Podział kompetencji oraz zadań podzielony będzie zasadniczo na dwie grupy: jedna z osób powinna zajmować się sprawami inwestycyjnymi (wnioskowanie, koordynacja, rozliczanie – w porozumieniu z DFK), kolejne dwie osoby byłyby skierowane do stałej współpracy z wydziałami i innymi jednostkami realizującymi projekty

artystyczno-badawcze (np. BG ASP, Muzeum ASP). Zadania tu realizowane obejmować powinny tworzenie wniosków, pomoc w planowaniu zadań we współpracy z DZP i DFK, monitorowanie projektów oraz rozliczenia (także we współpracy z w/w działami). Wzmocnione, a zatem operatywne BPF powinno być skuteczną podporą w realizacji kluczowych zadań Strategii Uczelni. Działania te nie będą jednak efektywne bez zabiegów optymalizujących DFK, ze szczególnym uwzględnieniem „nowej informatyzacji” działu, zmiany systemu księgowo-fiskalnego, umożliwiającego stały monitoring stanu finansów Uczelni, bieżących operacji oraz planowania i rozliczania, a przede wszystkim spójności i kompatybilności z systemem Academus i jego bazą danych.

## Upowszechnianie kultury i działalność wystawiennicza oraz publikacyjna

- Powołanie pełnomocnika rektora, koordynującego działalność Galerii ASP oraz galerii wydziałowych w zakresie promocji i upowszechniania wydarzeń, w tym także koordynacji przedsięwzięć wystawienniczych poza murami Uczelni. Upowszechnianie dorobku pedagogów i studentów Akademii Sztuk Pięknych w Krakowie to niezwykle istotne działanie nie tylko promocyjne, ale istotnie wpływające na ciągły proces „aktualizacji obecności” w aktualnym obiegu kulturalnym (krajowym i międzynarodowym), mającym niezaprzeczalny wpływ na kreowanie i utrwalanie „marki” ASP.
- Stworzenie stałej, wirtualnej galerii prac studenckich z możliwością ich komercjalizacji. W tym zakresie niebagatelną rolę odgrywać mogą, zainicjowane przez ABK, działania zorientowane wokół realizowanego grantu NCBiR to m.in. stworzenie nowej, atrakcyjnej wizualnie i funkcjonalnie, strony internetowej, gdzie studenci i absolwenci znajdą miejsce na stworzenie własnego „profilu” oraz zaimplementowanie tam swojego dorobku/portfolio. Założeniem tak budowanego projektu jest mechanizm samofinansowania się poprzez udostępnienie możliwości sprzedaży prezentowanych prac. W tej materii pozostaje „jedynie” dopracowanie systemu informatyczno-księgowego, umożliwiającego właściwe procesy rozliczeń fiskalnych.
- Nowy profil działalności Wydawnictwa ASP, nakierowany na wydawnictwa naukowe, gromadzące dorobek badawczy zarówno autorów własnych (artyści-pedagodzy ASP) oraz autorów zewnętrznych. W tym zakresie inicjowane już wcześniej przez kierownictwo Wydawnictwa ASP utworzenie sprzedaży internetowej jest także uzależnione od stworzenia sprawnego



mechanizmu księgowo-rozliczeniowego. Ten proces pozwoliłby także na stworzenie w przyszłości możliwości własnego kumulowania środków (w skrócie: przynajmniej częściowego „zarabiania na siebie”).

- Stworzenie obok Wiadomości ASP periodyku (wydawanego np. dwa razy w roku) o ściśle naukowym charakterze (uzyskanie tym samym statusu pisma naukowego), tym samym „Wiadomości” nabrałyby charakteru informacyjno-wizerunkowego, nakierowanego na promowanie pedagogów, studentów oraz absolwentów Akademii. Nowy periodyk, redagowany przez odrębną redakcję, może przybrać formę publikacji tylko sieciowej (tym samym maksymalnie obniżając koszty wydania), budując jednocześnie pozycję oraz przestrzeń rynku czytelników i autorów. Jednym z priorytetów powinno być regularne publikowanie w nim wybranych, cennych artystycznie i naukowo-poznawczo, prac doktorskich i habilitacyjnych, upowszechniających tym samym dorobek pedagogów i wzmacniając pozycję oraz zainteresowanie Uczelnią.
- Zbudowanie zespołu kompletnej redakcji strony internetowej Uczelni oraz powiązanych z nią podstron wydziałowych (spójność wizerunkowa i operacyjno-nawigacyjna) – wzmocnienie tym samym przekazu oraz nowoczesnej formy komunikacji w zakresie jej kompletności, aktualności jak i atrakcyjności, jako niezbędnego elementu współkształtującego wizerunek Akademii. Tu niezwykle istotna jest jego anglojęzyczna wersja, docierająca do wszystkich zainteresowanych Nami i studiowaniem u Nas. W tym zakresie konieczna będzie restrukturyzacja pionu informacyjno-promocyjnego oraz systemu pozyskiwania i redagowania treści oraz ich sprawnej aktualizacji.

## Awansowanie młodych pedagogów / rozwój kadry

- Kariera młodej kadry / awanse rozumiane m.in. jako uporządkowanie i optymalizacja awansów na stanowiska adiunkta i prof. ASP, rozpatrujące niezbędne ale jednocześnie przejrzyste i opisane kryteria rozpoznania kompetencji wobec stawianych zadań/oczekiwań, z jednoczesnym uwzględnieniem sytuacji budżetowej Uczelni oraz realnego „nasylenia” kadrowego jednostek. Czynności takie powinny być jasno określone/opublikowane, spójne i konsekwentne. Okres niezbędnej weryfikacji winien być maksymalnie krótki a zarazem jednolity. Dobrze rozumiana polityka kadrowa to dbałość o jakość, kompetencje i zaangażowanie pracowników, ale zarazem o właściwe lokowanie zadań oraz ewaluację oczekiwanych efektów. Inwestycja w człowieka wydaje się być niezwykle istotna, zwłaszcza gdy mówimy o młodej kadrze rozpoczynającej swoją karierę naukowo-artystyczną i zabiegającej przy tym o godne warunki

bytowe. Nie należy jednak zapominać, że polityka kadrowa to, niestety, także budżet i konieczność stałego negocjowania relacji zapotrzebowanie (rzecz jasna udokumentowane realiami struktury i programu wydziału/kierunku) do rzeczywistych możliwości Uczelni w skali „globalnej”, ważonej całościowo i obiektywnie. W kwestii zatrudnień etatowych istotnych jest wiele czynników, do których z jednej strony należy strategia programowa kierunków studiów i unowocześnianie oferty dydaktycznej, dbałość o kwalifikacje kadry poprzez system konkursowy a zarazem niezbędne wyważanie możliwości finansowych, widzianych w owej globalnej skali i stosownym zestawieniu porównawczym wobec polityki kadrowej innych jednostek.

## Rozwój infrastruktury dydaktycznej i informatycznej

Realizacja działań zmierzających ku poprawieniu oraz konsolidacji przestrzeni dydaktycznej Uczelni, w tym:

- Kontynuacja remontu i adaptacji budynku przy ul. Syrokomli 21. Tu szczególnie istotną kwestią staje się problem finansowania dalszych etapów zaplanowanych prac. Pozyskane dotąd środki pozwoliły na realizację stanu surowego zamkniętego, w tym istotny zakres prac termoizolacyjnych. Przekazane obligacje Skarbu Państwa przez MNiSW oraz zakładana wstępnie kwota do uzyskania ze sprzedaży przestrzeni w budynku przy ul. Humberta 3, niestety nie pokryją planowanych kosztów, zwłaszcza w zakresie wyposażenia dydaktycznego. Stąd też problem ten staje się jednym z bardziej kluczowych kwestii dla nowych Władz. W moim przekonaniu, w sposób mocno ograniczony będzie można liczyć na środki budżetowe, zwłaszcza w obliczu ujawniających się problemów finansowych spowodowanych pandemią Covid-19 i mocno ograniczonymi wpływami do kasy państwa. Niezbędne będzie zatem czynienie wielokierunkowych, intensywnych starań o pozyskanie środków zewnętrznych (niestety prawdopodobnie nie unijnych – ze względu na brak przynajmniej obecnie, stosownych programów), być może dostępne będą w nieodległej przyszłości fundusze EOG. Tu niezbędny będzie nie tylko stały monitoring ogłaszanych programów, ale także lobbing i wsparcie zewnętrznych partnerów uczelni. Dotychczasowe starania obecnych Władz pozyskały dość znaczne sumy. Należy jednak pamiętać o rosnących wciąż kosztach inwestycji i realnie mniejszych kwotach wsparcia budżetowego!
- Współpraca w tym zakresie z instytucjami samorządowymi oraz organami państwowymi, mającymi wpływ na podział środków (tu mam pełną



świadomość, że działana takie to proces długofalowy i mocno uzależniony od kondycji finansowej zarówno na poziomie centralnym jak i samorządowym). Tu znowu kluczowym może okazać się skuteczny lobbing i jego swoista dywersyfikacja. Pewną nadzieję dają wstępne zapowiedzi z lutego b.r. o nowej edycji obligacji Skarbu Państwa dla szkolnictwa wyższego, do dyspozycji MNiSW.

- Niezależnie od oczekiwań pokładanych w nowej lokalizacji przez Wydział Architektury Wnętrz i Wydział Grafiki, niezbędną moim zdaniem jest analiza bieżącego „stanu posiadania” oraz urealnienie i optymalizacja użytkowania istniejącej przestrzeni dydaktycznej.
- Jednym z kluczowych zadań nowych Władz musi stać się kontynuacja i intensyfikacja informatyzacji uczelni, zmierzająca w kierunku „Zintegrowanego Systemu Zarządzania Uczelnią / Academus+” (to w moim zapisie: m.in. pełna integracja aktualnie działającego systemu Academus z systemem finansowo-księgowym uczelni oraz systemem planowania i wydatkowania środków publicznych oraz obiegu dokumentów). W ostatnich dwóch kadencjach, nie bez oporów, udało się wprowadzić stopniowo kilka modułów wspomnianego systemu. Zanim to nastąpiło, miały miejsce liczne przymiarki i analizy propozycji wielu potencjalnych oferentów. Obecny system w pewnym sensie „dotarł się” i ujawnia się zdecydowana konieczność jego pełniejszej integracji w systemie zarządczym Akademii.
- Konieczność ponowienia starań o pozyskanie stosownych (tj. odpowiednio wysokich) środków na zbudowanie nowoczesnego systemu informatycznego, także obejmującego stopniową wymianę obecnego parku technologicznego oraz zapewnienia zaplecza jego sprawnej obsługi. Starania te podyktowane są nie tylko rygiem dostosowania wyższych uczelni do aktualnych standardów światowych, ale przede wszystkim realiami rozwoju tych obszarów dydaktyki i badań artystyczno-naukowych, jakie wynikają z wymogów współczesności oraz oczekiwań młodego pokolenia studentów i kandydatów na studia.
- Informatyzacja Uczelni to także budowanie trwałych rozwiązań systemowych związanych z ograniczaniem „biurokracji papierowej” i płynnym przechodzeniem w kierunku kultury obiegu zdalnego dokumentów, zwłaszcza w pierwszej kolejności dokumentów wewnętrznych.

## Sprawy budżetowo-zarządcze

- Minimalizacja biurokratyzacji, rozumiana jako konieczność optymalizacji obiegu dokumentów (kontynuacja zainicjowanego już i bardzo powoli wprowadzanego systemu opartego na digitalizacji dokumentów oraz ich stosownego kierowania do zainteresowanych stron). Jednocześnie uwzględnić należy wszystkie te zależności, w których dokument w formie tradycyjnej pozostaje nadal jedyną formą akceptacji prawnej. Szczególny nacisk należy położyć na maksymalne skrócenie obiegu dokumentów wewnętrznych poprzez skuteczne wprowadzenie obiegu cyfrowego.
- Optymalizacja wewnętrznych aktów prawnych rozumiana jako likwidacje zbędnych „przeregulowań” przepisów wewnętrznych (m.in. w zakresie niektórych aspektów Prawa o Zamówieniach Publicznych np. w zakresie zakupów i usług o niskiej wartości). Przykład pozytywny: zmiana uregulowań dotycząca zamawiania tłumaczeń specjalistycznych do wydawnictw artystyczno-naukowych.
- Wspieranie i kształtowanie „kultury komunikacji” w ramach czynności organizacyjno-zarządczych, współpraca i zespołowość w procesie konstruowania procesów i programów na wszystkich szczeblach decyzyjnych, wzmacnianie potrzeby konstruktywnej i otwartej dyskusji oraz wymogu kompetentnej argumentacji i realnych odniesień.
- Niezbędna dbałość o właściwą politykę informacyjną, polegającą na stałej, bieżącej tj. możliwie jak najszybszej „responsywności”. Dotyczy to zarówno wszystkich szczebli stanowisk kierowniczych i pracowniczych, ale także relacji między jednostkami oraz wewnątrz nich. Istotną bolączką wydaje się być nie tyle brak szybkiej i sprawnej odpowiedzi co nade wszystko stan niepewności wyczekiwania oraz konieczność ponagłania i „niestandardowego zdobywania” informacji.
- Szczególna uwaga skierowana być powinna na przyszłe plany wydatków w obszarze kosztów stałych jak i tej części budżetu Uczelni, która pozwala na realne jej funkcjonowanie w obszarze wypełniania misji dydaktyczno-badawczej. W dobie realnych zagrożeń budżetowych, spowodowanych m.in. rosnącymi kosztami funkcjonowania Uczelni oraz realną wysokością środków otrzymywanymi w ramach subwencji oraz pogarszaniem się ogólnej sytuacji gospodarki światowej, z niezwykle dużą odpowiedzialnością należy podejmować czynności planowania (krótko- i długookresowego), w tym kierując się dobrze pojętym dobrem Uczelni oraz jej społeczności. Wiele z artykułowanych potrzeb i planów może być trudna czy wręcz niemożliwa w realizacji, jeśli tylko w procesie podejmowania decyzji nastąpi pokusa jednostronności i partykularnych nacisków. Nie należy przy tym zapominać, że rozwój to odpowiedzialne i realne planowanie w oparciu

o dostępne narzędzia. Pragmatyzm jednak nie powinien krótkowzrocznie krępować kreatywności i tych wysiłków, które zmierzać mają ku budowaniu Uczelni silnej, nowoczesnej i atrakcyjnej.

- Podział budżetu i tworzenie rocznych planów finansowo-rzeczowych powinno w obecnej sytuacji zakładać także realizację celów strategicznych w dłuższej perspektywie. Powołana w Ustawie 2.0 subwencja jako mechanizm finansowy, który pozwala władzom uczelni na pewną elastyczność wydatkowania, wydaje się z założenia słuszny. „Jedynym” problemem jest jednak wysokość tejże subwencji i stałe poczucie „krótkiej kołderki”. W tej sytuacji tworzenie jakichkolwiek rezerw staje się mało prawdopodobne, stąd też możliwym czy nawet koniecznym staje się strategia grupowania celów/zamierzeń finansowych i ich realizacja stopniowa, a tym samym przesuwająca określone wydatki w danym roku budżetowym możliwe do realizacji w latach następnych.
- Wywołujący od lat kontrowersje podział środków na cele dydaktyczne dla wydziałów, wyodrębniany z budżetu ogólnego, wymaga zrewidowania, a zarazem powołania takiej metody (algorytmu), aby uwzględnić interesy wszystkich jednostek dostrzegając nie tylko ilość studentów na poszczególnych wydziałach/kierunkach, ale także m.in. bardzo zróżnicowane koszty kształcenia. W tym zakresie wydaje się wręcz koniecznym wykonanie przez służby DFK i DAG stosownych wycień w/w kosztów poszczególnych kierunków studiów, uwzględniając w nich zarówno tzw. koszty stałe ponoszone przez uczelnię oraz rzeczywiste wydatki na infrastrukturę sprzętową, narzędzia, materiały i pomoce dydaktyczne itp.
- Przywołany wyżej proces tworzenia planu rzeczowo-finansowego powinien nie tylko obejmować perspektywę roczną, ale poddawać analizie cele strategiczne, opisane w Strategii ASP. Przywołanie tego dokumentu i jego realizacja (ewentualna aktualizacja) powinna być stałym składnikiem corocznej debaty o zamierzeniach i możliwościach ich realizacji.

## Sprawy studenckie

- Aktywne wspieranie Akademickiego Biura Karier ASP w działalności szkoleniowo-warsztatowej, doradztwie zawodowym oraz couchingu dla studentów i absolwentów. Dotychczasowe moje doświadczenia wskazują na niezwykle cenną rolę ABK ASP jako skutecznego koordynatora doradctwa zawodowego, organizatora staży, szkoleń itp. oraz jego wiodącą rolę wśród uczelni artystycznych w kraju, czego wyrazem było prowadzenie i koordynowanie w latach 2015-2018 pionierskiego programu Ogólnopolskiego Badania Losów Zawodowych Absolwenta (w którym

uczestniczyło piętnaście krajowych uczelni artystycznych). Biuro Karier, którego działalność nadzorowałem z ramienia Uczelni, było inicjatorem oraz prowadzącym kilku zwycięskich grantów, m.in. „WEB Design – nowe kompetencje na rynku pracy” (wartość projektu: 759.100,60 zł); „Sztuka Przedsiębiorcza – Rozwój współpracy z przedsiębiorcami jako element programu rozwoju uczelni” (wartość całkowita: 3.241.730,00 zł); „Profesjonalne Biuro Karier Rynku Kreatywnego Akademii Sztuk Pięknych im. Jana Matejki w Krakowie” (wartość projektu: 508 187,25 zł)

- Wznowienie starań ABK ASP o powołanie Centrum Wspierania Przedsiębiorczości i Innowacji ASP, którego celem powinna być m.in. współpraca z otoczeniem gospodarczym poprzez komercjalizację wyników pracy naukowej, artystycznej i przemysłowej uzyskiwanych na Akademii Sztuk Pięknych i transfer rozwiązań do praktyki gospodarczej; promocja i upowszechnienie osiągnięć nauki i techniki w zakresie nowych technologii i projektów badawczo-rozwojowych, powstałych w Akademii Sztuk Pięknych i udział w ich wdrażaniu; inspirowanie tworzenia sieciowych powiązań ASP z przedsiębiorstwami; rozwijanie idei przedsiębiorczości w środowisku akademickim oraz udzielanie wsparcia w tworzeniu, organizowaniu i prowadzeniu działalności gospodarczej studentom, doktorantom, absolwentom i pracownikom Uczelni.
- Współpraca z ABK ASP w zakresie promocji młodych absolwentów oraz wsparcie przy tworzeniu galerii studenckiej i komercjalizacji/sprzedaży dzieł studentów, stała aktywność szkoleniowa podnosząca kompetencje w obszarach, które nie są objęte programami studiów (współpraca z przedsiębiorcami, coaching kariery, szkolenia z efektywnego poruszania się na rynku pracy itp). Promocja karier studentów i absolwentów przy zastosowaniu współczesnych narzędzi informatycznych, poprzez wykorzystanie nowoczesnie zaprojektowanej strony internetowej o poszerzonych funkcjonalnościach ( w tym profilu absolwenta i własnej galerii prac).
- Wspieranie działalności Kół Artystyczno-Naukowych poprzez kontynuację „grantów wewnętrznych” promujących najbardziej kreatywne zespoły (tu niezwykle cenne doświadczenie ostatnich kilku lat), inicjowanie i koordynacja projektów z możliwością pozyskiwania środków zewnętrznych (w tym m.in. współpraca w ramach Santander Universidades, starania o wzmocnienie skuteczności pozyskiwania środków na inicjatywy studenckie ze środków grantowych MKiDN).
- Promowanie inicjatyw studenckiej współpracy międzyuczelnianej poprzez wspieranie wydarzeń konkursowo-wystawienniczych, w tym projektu powołania ogólnopolskiego wydarzenia/konkursu na bazie doświadczeń „Konkursu na Dzieło”. Cenne doświadczenia w tej mierze ujawniły się ostatnio we współpracy z Fundacją GAP oraz Agencją Artystyczną

GAP UEK (m.in. zrealizowana kilka miesięcy temu wystawa „Wyczulenie” w Tytano).

- Wspieranie inicjatyw URSS zmierzających do kreowania inicjatyw współpracy artystyczno-naukowych z krakowskimi uczelniami artystycznymi (AST i AMuz), wykorzystanie potencjału krakowskiego środowiska uczelni artystycznych w budowaniu oblicza Młodej Kultury Krakowa.
- Kontynuacja i pogłębienie współpracy z instytucjami/kooperantami zewnętrznymi w zakresie inicjatyw wystawienniczych (m.in. doświadczenie kilkuletniego kierowania/koordynowania działalnością galerii zewnętrznej Akademia w Bronowicach, zlokalizowanej w Centrum Handlowym Galeria Bronowice. Wykorzystanie tym samym potencjału otwarcia Uczelni na środowisko nowego odbiorcy i kształtowanie tym samym środowiska nowych odbiorców sztuki. Warto tu przypomnieć o zrealizowaniu ponad trzydziestu wystaw w Bronowicach oraz kilkudziesięciu projektów wystawienniczych, w tym kilkunastu międzyuczelnianych i międzynarodowych w Galerii Promocyjnej ASP.
- Rozwój działalności Galerii Promocyjnej ASP i wzmacnianie jej programu o oddolne inicjatywy studenckie o charakterze integracyjnym i międzyśrodowiskowym (w tym powołanie Studenckiej Rady Programowej oraz zespołu koordynująco-realizacyjnego).
- Wzmocnienie inicjatyw (w oparciu o nowe możliwości pozyskiwania środków celowych) zmierzających do poprawy warunków studiowania dla studentów z niepełnosprawnościami, w tym rozwój współpracy w tym zakresie z uczelniami krakowskimi, w ramach zainicjowanego już wspólnego porozumienia (projekt koordynowany przez Prof. Janinę Filek, prorektora UEK). Kontynuacja rozpoczętego w tym roku programu aktywnego wsparcia studentów niepełnosprawnych w ramach programu NCBiR „Uczelnia Dostępna” oraz w ramach Funduszu Osób Niepełnosprawnych (w tym pomoc psychologiczna dla studentów, porady i szkolenia dla pedagogów, wsparcie infrastrukturalne, oprogramowanie wspomagające dla osób niedosłyszących i z zaburzeniami wzroku, udogodnienia „personalizacji” programów kształcenia, egzaminowania itp.). Istotnym problemem jest zwalczanie barier architektonicznych, co szczególnie uwidacznia się w budynkach zabytkowych o złożonej, często uniemożliwiających adaptację konstrukcji. W tym zakresie podejmowane wysiłki, ze względu na warunki i zdiagnozowane już wstępnie w latach ubiegłych koszty, muszą z konieczności być oparte prawie wyłącznie o możliwości stosownych programów celowych, uwzględniających możliwości wydatkowania na infrastrukturę architektoniczną.

Wykazane powyżej podstawowe kierunki programu obejmują zarówno działania o charakterze bieżącym (możliwe i konieczne do zrealizowania w perspektywie kilku czy kilkunastu miesięcy) jak i propozycje, których realizacja wymagała będzie nie tylko aktywnego współdziałania ale także sprzyjających czynników zewnętrznych, takich jak ustabilizowanie sytuacji finansowej kraju (konsekwencje pandemii Covid-19), realnej wysokości subwencji oraz niezbędnych działań restrukturyzacji wydatków budżetowych w ramach zobowiązań ASP.

Niezwykle istotne, więc staje się tu urealnienie podziału środków budżetowych, ale zarazem stały nacisk na pozyskiwanie finansowania zewnętrznego. W innym wypadku, ograniczenia, jakich należy się spodziewać w najbliższym czasie, mogą realnie wpłynąć na chwilowe „schłodzenie” ambitnych oczekiwań czy nadmiernych roszczeń. Stać się to może zwłaszcza wtedy, kiedy nie zostaną poczynione niezbędne czynności nakierowane na konieczną i efektywną współpracę na linii Rektor – Kanclerz – Kwestor przy konstruktywnym współdziałaniu Senatu i Rady Uczelni.

Propozycje powyższe, planowane jako wzmocnienie dotychczasowych osiągnięć i zainicjowanych zmian, zarówno w wymiarze krótko jak i długoterminowej perspektywy, nie staną się jednak możliwe bez odpowiedzialnego zrozumienia i zaangażowania Wszystkich Partnerów Wewnętrznych: pedagogów, pracowników administracji i obsługi, studentów...

Wszelkie prawa, powinności oraz obowiązki stawiane przed rektorem wyartykułowane w Prawie o Szkolnictwie Wyższym i Nauce oraz w Statucie ASP, bardzo wyraźnie wykazują ogromną odpowiedzialność nie tylko przed prawem, ale nade wszystko przed społecznością Uczelni – kadrami dydaktyczną, pracownikami administracji i obsługi oraz studentami i doktorantami. Sprostanie wyzwaniom współczesności, ambitnym planom i codziennym zobowiązaniom, wymaga od rektora nie tylko wyobraźni i wizji, umiejętności strategicznego myślenia, ale stosownej asertywności, pragmatycznej „zimnej krwi”, a nade wszystko gotowości do ciężkiej pracy w kompetentnym i równie zaangażowanym Zespole.

Zakładam zatem Rozwój oparty na Wizji odpowiedzialnej kooperacji Doświadczenia, Kreatywności i Współdziałania na rzecz Naszego dobra jaką jest Akademia Sztuk Pięknych im. J. Matejki w Krakowie: społeczności Studentów, Absolwentów i wszystkich Pracowników.