

Prof. Józef Murzyn

Program kandydata na Rektora
Akademii Sztuk Pięknych
im. Jana Matejki w Krakowie
na kadencję 2020–2024

Wstęp

Zmiany wynikające z nowych uregulowań prawnych dotyczących Szkolnictwa Wyższego, wynikające z Ustawy 2.0, stawiają uczelniom nowe wymagania, do których w szybkim tempie należy się dostosować. Akademia Sztuk Pięknych stała się uczelnią „jednodyscyplinową”, co rodzi szereg konsekwencji o charakterze strukturalnym, finansowym i organizacyjno-zarządczym. Zasadnicze zmiany i uregulowania zostały zapisane w nowym statucie uczelni i wymagają praktycznego wdrożenia.

Najważniejszymi elementami koniecznego „nowego otwarcia” są:
nowa, adekwatna do wyzwań, strategia uczelni na lata 2020–2030

- nowy model zarządzania dydaktyką i badaniami naukowymi
- nowy model finansowy i gospodarczo-inwestycyjny

Celem strategicznym Uczelni jest przywrócenie jej wiodącej pozycji w grupie uczelni artystycznych w kraju oraz podjęcie aktywnej konkurencji na rynku idei artystycznych i kształcenia w Europie. Osiągnięcie tego ambitnego celu jest uwarunkowane zdolnością do rzetelnej diagnozy aktualnej kondycji uczelni oraz nakreśleniem nowej perspektywy działania.

I. Nauka i Sztuka

Kierunek: Uczelnia aktywna, nie reaktywna!

ASP zdolna inicjować i moderować poważny dyskurs naukowy, artystyczny i kulturowy. Mała ale silna, dobrze zorganizowana i zarządzana. Potencjał Akademii pozwala na większą rangę i zasięg wystaw, publikacji i projektów artystycznych. Możliwości te nie są w pełni wykorzystywane. Należy wprowadzić ASP w nowe rejony naukowego i artystycznego obiegu.

Konieczne jest opracowanie i wdrożenie rozłożonego w czasie planu prestiżowych wystaw, publikacji i projektów badawczych lokujących Akademię w centrum aktualnego dyskursu artystycznego, projektowego i w głównym nurcie międzynarodowych badań konserwatorskich. Niezbędne są celowe, powiązane z koncepcją badawczą i publikacyjną nowe partnerstwa i współpraca międzynarodowa na wysokim poziomie, odpowiadającym potencjałowi Akademii. Realizacji tego celu posłuży także zmiana filozofii finansowania badań artystycznych, modernizacja własnej bazy galerii i restrukturyzacja infrastruktury wydawniczej.

II. Dydaktyka

Hasło przewodnie: Jakość, nie ilość.

Rozwój pojmowany jako doskonalenie programów i metod kształcenia. Oferta programowa kształtowana elastycznie, zróżnicowana pod względem treści kształcenia, otwarta na innowacyjne i eksperymentalne formy kształcenia.

- podjęcie prac nad stworzeniem nowego modelu kształcenia opartego na międzykierunkowych i interdyscyplinarnych ścieżkach programowych, umożliwiających studentom indywidualne profilowanie programu studiów, modernizacja i częściowa synchronizacja planów studiów na poszczególnych kierunkach umożliwiająca swobodny przepływ studentów w ramach kursów do wyboru

- poszerzenie zakresu metod i narzędzi dydaktycznych – kształcenie zdalne oraz inne formy uczestnictwa w procesie kształcenia
- powiązanie między programami kształcenia na poszczególnych kierunkach z projektami artystyczno-badawczymi realizowanymi w uczelni – włączenie studentów i doktorantów w projekty badawcze

III. Rozwój kadry

Konieczne jest odblokowanie ścieżki kariery młodych pracowników. Utrzymywanie obecnego modelu zależności kadry skutkuje pomijaniem w awansie szerokiej grupy aktywnych i wartościowych osób. Należy zmodyfikować system dydaktyczny tak, by powiększyć dostęp do możliwości sprawowania opieki promotorskiej nad dyplomantami i wyrównać szanse rozwoju dydaktycznego i naukowego. Obecne - anachroniczne i niesprawiedliwe rozwiązania - marnują największy potencjał rozwojowy Akademii, jakim jest wykwalifikowana, młoda kadra.

Niezbędne jest:

- trwałe egzekwowanie zasady równości i przepisów Prawa Pracy w odniesieniu do pensów wszystkich pracowników
- wyraźne powiązanie systemu oceny okresowej kadry naukowo dydaktycznej z aktywnością twórczą i badawczą
- rozróżnienie ścieżki dydaktycznej od ścieżki naukowo-dydaktycznej jako dwóch odrębnych form rozwoju kariery akademickiej
- czytelny i skuteczny finansowy systemem motywacyjny
- umożliwienie większego przepływu studentów w ramach całej Uczelni
- w uzasadnionych przypadkach stworzenie możliwości wyboru promotorów prac dyplomowych także spośród doktorów jako element merytorycznej konkurencji kadry.

IV. Studenci

Modernizacja dydaktyki

- elastyczna oferta programowa pozwalająca na współtworzenie przez studentów indywidualnych ścieżek kształcenia opartych na swobodnym dostępie do licznych pracowni nie tylko na własnym wydziale ale i w całej Uczelni
- systemowe włączenie chętnych studentów w projekty artystyczne i badawcze kadry na zasadach partnerskich

Promocja studentów i absolwentów

- kompleksowe objęcie wyróżniających się młodych artystów, studentów i absolwentów wszystkich wydziałów planem promocyjnym ASP
- wsparcie rezydencji, wyjazdów studyjnych i działań artystycznych (stypendia celowe wspierające start w obiegu artystycznym i zawodowym)

Wsparcie materialne i działania komercyjne

- zwiększenie zaangażowania Akademii we wsparcie potrzeb mieszkaniowych i socjalnych – stały progres i waloryzacja tej części budżetu Uczelni
- objęcie studentów i absolwentów współpracą z tworzonym Centrum Komercyjnym ASP – możliwość realizacji zleceń w ramach oferty komercyjnej Uczelni

V. Budżet ASP – struktura i sposoby optymalizacji

Trudna sytuacja finansowa oraz wysokie wymogi konkurencyjne sprawiają, że niezbędne jest stworzenie adekwatnego modelu uczelni, łączącego klasyczny model uczelni humboldtowskiej z modelem uniwersytetu III generacji. Stwarza to konieczność wprowadzenia nowoczesnego systemu zarządzania, racjonalizacji wydatków, rzeczywistego otwarcia na otoczenie społeczno-gospodarcze oraz poszukiwania pozasubwencyjnych źródeł finansowania.

Plan finansowy budowany „od dołu”, oparty o rzeczywiste potrzeby i racjonalnie nakreślone plany funkcjonalne i rozwojowe wydziałów.

Komisja budżetowa - nowa funkcja

Zespół kolegialny w składzie: rektor, kwestor, kanclerz, dziekani, kierownicy jednostek ogólnouczelnianych. Komisja realizująca zadanie analizy, negocjacji i wypracowania ramowych planów wydziałowych z dbałością o poszanowanie dyscypliny wydatkowej oraz spójność z zapisanymi w strategii uczelni celami i kierunkami rozwoju ASP.

Ostateczne plany finansowe wydziałów oraz poszczególne decyzje dziekanów w trakcie realizacji budżetu wymagają formalnego zatwierdzenia przez Rektora, który stoi na straży zrównoważonego rozwoju Uczelni przy poszanowaniu autonomii wydziałów.

Rektor może wspierać finansowo wydziały przy użyciu wydzielonego Funduszu Rektora.

Zobowiązanie dziekanów do odpowiedzialności za zbilansowany budżet wydziału poprzez: dbałość o zwiększanie przychodów własnych wydziału z subwencji i innych źródeł, odpowiednią aktywność naukową i grantową, racjonalne planowanie procesów dydaktycznych, racjonalną politykę kadrową i awansową oraz odpowiedzialne gospodarowanie zasobami lokalowymi i sprzętowymi.

Budżet planowany kolegialnie, złożony z Budżetów Wydziałów i pozostałych jednostek oraz wydzielonego niewielkiego Funduszu Rektora. Koszty wspólne funkcjonowania uczelni rozliczane centralnie. Rektor i centralna kwestura pełniący rolę integratora budżetu i stojący na straży równowagi finansowej Uczelni.

Subwencja – nowe kryteria podziału

W oparciu o zaprojektowany algorytm wewnętrzny wyodrębnienie Funduszy wydziałowych oraz Funduszy jednostek międzywydziałowych i ogólnouczelnianych.

Docelowo – w perspektywie czterech lat budżetowych fundusze naliczane będą w pełni na podstawie algorytmu z uwzględnieniem m.in.:

- wkładu jednostki (wydziału/kierunku) na rzecz kategorii ewaluacyjnej Uczelni
- liczebności i jakości kadry (liczba N, stopnie i tytuły naukowe)
- liczebności studentów
- kosztochłonności prowadzonych badań
- kosztochłonności procesu dydaktycznego
- stanu bazy materialnej jednostki

Fundusze Wydziałów będą zasilane także poprzez:

- odpisy od kosztów pośrednich projektów finansowanych ze środków UE, RP i innych
- przychody ze studiów podyplomowych i niestacjonarnych
- przychody z tytułu świadczenia innych usług dydaktycznych
- przychody z komercjalizacji dorobku naukowego i komercyjnych usług badawczych (powołane

zostanie Centrum Komercyjne ASP)

- przychody z działalności B+R
- wsparcie Fundacji ASP i inne

Reforma budżetu – harmonogram zmian

Etap 1 – przejściowy (dwa lata) – wyrównanie potencjałów, tj. środki i zabiegi restrukturyzacyjne i organizacyjne niwelujące braki i nierówności w zakresie lokalowym, kadrowym, infrastrukturalnym, itp.

Stworzenie modelu referencyjnego (standard jakościowy określający jakość bazy naukowej i dydaktycznej, kadry i potencjału artystyczno badawczego zgodnego z profilem akademickim)

Etap 2 – finansowanie zgodnie z przyjętym algorytmem.

Model docelowy: zwiększenie samodzielności wydziałów w gospodarowaniu środkami finansowymi pozyskanymi w podziale subwencji na wszystkich polach działań: naukowych, dydaktycznych, organizacyjnych, kadrowych, etc.

Instancje centralne pełnią rolę integrującą i kontrolną w zakresie dyscypliny wydatkowej, zgodności z przyjętym planem, prawem i specyfiką jednostki.

Działania na rzecz zwiększenia kwoty subwencji.

Wprowadzenie zasady naczelniej: **przyrost jakości = wzrost finansowania.**

Cel możliwy do osiągnięcia poprzez opracowanie i realizację kompleksowego planu wystawienniczego i publikacyjnego ASP, nakierowanego na współpracę z wiodącymi podmiotami obiegu kultury w Polsce i na świecie.

Planowa rezygnacja z rozproszonych projektów niskobudżetowych o małym znaczeniu naukowym na rzecz projektów zaawansowanych, pionierskich, ze sfery badań podstawowych oraz projektów o potencjale wdrożeniowym, komercyjnym lub dużej sile oddziaływania społecznego. **Priorytet:** wysoko punktowane indywidualne i zespołowe projekty artystyczne, wystawiennicze, publikatorskie, projekty badawcze międzykierunkowe, interdyscyplinarne, międzyinstytucjonalne, realizowane z partnerami zewnętrznymi, w tym międzynarodowe.

Uzasadnienie: osiągnięcie i utrzymanie najwyższej oceny parametrycznej gwarantuje przyrost subwencji i stabilizację finansów Uczelni.

Tzw. stała przeniesienia subwencji (kwota gwarantowana) zgodnie z obowiązującą ustawą sukcesywnie maleje a na poziom finansowania uczelni stopniowo silniej wpływa szereg czynników:

- utrzymanie i rozwój potencjału dydaktycznego wg algorytmu
- potencjał badawczy (w tym szkoły doktorskie)
- parametry oceny jakości badań naukowych
- aktywności i oddziaływania środowiskowego
- interakcji z OSG, itp.

Wpływ na poziom subwencji ma także **współczynnik umiędzynarodowienia** w tym wymiana kadry i kształcenie studentów zagranicznych.

Należy pilnie sformułować i upowszechnić systemową międzynarodową ofertę dydaktyczną Uczelni uwzględniającą nowe formy nauczania i partycypacji.

Wszystkie powyższe formy działań generują istotną wartość dodaną jaką jest prestiż i wysoki status Uczelni, co w prosty sposób przekłada się na wzrost zainteresowania potencjalnych studentów oraz partnerów zewnętrznych.

Przychody pozasubwencyjne:

- komercjalizacja bazy naukowo dydaktycznej i ogólnej (krótkoterminowe udostępnienia – wydarzenia, warsztaty, konferencje, koncerty, itp.)
- komercjalizacja badań naukowych
- usługi komercyjne (laboratoryjno-badawcze – zlecone), projektowe, plastyczne, konsultacyjne, eksperckie, itp.
- komercyjne usługi dydaktyczne (kursy, szkolenia, doskonalenie zawodowe pracowników instytucji kultury), szkoły letnie, itp.
- wyodrębniona działalność gospodarcza (spółki kapitałowe)
- wspomaganie budżetu poprzez fundacje, wsparcie fundacji w szerszym dostępie do programów grantowych
- granty MKiDN, MNiSW, NCN, NCBiR, Europejskie, Funduszu Wyszehradzkiego, inne
- aukcje celowe i okolicznościowe

Dla wspomaganie i koordynacji działań komercyjnych powołać należy **Centrum Komercyjne ASP** – wyspecjalizowany, profesjonalny zespół ds. akwizycji oraz obsługi prawno-finansowej zleceń, zamówień i projektów o charakterze komercyjnym.

Wydatki - racjonalizacja wydatków:

- rewizja i racjonalizacja kosztów stałych – przegląd i renegotiacje umów na usługi zewnętrzne
- planowanie średnio i długoterminowe w zakresie nakładów remontowych i adaptacyjnych
- wdrożenie procedur racjonalnego zużycia mediów i materiałów eksploatacyjnych
- reorganizacja bazy dydaktycznej – poprawa wykorzystania zasobów lokalowych, utworzenie mapy powierzchni dydaktycznych i jej faktycznego wykorzystania w procesie dydaktycznym i artystyczno-badawczym,
- centralne planowanie i nadzór nad wykorzystaniem istniejących powierzchni dydaktycznych w celu odblokowania „martwych” powierzchni dydaktycznych (wielofunkcyjność i ciągłość obłożenia powierzchni)
- reorganizacja i wzmocnienie działów gospodarczego i obsługi technicznej
- usprawnienie i ekonomizacja logistyki oraz zaopatrzenia
- zminimalizowanie powierzchni lokalowych pozyskiwanych w drodze najmu komercyjnego

VI. Modernizacja komunikacji i procesów zarządzania – cyfryzacja ASP

Opracowanie i wdrożenie projektu pełnej cyfryzacji Uczelni, w tym:

- cyfryzacja obsługi procesu kształcenia, „e_academia”, m.in. indeks elektroniczny
- rozszerzenie i udoskonalenie systemów Student i Academus
- modernizacja stron internetowych Uczelni
- interaktywne repozytorium – cyfrowe muzeum, cyfrowa galeria w technologii rzeczywistości wirtualnej
- mapa i standaryzacja procedur oraz obiegu dokumentacji działów administracji i finansów
- mapa proceduralno-zadaniowa dla działu gospodarczego i obsługi

Wprowadzenie sprawnego, nowoczesnego standardu obiegu informacji wewnątrz Akademii, uwzględniającego informację zwrotną w poszczególnych procesach zarządzania.

VII. Zarządzanie majątkiem trwałym Uczelni – sytuacja lokalowa

- uregulowanie stanu posiadania lokalowego uczelni, ostateczne rozstrzygnięcie kwestii budynku przy ul. Humberta
- kontynuacja inwestycji i doprowadzenie do uruchomienia budynku przy ul. Syrokomli, na potrzeby AW i WG,
- uregulowanie przynależności lokali w budynkach przy ul. Basztowej, ul. Karmelickiej, Pl. Matejki/Paderewskiego w celu dostosowania powierzchni do aktualnych potrzeb jednostek stacjonujących w tych zasobach
- rozpoczęcie procesu pozyskiwania nowych powierzchni w celu zaspokojenia najpilniejszych potrzeb lokalowych, w tym jako priorytet, odpowiednia baza dydaktyczna dla Wydziału Intermediów.

Racjonalizacja zarządzania obecnymi zasobami lokalowymi poprzez:

- zmapowanie poziomu wykorzystania pomieszczeń w tygodniowej siatce podziału zajęć przez poszczególne pracownie i wydziały oraz dostosowanie poziomu przypisania pomieszczeń do jednostek zgodnie z prawdziwymi bieżącymi potrzebami
- utworzenie centralnej bazy cyfrowej dostępnych powierzchni i uwolnienie dostępu pomieszczeń w czasie, kiedy nie są wykorzystywane (z wyjątkiem głównych pracowni kierunkowych oraz specjalistycznych pracowni i warsztatów w których nie jest możliwa zasada wielofunkcyjności)
- modyfikacje harmonogramu zajęć umożliwiające częściowo zmianowy system pracy ze studentami, pozwalający na lepsze wykorzystanie części sal dydaktycznych
- wdrażanie nowoczesnych metod i narzędzi dydaktycznych (kształcenie na odległość) tam, gdzie nie przeszkadza to we właściwej realizacji programu kształcenia jako sposób na zmniejszenie stopnia obciążenia lokali i konieczne zmniejszenie kosztochłonności
- stopniowa rezygnacja z najmu komercyjnego pomieszczeń dydaktycznych na rzecz wygospodarowania/pozyskania pomieszczeń własnych.

VIII. PR i promocja

- modernizacja wizualna i merytoryczna (szeroki kontent informacyjny, proste powiązanie z innymi źródłami informacji, itp.) oraz modernizacja i poprawa tempa aktualizacji **strony internetowej ASP**
- Stworzenie **Muzeum i Galerii VR**
- uruchomienie systemu stałych i okazjonalnych bloków reklamowych w mediach konwencjonalnych i elektronicznych – **kosztowa i bezkosztowa reklama medialna**
- przemyślany system ogólnopolskich i międzynarodowych konkursów artystycznych i projektowych dla artystów profesjonalnych oraz studentów
- utworzenie profesjonalnego **Biura Promocji ASP**, działającego zgodnie z aktualnie obowiązującymi standardami, odpowiednio do specyfiki i zapotrzebowania nowoczesnej wyższej uczelni artystycznej