

STRATEGIA

Akademii Muzycznej

im. Krzysztofa Pendereckiego

w Krakowie

na lata 2021-2025

Proces

kształtowania Strategii Akademii Muzycznej im. Krzysztofa Pendereckiego w Krakowie (AMKP) na lata 2021-2025

Nieustanny rozwój w duchu szacunku dla wielopokoleniowego dorobku artystów, badaczy i pedagogów oraz troska o ciągłość i stabilność działań – te zasady przyświecają tworzeniu kolejnych planów strategicznych naszej Uczelni. Nadanie Akademii imienia wielkiego polskiego artysty, Krzysztofa Pendereckiego, zbiegło się w czasie z końcem okresu obowiązywania poprzedniej strategii oraz zmianami we władzach Uczelni. Wszystko to w naturalny sposób wpłynęło na przygotowanie niniejszego dokumentu. Jego treść jest wynikiem współpracy wielu osób ze społeczności akademickiej, a także otoczenia AMKP.

Głównym sposobem pozyskania danych dla stworzenia niniejszego planu strategicznego rozwoju Uczelni na lata 2021-2025 było zebranie opinii i analiza dokumentów odnoszących się do działalności AMKP w okresie 2012-2020. Dzięki zaangażowaniu pracowników naukowo-dydaktycznych, pracowników administracyjnych, studentów i doktorantów oraz przy wsparciu Rady Uczelni zdefiniowano najistotniejsze wyzwania stojące przed AMKP, główne cele strategiczne oraz działania prowadzące do ich osiągnięcia. Ważnym elementem procesu kształtowania strategii były warsztaty przeprowadzone z użyciem metody *design thinking*. Posłużyły one nie tylko do ukształtowania myślenia o nowej identyfikacji wizualnej, lecz także do wyznaczenia kierunków rozwoju Uczelni. W toku dyskusji określiliśmy najważniejsze wartości, jakimi nasza społeczność chce się kierować, kluczowe obszary, którym należy poświęcić szczególną uwagę w projektowaniu działań AMKP, a także liczne pomysły na realizację podstawowych zadań uczelni artystycznej – kształcenia i wychowywania młodzieży akademickiej oraz działalności artystycznej, naukowej, kulturotwórczej i propagującej wartościową muzykę w społeczeństwie.

Analiza dokumentów, takich jak raporty akredytacyjne, sprawozdania z działalności poszczególnych jednostek Uczelni, raporty statystyczne i ministerialne, pozwoliła na zebranie danych (głównie liczbowych) i rzeczową ocenę tego, jak zmieniła się sytuacja AMKP na przestrzeni ostatnich kilku lat. Połączenie podejścia racjonalnego (dane liczbowe) oraz emocjonalnego (opinie i obserwacje), interpretacja danych ilościowych i jakościowych dały możliwość sformułowania wytycznych do działań podejmowanych w AMKP w najbliższych latach. Niniejszy dokument jest zapisem naszych planów a zarazem punktem odniesienia w procesie realizacji poszczególnych zadań.

Dla obecnej *Strategii* przyjęto jako właściwą perspektywę do 2025 roku. Obejmuje ona zatem okres do końca bieżącej kadencji władz Uczelni (trwającej od września 2020 do sierpnia 2024), wydłużony do końca roku 2025 w celu umożliwienia przygotowania nowej strategii u progu następnej kadencji.

Nie ogranicza to jednak strategicznych horyzontów Akademii do lat 2021-2025, czego wymownym przykładem są plany budowy nowej siedziby Uczelni, sięgające według dzisiejszych rachub co najmniej 2028 roku.

Misja, wizja, wartości

"Popatrzmy na drzewo, ono nas uczy, że dzieło sztuki musi być podwójnie zakorzenione, w ziemi i w niebie..."

Krzysztof Penderecki

Misja

Misją AMKP, realizowaną zgodnie z jej dewizą „per Academiam ad astra”, jest:

- kształcenie artystów-muzyków: twórców, wykonawców, a także badaczy muzyki, nauczycieli przedmiotów muzycznych, krzewicieli kultury muzycznej na różnych poziomach i w różnych grupach społecznych;
- wzbogacanie i upowszechnianie dorobku artystycznego i naukowego, w szczególności w zakresie sztuk muzycznych;
- tworzenie warunków rozwoju dla indywidualności artystycznych w relacji mistrz-uczeń, wzorem wielu pokoleń autorytetów budujących historię i teraźniejszość naszej Uczelni od 1888 roku;
- wychowywanie młodzieży muzycznej w duchu prawdy i piękna, umiłowania muzyki oraz ideałów humanizmu;
- współtworzenie polskiej elity muzycznej oraz jej oryginalnego wkładu w kulturę muzyczną Europy i świata;
- kultywowanie pamięci o dorobku przeszłych pokoleń nauczycieli i absolwentów Akademii, ze szczególnym uwzględnieniem jej patrona Krzysztofa Pendereckiego.

Wizja

Jesteśmy wiodącą polską uczelnią muzyczną dysponującą nowoczesną siedzibą, oferującą komfortowe warunki studiowania, możliwość indywidualnego rozwoju artystycznego w szerokim kontekście humanistycznym oraz prowadzenia działalności twórczej, artystycznej i naukowej na najwyższym poziomie w skali krajowej i międzynarodowej. Dzięki aktualizowanym i atrakcyjnym programom studiów młodzi artyści-muzycy przygotowują się do wielu ról zawodowych i społecznych. Nasi studenci kształcą się w duchu dążenia do doskonałości i umiejętności współpracy. Kadra naukowo-dydaktyczna AMKP to wybitni artyści i wykładowcy cenieni w Polsce i za granicą, dbający o swój indywidualny rozwój oraz inspirujący studentów i doktorantów do osiągania zamierzonych celów artystycznych i naukowych. Dzięki bardzo dobrym warunkom lokalowym w nowo wybudowanym kampusie oraz kształceniu w relacji „mistrz-uczeń”, AMKP przyciąga artystyczną młodzież z Polski i zagranicy. AMKP to przyjazne miejsce studiowania i pracy, gdzie wzajemny szacunek i umiejętność rozwiązywania problemów poprzez twórczy dialog służą dochodzeniu do wspólnie wyznaczonych celów. AMKP intensywnie współpracuje z otoczeniem, wnosząc istotny, wartościowy wkład w kulturę muzyczną Krakowa, Polski i Europy. Stale troszczy się o zachowanie i przekazanie następnym pokoleniom światowego dziedzictwa kulturowego, ze szczególnym uwzględnieniem dorobku kompozytorów, wykonawców, teoretyków muzyki i edukatorów związanych z Polską oraz Krakowem. Atmosfera wolności artystycznej i szacunku dla wielopokoleniowej wspólnoty akademickiej oraz duch nowoczesności panujący w murach Akademii pobudzają twórczą wyobraźnię, zachęcają pedagogów, doktorantów i studentów do wyznaczania nowych kierunków i dróg dla przyszłości muzyki.

Wartości i postawy

Podobnie jak dla wielu poprzedzających nas pokoleń artystów i naukowców, **prawda, dobro i piękno** niezmiennie pozostają dla nas najważniejszymi wartościami. Wyrastają z nich takie postawy i cechy, które szczególnie przyświecają naszym działaniom, jak: **twórcze myślenie, autentyczność, determinacja w dążeniu do wiedzy i w doskonaleniu umiejętności, wzajemne zaufanie i szacunek**. Muzyka jest naszą pasją, którą pragniemy dzielić się z innymi, tak jak to czynili wybitni artyści budujący historię naszej Uczelni, m.in. jej założyciel Władysław Żeleński i patron Krzysztof Penderecki. Kultuwując **tradycję** jesteśmy otwarci na **nowoczesność**, szukając „nowoczesnej ekspresji dla odwiecznych tematów” (K. Penderecki)

Diagnoza strategiczna

Otoczenie AMKP

Otoczenie AMKP tworzą osoby i instytucje działające w zróżnicowany sposób w wielu obszarach kultury muzycznej. Wynika to z aktywności AMKP na rozmaitych polach (edukacja, działalność artystyczna, działalność naukowa). Poza środowiskiem wewnętrznym (studenci, pracownicy, Rada Uczelni) AMKP oddziałuje na wiele osób, grup i organizacji, a także sama doświadcza ich wpływu. Należą do nich:

- kandydaci na studia muzyczne
- polskie uczelnie muzyczne
- zagraniczne uczelnie muzyczne, ich studenci i pracownicy dydaktyczni
- szkoły muzyczne niższych stopni w Krakowie i regionie
- organizatorzy konkursów wykonawczych, kompozytorskich i in. (polscy i zagraniczni)
- organizatorzy konferencji i kongresów naukowych w dziedzinach związanych z muzyką
- naukowcy, badacze muzyki i kultury
- absolwenci AMKP

- instytucje muzyczne z siedzibą w Krakowie – m.in.: Filharmonia im. K. Szymanowskiego w Krakowie, Opera Krakowska, Sinfonietta Cracovia, Capella Cracoviensis, Orkiestra Akademii Beethovenowskiej oraz festiwale muzyczne odbywające się w Krakowie i regionie
- Europejskie Centrum Muzyki Krzysztofa Pendereckiego w Lusławicach
- instytucje kultury z siedzibą w Krakowie: KBF, muzea, centra i domy kultury, teatry
- organizatorzy wydarzeń muzycznych
- uczelnie krakowskie, szczególnie: Akademia Sztuk Pięknych, Akademia Sztuk Teatralnych, Uniwersytet Jagielloński, Uniwersytet Pedagogiczny, Akademia Górniczo-Hutnicza, Uniwersytet Ekonomiczny, Uniwersytet Papieski im. Jana Pawła II
- orkiestry, chóry, zespoły muzyczne zawodowe i amatorskie w Krakowie i regionie

- Polskie Wydawnictwo Muzyczne
- wydawnictwa naukowe
- wydawnictwa fonograficzne
- firmy zajmujące się budową, utrzymaniem i sprzedażą instrumentów
- firmy zajmujące się obsługą wydarzeń artystycznych (światło-dźwięk, produkcja video, design)
- studia nagrań

- ministerstwa właściwe ds. kultury i ochrony dziedzictwa narodowego, szkolnictwa wyższego i nauki, oświaty i wychowania
- agendy wspierające rozwój nauki, m.in. Narodowe Centrum Nauki, Narodowe Centrum Badań i Rozwoju
- Narodowy Instytut Muzyki i Tańca
- Urząd Miasta Krakowa, Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego
- słuchacze koncertów i odbiorcy innych projektów AMKP
- najbliższe otoczenie studentów, doktorantów i kandydatów
- media tradycyjne i internetowe
- platformy mediów społecznościowych
- krytycy i publicyści muzyczni
- blogerzy i inni twórcy treści w mediach społecznościowych
- instytucje z otoczenia biznesu potencjalnie zainteresowane sponsoringiem wydarzeń artystycznych

Wnioski z analizy SWOT

Z przeprowadzonej analizy funkcjonowania Akademii wynika, że jest ona uczelnią o wysokiej, ustabilizowanej pozycji ugruntowanej w długoletniej działalności (od 1888 r.) oraz dorobku wielu pokoleń artystów i badaczy. Range Uczelni potwierdza uzyskanie kategorii A+ w ostatnich ocenach parametryzacyjnych oraz największa w Polsce Szkoła Doktorska w dyscyplinie „sztuki muzyczne”. AMKP realizuje renomowane projekty artystyczne i edukacyjne (międzynarodowe festiwale, konkursy, Letnia Akademia Muzyczna), a jej kadra akademicka złożona z uznanych specjalistów jest aktywna na forum międzynarodowym dzięki licznym kontaktom m.in. w ramach programu Erasmus+ i bezpośredniej współpracy bilateralnej. O wysokim poziomie kształcenia świadczą liczne sukcesy studentów w konkursach. Rezultaty pracy nauczycieli akademickich zatrudnionych w Uczelni zyskują uznanie w postaci m.in. nagród i wyróżnień artystycznych, naukowych, państwowych i samorządowych. Technologie informatyczne umożliwiają stosowanie nowych form publikowania efektów pracy twórców, wykonawców i badaczy związanych z AMKP, a także wprowadzanie nowoczesnych metod dydaktycznych. Atutem Uczelni jest atrakcyjna dla mieszkańców Krakowa lokalizacja jej sal koncertowych w centrum miasta, jak również organizowanie występów zespołów uczelnianych w przestrzeni miejskiej (Filharmonia Krakowska, Opera Krakowska, muzea, kościoły i in.). Akademia współpracuje z samorządem lokalnym i regionalnym oraz licznymi instytucjami i organizacjami pozarządowymi prowadzącymi działalność kulturalną. Atmosfera i tradycja Krakowa jako „miasta kultury” sprawia, że projekty artystyczne i naukowe AMKP mają licznych odbiorców. Kraków stanowi też, wraz z potencjałem regionu Małopolski, stosunkowo szeroki rynek pracy dla absolwentów.

Aktualny stan funkcjonowania AMKP, jak również zagrożenia zewnętrzne skłaniają do podjęcia działań w postaci zmian i korekt w niektórych obszarach funkcjonowania Uczelni. Szczególnie ważnym, nadrzędnym celem, warunkującym realizację innych zadań, a tym samym pomysły przyszły rozwój Akademii, musi być **budowa nowej siedziby AMKP**. To priorytetowe zadanie do wykonania w obecnie trwającej dekadzie. Infrastruktura lokalowa i badawcza ogranicza możliwości tworzenia nowych kierunków studiów, co ma znaczenie wobec rosnącej konkurencji innych uczelni muzycznych (polskich i zagranicznych). Infrastruktura i wyposażenie wymagają poprawy, podobnie jak poziom informatyzacji procesów zarządzania.

Potrzebne jest unowocześnienie i usprawnienie form i metod upowszechniania rezultatów pracy artystycznej i naukowej. Uczelnia wykorzystuje relatywnie niewielką liczbę narzędzi komunikacji w celach promocyjnych, a komunikacja wewnętrzna jest rozproszona i w zbyt małym stopniu stosuje dostępne technologie informatyczne. Plany podnoszenia kwalifikacji kadry administracyjnej, w tym kierowniczej, wymagają rewizji i aktualizacji, szczególnie w kontekście wzrastających wymagań związanych z kwestiami sprawozdawczości i kontroli procesów zarządzania uczelniami wyższymi, a także zmian przepisów sektorowych (np. dotyczących kwalifikacji nauczycieli). Znane od dawna poczucie niestabilności związane z wykonywaniem pracy artysty nasiliło się w ostatnim czasie przez pandemiczne ograniczenia. W rezultacie zawody muzyczne postrzegane są jako zawody „podwyższonego ryzyka ekonomicznego”. Może to stać się dodatkową - obok niżu demograficznego i niedowartościowania szeroko pojętej edukacji muzycznej w polskim społeczeństwie - przyczyną obniżania się liczby kandydatów na studia w AMKP. Z kolei w umacnianiu się w ostatnim czasie nowych wzorców uczestniczenia w kulturze, opartych na dostępie do wysokiej jakości wykonania muzyki dostępnych w internecie, dostrzec można potencjalne zagrożenie dla nawyków uczestniczenia w koncertach na żywo. Oznacza to konieczność prowadzenia działań edukacyjnych i promocyjnych w nowych, ekstensywnych formułach, w celu zapewnienia stałego zainteresowania społeczeństwa ofertą koncertową i edukacyjną AMKP oraz kulturą muzyczną w ogóle.

AMKP jako uczelnia publiczna ma zapewnione ustawowo **finansowanie** w postaci subwencji, której poziom jest stabilny (zgodnie z przepisami wysokość subwencji rocznej obliczona według algorytmu i przekazana uczelniom publicznym nie może być niższa niż 98% i wyższa niż 106% wysokości środków przyznanych w poprzednim roku, w warunkach porównywalnych). Dodatkowe środki finansowe pozyskuje się z wniosków o dofinansowanie zadań oraz wniosków inwestycyjnych składanych m.in. do MKiDN, wniosków grantowych, darowizn, sponsoringu i innych źródeł. Celem długofalowym AMKP powinno być zwiększenie budżetu o środki pozyskiwane samodzielnie ze źródeł innych niż subwencja i wzmacnianie w ten sposób pozycji finansowej Uczelni.

Obszary i cele strategiczne

Budujemy strategię AMKP w czterech obszarach strategicznych:

- o kształcenie,
- o działalność artystyczna i naukowa,
- o infrastruktura i procesy organizacyjne,
- o relacje zewnętrzne i wizerunek.

Osiągnięcie określonych w *Strategii* celów umocni pozycję AMKP jako uczelni nowoczesnej, zdolnej sprostać wyzwaniom XXI w., głęboko i twórczo zakorzenionej w ponad sturzydziestoletniej działalności oraz tradycji.

KSZTAŁCENIE	1. Utrzymywanie wysokiej jakości kształcenia
	A. wzbogacenie oferty przedmiotów specjalistycznych B. utworzenie nowych kierunków i specjalności oraz rozwój studiów podyplomowych odpowiadających na wymagania aktywności zawodowej absolwentów C. współpraca z wybitnymi artystami i naukowcami jako mistrzami w procesie kształcenia D. zwiększenie wymiaru międzynarodowego studiów
	2. Inspirowanie rozwoju studentów jako indywidualności artystycznych
	A. umożliwienie udziału studentów w wartościowych projektach artystycznych i naukowych (również międzynarodowych) B. wspieranie udziału studentów w kursach mistrzowskich, konkursach i programach stypendialnych
	3. Udoskonalenie procesu kształcenia
	A. usprawnienie zarządzania tokiem studiów B. poprawa stanu instrumentarium C. udoskonalenie narzędzi nauczania zdalnego D. wsparcie psychologiczne i fizjoterapeutyczne w procesie kształcenia
	4. Działanie na rzecz przyszłości zawodowej studentów
	A. intensyfikacja kontaktów z potencjalnymi pracodawcami B. organizowanie praktyk zawodowych w placówkach o wysokim poziomie merytorycznym C. szkolenia w zakresie przygotowania fizycznego i emocjonalnego do zawodu muzyka D. udział w procesie tworzenia przepisów regulujących uprawnienia pedagogiczne absolwentów

DZIAŁALNOŚĆ ARTYSTYCZNA I NAUKOWA	1. Rozwój zawodowy pracowników naukowo-dydaktycznych
	A. wspieranie pracowników w osiągnięciu wymiernych rezultatów pracy artystycznej i naukowej oraz ich upowszechnianiu
	B. wspieranie aktywności artystycznej i naukowej pracowników, także w wymiarze międzynarodowym
	2. Bardzo dobry wynik ewaluacji
	A. rozwój flagowych projektów Uczelni
	B. zwiększenie wymiaru międzynarodowego projektów artystycznych i naukowych
C. Działania administracyjno-organizacyjne poprawiające ewidencję działalności badawczej w Uczelni	
3. Działanie na rzecz rozwoju kultury muzycznej	
A. dokumentowanie i upowszechnianie dorobku twórców, wykonawców i badaczy związanych z AMKP	
B. organizowanie wydarzeń kulturalnych o wymiarze lokalnym, krajowym i międzynarodowym	
C. działania na rzecz edukacji muzycznej społeczeństwa	
INFRASTRUKTURA I PROCESY ORGANIZACYJNE	1. Czytelna struktura i efektywna organizacja pracy
	A. zmiany w strukturze organizacyjnej z aktualizacją opisów stanowisk pracy administracji
	B. jednoznaczny przydział kompetencji i odpowiedzialności
	C. podnoszenie kompetencji kadry zarządzającej i administracji
	D. stworzenie systemu planowania działań / wydarzeń
	2. Poprawa warunków pracy i studiowania
	A. zakończenie procesu adaptacji wyposażenia dodatkowego budynku
	B. zwiększenie liczby sal ćwiczeniowych
	C. unowocześnienie studia nagrań
	D. profesjonalne serwisowanie, konserwacja i sukcesywna wymiana instrumentarium
	E. realizacja kolejnych kroków w ramach inwestycji budowy nowej siedziby Uczelni, przewidzianej na lata 2021-2028
	3. Poprawa komunikacji wewnętrznej
A. zaktualizowanie procedur wewnętrznych	
B. wprowadzenie systemu intranetowego	
C. wprowadzenie elektronicznego obiegu dokumentów	
4. Pozyskiwanie funduszy zewnętrznych	
A. rozwój działalności Fundacji AMKP	
B. budowanie i poszerzanie środowiska sponsorów i darczyńców wspierających działalność dydaktyczną, artystyczną i naukową prowadzoną w Uczelni	

**WIZERUNEK
I RELACJE
ZEWNĘTRZNE**

1. Pogłębienie współpracy z otoczeniem

- A. wzmocnienie relacji z Władzami Miasta Krakowa i Województwa Małopolskiego
- B. stworzenie systemu utrzymywania relacji z absolwentami
- C. rozwój relacji z uczelniami zagranicznymi w pracy dydaktycznej, artystycznej i naukowej oraz w ramach działalności AEC

2. Intensyfikacja komunikacji z otoczeniem

- A. stworzenie strategii komunikacji zewnętrznej
- B. wprowadzenie nowej identyfikacji wizualnej
- C. intensyfikacja działań promocyjnych dotyczących wydarzeń artystycznych i naukowych oraz rekrutacji
- D. uruchomienie nowych kanałów komunikacji zewnętrznej w mediach społecznościowych
- E. rozpoczęcie procesu digitalizacji publikacji AMKP i ich upowszechniania

Szczegółowe sposoby, mierniki i monitoring realizacji strategii określono w dokumencie wykonawczym - *Aneksie* do niniejszego dokumentu.

Monitoring wdrażania Strategii ma odbywać się regularnie (na bieżąco), na podstawie informacji przekazanych przez osoby odpowiedzialne za realizację poszczególnych działań. Weryfikacji przebiegu procesu wdrażania strategii dokonuje się we wskazanych powyżej terminach, a także w obowiązujących terminach statutowych oraz na koniec okresu obowiązywania Strategii.

* * *

Akademia Muzyczna im. Krzysztofa Pendereckiego w Krakowie to wyjątkowa uczelnia o ponad stutrzdziestoletniej tradycji. Niniejszy dokument *Strategii* ma służyć wskazaniu najistotniejszych celów oraz kierunków rozwoju Uczelni w najbliższych latach. Ma otworzyć dobrą perspektywę na jej przyszłość. Pragniemy, by bogate dziedzictwo muzyczno-humanistyczne Akademii znalazło twórcze rozwinięcie na miarę dzisiejszych czasów, naszych aspiracji oraz duchowych potrzeb człowieka - świadomi tego, że „**Muzyka jest jedną z form wypowiedzenia się ducha ludzkiego**” (Władysław Żeleński).