

# Principy péče o společenství AMU

koncepce kandidátky na rektorku AMU  
na období 2021-2025

**doc. Mgr. Daniela Jobertová, Ph.D.**

V Praze dne 26. října 2020

# Úvodem

Svou vizi Akademie múzických umění v Praze předkládám v situaci, kterou nejen naše, ale ani předcházející generace nezažily. Nemáme zkušenosti, o něž bychom se mohli opřít, návody ani příklady. Obavu, zda bude AMU v nadcházejících nejméně dvou letech schopna udržet *status quo* v naplňování svého poslání, tedy uměleckého vzdělávání, však považuji v prvním plánu za méně akutní než nejistotu, do jak rozkolísaného uměleckého a kulturního světa – a jak dlouho – budou naši absolventi odcházet a zda vědomí zranitelnosti této sféry neovlivní odhodlanost, zaujetí a jistý smysl pro riskování, jimiž musí naši uchazeči, mladí lidé fascinovaní tvorbou disponovat. Dopad koronaviru bude prvním úkolem k řešení, tato koncepce je však psána pro normální časy. Není vymezením toho, co by AMU jako vysoká umělecká škola rozkročená mezi tradicí a experimentem, “konzervatoří” a “laboratoří” v tom nejlepším slova smyslu, měla učit, ale shrnutím způsobu, jakým bych ji s úctou k jejímu poslání chtěla vést. Základní modalitou textu je optimismus; jeho cílem není přinést úplný seznam příslibů a závazků, ale zamyšlení shrnující dvacet let života ve škole, jakož i zformulovat z něj vycházející priority.

Umělecké úspěchy studentů a pedagogů jsou tím, co činí z naší školy centrum excelence; přehled ocenění za poslední období je úctyhodný, rovnoměrně rozložený mezi fakulty. AMU osobitým generačním způsobem jako sebevědomá kulturní instituce spoluutváří kulturní nabídku Prahy, účastí studentů na festivalech a soutěžích vstupuje do širšího národního i mezinárodního kontextu. V minulém období však i v dalších oblastech dosáhla úspěchů, které stvrzují její silnou pozici v sektoru českého vysokého školství. Prvním je postupné navyšování základního příspěvku promítající se za poslední tři roky v setrvalém být rozhodně ne dostačujícím nárůstu odměňování akademických pracovníků. Druhým je vznik Fondu umělecké činnosti, který AMU – a též ostatním uměleckým školám a fakultám – na základě bodů v RUV alespoň částečně kompenzuje nárůst rozpočtů výzkumných vysokých škol související s podporou vědy a výzkumu. Třetím úspěchem je získání institucionální akreditace pro oblast vzdělávání umění, tedy práva samostatně schvalovat bakalářské, magisterské i doktorské studijní programy na půdě školy, bez nutnosti ověření našich rozhodnutí externí autoritou, Národním akreditačním úřadem. Přínos institucionální akreditace, udělené AMU téměř na prahu nouzového stavu 20. února 2020, pocítujeme již dnes, konkrétně zrychlením akreditačních a také výrazným zjednodušením uznávání předchozího zahraničního vzdělání u úspěšných zahraničních uchazečů o studium. Nad rámec praktických dopadů této výsady je nutné zmínit její rozměr symbolický: neexistuje jednoznačnější potvrzení autonomie vysoké školy a vyjádření důvěry v její konání než svěřením právě této pravomoci do rukou akademických orgánů.

Pro život AMU v nadcházejících čtyřech letech právě v tomto období vzniká závazný rámec. Hlavním principem Strategického záměru AMU na období 2021+, který připravuje současné vedení na základě diskusí s fakultami a který za několik měsíců zamíří do akademických schvalovacích procesů, je kontinuita a konzistentnost školy. Strategický záměr bude novému rektorovi či rektorce dán, respektive zadán; z jeho naplňování se bude průběžně i na konci svého funkčního období zodpovídat. Považuji za užitečné nejdřív shrnout jeho základní cíle coby výsledek společného přemýšlení, a teprve na jejich půdorysu nabídnout svoji koncepci.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Ačkoliv finální tvar Strategického záměru vznikne až po odevzdání této koncepce, priority a cíle v něm obsažené se již teď promítají do mnoha dokumentů, na jejichž základě by měla AMU v příštím kalendářním roce konat. Jde konkrétně o Sebehodnotící zprávu o vědecko-výzkumné činnosti AMU pro hodnocení v rámci Metodiky 17+, Žádosti o centralizované rozvojové projekty na rok 2021 týkající se kvality vzdělávací činnosti, distančního vzdělávání, virtuálních mobilit, elektronizace agend, žádosti o operační program na Zvyšování kvality grantových schémat na AMU (určený doktorandům) a samozřejmě o Institucionální plán jako významný zdroj financování na rok 2021.

## Shrnutí Strategického záměru AMU 21+

V oblasti **vzdělávací a umělecké činnosti** se AMU hlásí k zachování stávající palety bakalářských a magisterských programů s důrazem na cílenou podporu individuálního talentu a podnikavosti, a poskytování poradenství studentům v oblasti psychologické, kariérní ad. Rozvoj se týká zejména průřezových či oborově nespécifických znalostí a dovedností, které rozšíří profesní profil absolventa uměleckých oborů, a dále zavedení flexibilních metod výuky v některých typech předmětů tak, aby bylo možné snáze skloubit studium s prací, případnou péčí o člena domácnosti atd.

AMU čekají v letech 2022-2024 reakreditace všech **doktorských studijních programů**. Rámec pro tyto reakreditace ovšem tvoří rozhodnutí MŠMT zcela změnit systém financování doktorandů. Kvalita doktorského studia bude v nadcházejícím období předmětem zvýšeného zájmu, vedle obsahu jednotlivých programů půjde i o délku studia a jeho úspěšnost. AMU tedy čeká diskuse o jejich budoucí struktuře i formě, charakteru doktorského výzkumu, personálním zabezpečení a návaznosti na tvůrčí činnost zabezpečujícího pracoviště, ať už je to konkrétní katedra, ústav či samotná fakulta. Při tom všem bude nutné se připravit na avizované změny financování, které se dotknou systému doktorských stipendií.

Priority ve **vědecko-výzkumné činnosti** byly definovány v Sebeevaluační zprávě, kterou AMU předložila na začátku roku 2020 v souvislosti s celostátním hodnocením výsledků vědy a výzkumu. Cílem je zaručit udržitelné financování stávajících výzkumných pracovišť a týmů – které jsou všechny ukotveny na fakultách – s primární oporou v Projektové soutěži, zároveň však poskytnout institucionální podporu často laboratorně koncipovaným umělecko-výzkumným projektům a čerstvě vznikajícím metodologiím. AMU se dále přihlásila k principu “open access” a k posilování podpory badatelům ze strany projektových oddělení školy.

**Internacionalizace** spadá do působnosti fakult, které definují svá vlastní partnerství, preferované typy mobility i širší spolupráce, a uplatňují vlastní postupy při přijímání zahraničních studentů a jejich zapojování do výuky. Úlohou AMU tedy není vstupovat do vlastního obsahu mezinárodní spolupráce, tedy určovat co, jak a s kým se má dělat, ale vytvářet podmínky a prostor pro zahraniční zkušenost studentů a pedagogů, ve zvýšené míře rozvíjet “internacionalizaci doma”, a také nově vzít v potaz tzv. virtuální či “blended” mobility. Pokračovat bude podpora zapojení AMU, fakult i kateder do mezinárodních oborových sítí. Stejně tak jsou v gesci fakult anglickojazyčné studijní programy, jejichž další rozvoj však předpokládá analýzu zkušeností a nároků na další uskutečňování, zejména prostorových a materiálních.

**Strategické řízení** v oblastech společného zájmu fakult a zároveň **poskytování podpory** jejich činnostem jsou dvě roviny odpovědnosti vedení školy: rozhodování, které musí být podložené a zároveň dlouhodobě konzistentní, a služba, která má být efektivní a profesionální. AMU se chce chovat jako dobrý hospodář a aktivně vyhledávat další zdroje, být uznávanou kulturní institucí, důvěryhodným partnerem profesní sféry a poskytovatelem celoživotního vzdělávání; do svých aktivit bude promítat zásady environmentální zodpovědnosti a pokračovat v elektronizaci agend. U všech činností je AMU ze zákona povinna se tázat, jakých výsledků dosahuje v domácím i mezinárodním kontextu a jakým způsobem činí svou vzdělávací a tvůrčí činnost – provoz nevyjímaje – relevantní a výsostně hodnotnou pro své studenty i uměleckou praxi a profesně bezchybně vykonávanou. Toto je podstatou zajišťování kvality jako primární odpovědnosti vedení AMU i fakult.

# Principy péče o společenství AMU

Zadání koncepce předpokládané činnosti pro kandidáty na rektora či rektorku *a priori* nestanovuje strukturu, která by měla být naplněna, a nechává uchazečům jistou autorskou volnost. Volím tedy přístup, který cíle Strategického záměru nekopíruje, ale nahlíží je konkrétním prizmatem, a sice prizmatem péče o ty, kdo spoluutvářejí étos AMU: tedy studenty, pedagogy, a také ty, bez nichž bychom nemohli učit, tvořit a bádát, a sice administrativní pracovníky. Tento text se proto nevyjadřuje ke všemu, co AMU na všech pracovištích vykonává – a o mnohém z toho očekávám diskusi. Doufám však, že z něj bude patrný můj postoj ke klíčovým aspektům činnosti AMU i témata, která dlouhodobě vnímám jako výzvy k řešení – a také vědomí, že podzim letošního roku činí mnohé perspektivy problematickými a čteným prioritám vtiskne jiný harmonogram.

## Studenti

***Chci, aby z AMU vycházeli osobití umělci, kterým škola již v průběhu studia poskytne lepší základy pro snazší orientaci v dnešním světě uměleckých profesí i profesí souvisejících, vybaví je nástroji pro úspěšné fungování ve výzkumném prostředí a podpoří jejich otevřenost a velkorysost tím, že jim umožní setkávání s jinými kulturními kontexty.***

Podpora **umělecké činnosti studentů** bude mít na AMU i nadále několik poloh. První z nich je zajištění běžného provozu uměleckých účelových zařízení, průběžná obnova technického vybavení či opravy hudebních nástrojů; druhou podpora vzniku konkrétních absolventských výkonů – divadelních či tanečních představení, filmů, koncertů atd. Velká část studentské umělecké tvorby je však vázána na další mechanismy financování, zejména vnitřní grantovou soutěž, která podle potřeb a zvyklostí fakult slouží buď ke zlepšení podmínek pro absolventský výkon, nebo ke vzniku klauzurních a dalších uměleckých projektů. Je nezbytnou součástí přípravy na projektové fungování nemalé části umělecké sféry, budu proto podporovat fakulty, aby část financí na umělecké projekty byla pravidelně rozdělována soutěžním způsobem. Dále pak, i s ohledem na trvalý zájem studentů o mezioborovou spolupráci, spolu s děkany vyhodnotím zkušenost s letošním průběhem mezifakultní grantové soutěže a zasadím se o smysluplné navázání na tento pilotní režim; tuto grantovou výzvu považuji za konkrétní ztělesnění deklarace podpory samostatné podnikavosti studentů. Osamostatňování studentů zpravidla vyšších ročníků postupným vstupováním do světa umělecké praxe se děje formou zakládání vlastních uměleckých uskupení, pro jejichž projekty by AMU rovněž měla alokovat zdroje. K udržitelnému financování zodpovědně a profesionálně koncipovaných uměleckých počinů chci využít část Fondu umělecké činnosti, zejména se však v horizontu několika let nabízím využití operačního programu Jan Amos Komenský (OP JAK); po důkladném a zodpovědném vyhodnocení podmínek výzvy OP JAK budu podání žádosti na podporu mimořádně talentovaných studentů prosazovat.

AMU se rozhodla do výuky více zařadit **distanční či hybridní vzdělávací metody**. Do této diskuse se chci aktivně zapojit a vést ji tak, aby odpovídala i jiným než akutním potřebám a její výstupy měly delší životnost. Mají podle mě zohledňovat reálné životní podmínky našich současných studentů a pomáhat jim sladovat studijní, pracovní a často i rodinné povinnosti; některé studijní plány obsahují více než 30 hodin kontaktní výuky či jiného typu přítomnosti ve škole týdně. Nestačí však jen obecně vytipovat předměty, kde je využití těchto metod možné, ale konkrétně rozhodnout o těch, kde budou aplikovány: typicky se nabízejí některé teoretické předměty přednáškového typu, u kterých by moderně pojaté studijní opory studentům jednak umožnily vzdělávání absolvovat vlastním tempem a ve vhodnějších termínech (i denních či večerních hodinách), jednak se s jejich pomocí efektivněji připravovat na státní závěrečné zkoušky. S podporou děkanů chci ke spolupráci na koncepci hybridního vzdělávání na AMU přizvat zejména pracoviště, která se

pedagogikou jako takovou zabývají a často mají již s dálkovým či distančním studiem zkušenost; prvním pokusem o mezifakultní spolupráci je rozvojový projekt Distanční vzdělávání jako nástroj rozvoje vysokých škol 2021, pro nějž se již nyní pod mým vedením podařilo vytvořit pracovní tým právě ze zástupů těchto pracovišť. Zároveň se budu při jednáních s MŠMT a Národním akreditačním úřadem zasazovat o to, aby formální rozřazení studijních programů na prezenční a kombinované, v dnešní době jen obtížně udržitelné, nebránilo smysluplnému používání hybridních metod a moderních technologií při výuce. Je to nejen můj úkol, ale vzhledem ke zkušenosti se studijní a akreditační problematikou i odborný zájem.

Volitelnou částí studijních plánů se mají stát moduly **měkkých dovedností a dovedností bezprostředně souvisejících s konkrétním oborem** (od prezentačních technik přes pracovní-právní minimum po základy technologií), opět jako širší příprava na vstup do praxe. Stejně jako u distančního vzdělávání chci využít a spojit zkušenosti kateder všech fakult, které v těchto tematických oblastech působí; namísto paralelního vynakládání úsilí na stejnou věc chci podporovat synergie. Vedle produkčního, právního, technologického a možná též IT minima, k nimž mohou přispět katedry produkce či technologicky orientovaná pracoviště, jde i o nadstavbu pedagogickou: ta by neměla být vnímána (a koncipována) jako pojistka pro životní období, kdy se umění nedaří, ale jako způsob, jímž mohou naši absolventi coby umělečtí profesionálové inovativně vstupovat do nižších stupňů vzdělávání (např. ve vazbě na zavádění filmové výchovy na nižších stupních). I u těchto modulů budu prosazovat částečné využití blended-learningu jako vhodnou cestu, a to s ohledem na stávající vysokou studijní zátěž.

**Zahraněním studentům** v akreditovaných programech institucionální akreditace zjednodušila a zkrátila některé administrativní procedury, zejména uznávání předchozího vzdělání; další výrazný pokrok by v této chvíli mohlo zajistit pouze MŠMT, např. postupným rozšiřováním mezistátních smluv, na jejichž základě je uznávání automatické. Ačkoliv se pro udržení a další rozvoj internacionalizace nyní jeví jako řešení distanční výuka a tzv. virtuální či blended mobilities (např. v rámci programu Erasmus), osobní zkušenost s odlišnou kulturou považuji za nenahraditelnou. Budu tedy podporovat setkávání zahraničních studentů na AMU nejen mezi sebou, ale i se studenty českými, a to zejména důrazem na vnitřní komunikaci. Tento podnět se objevuje ve studentských evaluacích průběžně. Ideální je samozřejmě spolupráce spontánní, neorganizovaná, ztělesněná ve společných tvůrčích projektech. AMU však může přispět zlepšením informovanosti zahraničních studentů o existujících možnostech studia a dalších příležitostech: jako část řešení probíhají úpravy systému KOS tak, aby studenti jasně poznali, které předměty se učí v angličtině a/nebo jsou otevřené zahraničním studentům. Ve studijních plánech mnohých programů navíc vznikly nové předměty standardně vyučované v angličtině; některé z nich nepatří mezi hlavní či povinné, mohou tedy být otevřené dalším zájemcům. V rámci vnitřního PR proto podpořím systematizaci volitelné nabídky pro zahraniční studenty všech fakult a také lepší sdílení informací o mimořádných akcích, kurzech či projektech.

**Doktorandů** se dotknou jednak reakreditace napříč školou, jednak zmiňovaná změna financování; pro vytvoření nového modelu doktorských stipendií je ovšem nutné vyčkat, k jakému režimu financování MŠMT přikročí. AMU tedy musí v prvé řadě dokončit analýzu doktorských studijních programů, kterou jsem v roli prorektorky pro studium zahájila v lednu 2020 a první výsledky předala vedení fakult. Budu se zasazovat o to, aby v nových studijních plánech byly jasně a zároveň s citem pro typ studia nastavené – a studentům včas komunikované – studijní i tvůrčí povinnosti umělecké i výzkumné, jakož i očekávaná míra pedagogické činnosti tak, aby byl chráněn čas studentů pro tvůrčí práci. Reaguji i na výsledky dvou šetření mezi studenty a absolventy doktorského studia, v nichž se téma ne zcela jasněho studijního zadání objevovalo vedle zájmu o rozšíření výuky akademických dovedností. Tomu jsem se pokusila v tomto akademickém roce vyjít vstříc, v rámci Centra pro doktorská studia a za velké pomoci kolegyně a kolegů z fakult byl inovován volitelný kurz Výzkumné a publikační metody nabízený doktorandům všech fakult; na konci tohoto akademického roku kurz spolu s kolegy a studenty vyhodnotíme. I v této věci budu podporovat spolupráci Centra s oborovými radami fakult na jedné straně a s fakultními knihovnami na straně druhé. Doktorské studium

na AMU je uskutečňováno již víc než 20 let; první doktorandi nastoupili v roce 1997, k absolventům patří řada významných osobností české kulturní scény. V roce 2022 tedy doktoráty AMU oslaví 25 let: specifika uměleckých doktorátů (např. formou symposia, workshopů, případně publikací) chci ve spolupráci s fakultami a jejich oborovými radami tematizovat jednak jako součást komunikace AMU směrem k široké veřejnosti, jednak jako důležitou součást advokacie uměleckého výzkumu jako takového.

**Sociální situaci studentů** jsem se věnovala v minulém období velmi intenzivně: úlevy pro studující rodiče se od roku 2018 vztahují na oba rodiče, v roce 2019 byla stanovena pravidla pro snižování poplatků za delší studium, letos na jaře se i díky diskusím na AS AMU zřehlednilo přiznávání státních a fakultních sociálních stipendií. Studium, které nedojde k absolutoriu ze sociálních důvodů, je vždy velká ztráta, budu proto podporovat fakulty, aby zohledňovaly životní situace studentů aktivní prací nejen se Stipendijním fondem, ale i s tzv. strategickými prioritami rozpočtu, zejména v současné situaci; za běžných okolností však považuji za hlavní a i vůči studentům zodpovědnou podporu ze strany školy vnitřní grantovou soutěž vázanou na uměleckou tvorbu.

## Pedagogové

***Chci, aby AMU nabízela jasnou a dlouhodobou pracovní perspektivu umělcům z mladší a střední generace i badatelům v oblasti ustavujícího se uměleckého výzkumu, zaručovala srovnatelné pracovní povinnosti i férový rámec odměňování a výrazně omezila administrativní zátěž zejména u vedoucích kateder.***<sup>2</sup>

Na **vedoucích kateder** spočívá velká zátěž spojená s provozem i výukou. Na různých fakultách je různě nastavená, často podle dlouhodobých zvyklostí, přitom však s rostoucím objemem vzdělávacích, tvůrčích i zahraničních činností, který je nutně spojen s administrativní zátěží. V uplynulém roce a půl jsem osobně absolvovala řadu rozhovorů s vedoucími kateder a jejich administrativními spolupracovníky a vím, že klíč k odlehčení rutiny a provozu leží v doplnění jejich sil plně kompetentními tajemníky kateder, případně v kombinaci s aktivní pomocí od určených pedagogů ochotných přebírat díl odpovědnosti (např. za organizaci celoškolských předmětů, spolupráci s účelovým zařízením atd.). Z rozhovorů vyplývá, že na AMU existuje řada kateder, které mohou být ve správě svých věcí inspirativními modely. Děkanům a tajemníkům fakult tedy již v první půlce roku 2021 předložím výsledky analýzy administrativní zátěže pedagogických pracovníků a budu s nimi hledat cesty pro její snížení.

Na AMU je velké množství **akademických pracovníků** s částečnými pracovními úvazky. Jednoznačně budu podporovat posilování interních úvazků v mladší a střední věkové kategorii, aby bylo zajištěno garantování studijních programů – tím spíš, že škola je v této složité době nejen místem pro inspirativní práci, ale překvapivě i bezpečným přístavem. Pro přípravu habilitačních řízení a řízení ke jmenování profesorem je zapotřebí víc využívat možností studijního volna a finančního ohodnocení, zároveň obojí svázat s povinností práci skutečně dokončit. Považuji dále za důležité vytvořit na fakultách rámcový plán priorit pro případné rozšiřování úvazků na katedrách s dlouhodobě poddimenzovaným počtem akademických pracovníků – i proto, že členství v akademické obci je vázané na pozici akademického pracovníka a ztělesňuje práva, jimiž externisté nedisponují. Avizované navyšování rozpočtu by mělo být rozhodně i nadále investováno do lidí. Je rozumné, že škála činností akademických pracovníků je definována široce a zahrnuje vedle výuky i další aktivity uvnitř i vně školy (uměleckou, výzkumnou, manažerskou atd.). Klíčová je však výuka a její férově nastavené rozložení i ohodnocení. I při citlivém zohlednění odlišností jednotlivých typů předmětů lze jistě stanovit minimum a maximum výuky u jednotlivých akademických hodností jako určitý standard, stejně tak jako by měla být v pravidelných – byť ne častých – intervalech rámcově koordinována hodinová

---

<sup>2</sup> Odpovědnost za personální otázky plně spadá do pravomocí děkanů fakult, následující text je tedy shrnutím několika klíčových principů a úvah, o nichž děkanům nabízím diskusi.

sazba pro externí pedagogy; fakultou nastavený rámec má být pro vedoucí kateder oporou. Ačkoliv jde o fakultní rozhodnutí, nabízím a ocením zodpovědnou debatu nikoliv jako zásah do autonomií, ale jako přirozený projev společné institucionální kultury.

Výzkumnou činnost nelze řídit shora, je tematizována a ukotvena v jednotlivých **badatelích a výzkumných týmech**; přesto by neměla být ve výsledcích jednotlivců a spolupráci uvnitř týmů zapouzdřena. AMU deklaruje samotnou metodologii uměleckého výzkumu jako společné zastřešující téma, umělecko-výzkumná činnost probíhá na mnoha samostatných pracovištích AMU. Budu podporovat projekty uměleckého výzkumu v interních grantových schématech (včetně mezinárodní spolupráce s platformami, jako je např. Society for Artistic Research) a zasazovat se o jejich odbornou a konstruktivní reflexi. Sdílení zkušeností s konkrétními metodologiemi formou pracovních mezioborových symposií či workshopů s přispěním doktorandů vnímám jako nejpřirozenější nástroj pro rozvoj a kultivaci diskuse širší umělecko-výzkumné komunity a jako službu poskytovanou jejím členům na AMU. Již v minulém roce jsem přispěla k rozšíření formátu příspěvků do konference Teritoria umění, těší mě letošní zahrnutí posterů a budu podporovat další způsoby sdílení nejen výsledků výzkumu, ale zejména ukázky postupů. Vše, co těmito cestami na škole vznikne, budu ve spolupráci s ostatními uměleckými školami uplatňovat jako argument pro zrovnoprávnění uměleckého výzkumu a zohlednění jeho výsledků při rozdělování financí na Dlouhodobý koncepční rozvoj výzkumných organizací na celorepublikové úrovni.

## Administrativní podpora

***Chci, aby AMU na základě procesních analýz postupně přehodnotila stávající postupy a omezila zbytečné dokumenty, zavedla inteligentní práci se systémy a údaji a umožnila administrativním pracovníkům soustředit se primárně na smysluplnou péči o studenty a pedagogy.***

Slovo administrativa vyvolává řadu konotací: je zbytečná, zbytná, nadbytečná či zbytnělá. Pokud ji však chápeme jako funkční podporu toho, aby bylo možné učit, tvořit a bádát, rázem se promění v konkrétní **administrativní pracovníky**: kolegyně a kolegy, kteří škole věnují veškerý svůj pracovní čas – a občas i část soukromého –, mají porozumění pro specifika i výkyvy fungování kateder dané střetem pravidel vzdělávání s nepředvídatelností umělecké tvorby, uchovávají ve velmi dobrém smyslu slova paměť školy jako instituce. V porovnání s jinými školami není jejich počet ve vztahu k počtu akademických pracovníků vysoký; ostatně řady akademických pracovníků na AMU v každém semestru rozšiřuje v průměru 500 externích pedagogů, o něž naše administrativa také pečuje. S jednou výjimkou, o které se zmíním níže, pokládám navyšování počtu administrativních pozic za problematické – už jen z důvodu prostorového zázemí. Snížení zátěže spojené s výkaznictvím, zvykovými postupy práce a často duplicitními činnostmi uvolní kolegyním a kolegům na katedrách – na pozicích tajemnických, referentských a sekretářských – ruce pro práci zaměřenou méně na dokumenty (příkazy, výkazy, seznamy, účtenky, hlášenky atd.) a více na studenty a pedagogy.

Péči o tyto kolegyně a kolegy vidím ve třech rovinách. První je budování jejich kompetencí dalším přínosným vzděláváním; nejedna zkušenost z nedávné doby mi ukazuje, že mnozí tyto možnosti vítají. Druhou je poskytování takové metodické opory, která jim umožní v rutinních situacích neztrácet čas vymýšlením již někde existujících a fungujících řešení. Třetí rovinu představuje ona často zmiňovaná elektronizace a automatizace; zasadím se o to, aby v šetření času a (nejen) lidské energie byly mnohem více než nyní nápomocně inteligentně využívané informační systémy. Pro názornost: KOS se v posledním roce stal konečně nástrojem, do něhož se data nejen vkládají, ale i zpětně využívají. Lze generovat akreditační spis studijního programu “na tlačítko”, zatímco jeho manuální sestavování ve wordových souborech trvalo

i týdny. Podařilo se to proto, že na začátku nestálo okouzlení technickými možnostmi, ale jasné a věcné zadání požadavků na to, co se má systémem naučit.<sup>3</sup>

## Finanční řízení

***Chci, aby principem finančního řízení AMU bylo paritní rozdělování příspěvku jako výraz soudržnosti a porozumění specifikům fakult, aby RUV sloužil primárně k podpoře umělecké činnosti studentů a projektové financování bylo plánováno ambiciózně, účelně a zodpovědně.***

Finanční dopady COVID-19 neohrožují fungování AMU a její poslání v hlavní činnosti, byť některé doplňkové činnosti (poskytování komerčních kurzů a komerčního ubytování a nájmu) možná již nikdy nebudou vypadat tak jako dřív. Zisk z doplňkové činnosti je ale bytostně spjat s plněním fondů školy a AMU je dlouhodobě zvyklá z fondů aktivně podporovat fungování provozu, výuky i tvorby. Propad v doplňkové činnosti v roce 2020 povede k nižšímu – snad polovičnímu – plnění fondů proti roku 2019, kdy nové zdroje po zdanění činily 27 mil. Tato skutečnost nemusí ještě v roce 2021 ovlivnit čerpání z fondů, ale při zachování jeho úrovně z roku 2020 bychom se na konci roku 2021 mohli ocitnout bez spolehlivé finanční rezervy. Tato situace není bezprostředně kritická, ale bude vyžadovat rozhodnutí o výši rezervy, kterou chce AMU držet, a způsobu jak ji udržet. Zásadní to je i pro zajištění přítoku investic z programového financování MŠMT, kde je třeba kofinancovat 15% celkové hodnoty získaných investic a případná neschopnost AMU vyčlenit toto kofinancování by teprve byla významným zásahem do zdrojů pro rozvoj materiálního zázemí školy.

**Příspěvek na financování hlavní činnosti AMU** má část fixní a část výkonovou. Fixní část příspěvku byla v uplynulých 4 letech stanovena kontraktem uměleckých VŠ s MŠMT, který ustavil neměnný podíl všech 4 škol na rozpočtu všech VŠ. Tuto formu střednědobé fixace považuji za důležitý způsob stabilizace rozpočtů uměleckého školství a budu usilovat o obnovení kontraktu na další období. Rozdělování příspěvku při tvorbě rozpočtu AMU je dlouhodobě založeno na konsenzu akademické obce a směřování k paritnímu rozdělení prostředků mezi jednotlivé fakulty a rektorát (byť z velké části určených pro krytí výdajů školy jako celku). Tuto skutečnost nevnímám jako mechanické pravidlo, ale jako jednoduché vyjádření hodnoty, kterou je třeba pravidelně vyjadřovat i nahlas: **konsensus akademické obce je základním pilířem rozdělování rozpočtu narozdíl od metrik pedagogických a uměleckých výkonů, protože specifická a vzájemná rozdílnost fakult není přepočitatelná na peníze.**

Uplatňování této hodnoty má několik důsledků. Fakulty mohou vyučovat studenty z dalších sesterských fakult a svobodně vytvářet prostředí vzájemné spolupráce a tvůrčích setkání, aniž by tím vznikala i jakási “cenovka” v podobě kousku rozpočtu unikajícího mimo katedru a fakultu. Nikdo fakultám neurčuje, za co dostanou více a za co méně příspěvku, jsou tedy zcela autonomní v tom, jak budou rozdělovat prostředky dovnitř, žádné zvenku dané parametry neusměrňují – a tedy ani nepokřívují – jejich vnitřní uspořádání. Náklady určené ve prospěch celé školy jsou hrazeny centrálně bez potřeby vytvářet a udržovat

---

<sup>3</sup> Tato technická poznámka má vysvětlit poněkud nepřesně vnímané pojmy automatizace a elektronizace a zároveň naznačit, jak lze administrativní zátěži čelit. Její těžiště totiž nespočívá v požadavcích plynoucích na školu zvenčí, ale ve výměně informací mezi odděleními. Zjednodušení práce musí vždy nejprve znamenat pečlivé nahlédnutí, jakými cestami putují a jsou schvalovány informace (dokumenty) předávané na děkanáty a servisní pracoviště rektorátu (proplácení stipendií a hodin externistům, aktualizace rozpočtů, schvalování dovolenek, změny mzdových výměrů nebo úhrady platebními kartami). V žádném případě nejde pouze o elektronizaci samotného podepisování příkazcem, správcem rozpočtu a hlavní účetní. AMU je školou, která má pro danou agendu vždy jediný sdílený informační systém (VEMA, iFiS, KOS), ale tuto obrovskou výhodu neroztříštěnosti dat a systémů mezi fakultami se musí teprve naučit plně využívat skrze jejich sdílení – neopisovat data ručně do formulářů a ručně z formulářů a využívat systémy již při vytváření dokumentu ke schválení. Zároveň je třeba začít elektronizovat agendy, které se týkají menšího množství schvalovatelů s mnoha operacemi za týden či měsíc, spíše než případů, kdy je třeba jen pár podpisů za rok. To přinese úlevu nejdříve těm, kteří jsou pod největším tlakem vyřizovaných agend. Elektronizace je daleko rychleji dosažitelná v prvním případě.



rozúčtovávací mechanismy pro dělení odpisů, vody, energií, IT infrastruktury, licencí, počítačů, kofinancování projektů, jubileí, karetního systému, lékařských prohlídek, auditu, pošty, pojištění, daní, atd. Z centrálních prostředků jsou kryty mimořádné a aktuální potřeby fakult a dalších součástí, tedy škola efektivně vynakládá část rozpočtu právě tam, kde je nejpalčivěji potřeba, a to se smyslem pro celek.

K těmto principům se plně hlásím a chystám se je i nadále zastávat; o jejich sdílení a společném porozumění se chci na začátku svého mandátu explicitně ujistit. Pokud z akademické obce vzejde potřeba diskutovat o změně, tak budu usilovat o to, aby pravidla platící na úrovni celé AMU platila i na úrovni fakulty a vzešla ze spolupráce akademických senátů fakult a akademického senátu AMU. Zvýraznění některých společných priorit celé školy při přidělování příspěvku fakultám (mladí pedagogové, strategické priority fakult) představuje drobné "zúčelnění" financí, to však vždy probíhá konsensuálně a vůči všem fakultám rovně v rámci diskusí na úrovni kolegia rektora. Princip paritního rozdělování základního příspěvku chci uplatňovat i v souvislosti s RUVem, ať již jde o jeho promítnutí do výkonové části příspěvku (ukazatel K) či do Fondu umělecké činnosti; hlubší – možná až symbolický – smysl RUVu spatřuji totiž v tom, že jeho prostřednictvím podporují pedagogové AMU, výkonní umělci, uměleckou činnost svých studentů. Financování vědy a výzkumu, primárně zajišťované z prostředků Dlouhodobého koncepčního rozvoje výzkumné organizace, by mělo nadále v nadpoloviční většině probíhat formou projektové soutěže, chci však prosadit navýšení nesoutěžně přidělovaných zdrojů na kontinuální podporu výzkumných pracovišť.

**Granty a projekty** tvoří velkou část finančních zdrojů školy. Jejich administrace se řídí pravidly poskytovatelů, je pro ni tedy nutná výborná znalostní báze na úrovni projektových oddělení, a související schopnost rychle se orientovat ve výzvách a učit se nová pravidla. AMU získává projekty jak na činnost uměleckou, tak na činnost výzkumnou, objem finančních prostředků tvoří přibližně osminu rozpočtu v hlavní činnosti (bez investic). Vyhledávání účelového financování považuji za nutnost, zároveň zastávám pravidlo "nepodlehnut zpěvu Sirén". Žádat o účelové finance jen proto, že jsou k dispozici, bez vědomí skutečných rozvojových potřeb, vnímám jako nezodpovědné.

Řešení operačního projektu OPVVV Kvalita je bolestně dosaženým úspěchem školy, z něhož plyne řada poučení: 1. příprava věcné náplně projektu neobsahovala dostatečnou diskuzi o možnostech a náležitostech grantu, ani plné vědomí naprosté závaznosti výstupů (indikátorů); 2. svěřením velké části přípravy projektu externímu zpracovateli se neosvědčilo, a rozhodně to do budoucna nepovažuji za vhodnou cestu; 3. ukotvení projektu probíhalo "mimo" život školy, nepodařilo se ho začlenit do jejich struktur, byť se bytostně dotýká její hlavní činnosti. Je pravda, že projekt za 138 milionů korun byl velmi ambiciózně pojat, a je nutné se zamyslet, jaké typy projektů a v jakých finančních částkách je AMU reálně schopna administrovat. Na druhou stranu mám za to, že z řešení OPVVV jsme vyšli s řadou zkušeností a dovedností jak v oblasti řízení a metodického vedení, tak v oblasti automatizace správy; z dílny tohoto projektu pochází podstatná část již existujících příkladů na automatizaci pracovních postupů na naší škole.

Profesionální a funkční projektové oddělení je tedy jediným případem, kdy považuji navýšení stávajícího administrativního zajištění za nutné. Nejde však nutně o navýšení kvantitativní, ale kvalitativní, tedy kompetenční. Poskytovanou službou nemá být pouhá administrace projektu a jeho vyúčtování, ale vyhledávání příležitostí (včetně posouzení jejich souladu s možnostmi a potřebami AMU), interpretace výzev i pravidel, kompletní příprava žádostí včetně "předpřípravení" variant k rozhodnutí a v neposlední řadě citlivé moderování provozních (nikoliv odborných) diskusí řešitelů o způsobu řešení projektu: jinými slovy, maximálně vstřícná a ze znalosti potřeb školy vycházející péče o to, aby se plánované věci skutečně staly.

Zabezpečení projektové činnosti AMU tedy budu prosazovat v souladu s principy, jejichž základem je bezprostředně žitá zkušenost garantky jedné klíčové aktivity OPVVV. 1. Příprava projektů bude koncepčně uchopená činnost AMU, která bude mít podporu na centrální úrovni v rovině podnětů i realizace. 2. Výstupy projektů budou obsahově garantovány, tedy se stanovením explicitní odpovědnosti za jejich kvalitu.

3. Administrativní podpora projektů bude normální součástí běžného fungování ekonomických a administrativních agend AMU. 4. AMU bude mít na realizaci projektů připravené informační systémy, které dokáže využívat bez potřeby vedení duplicitních evidencí již existujících dat.

## Kampus

***Chci, aby všechny prostory AMU byly plně, zodpovědně a solidárně využívány, aby pro dílčí řešení prostorových nedostatků byla hledána dlouhodobá strategická partnerství a budoucí rozhodnutí o získání dalších rozsáhlých prostor se opíralo o komplexní výhledovou studii dopadů.***

Fakulty dlouhodobě deklarují potřebu dalších prostor – střížen, cvičen, zkušeben, multifunkčního scénického prostoru. V posledních několika letech bylo věnováno velké úsilí projektu získání a rekonstrukce Nákladového nádraží Žižkov, zatím však bohužel bez výsledku. Ve světle této zkušenosti realisticky vnímám získání dalšího rozsáhlého prostoru jako prioritu dlouhodobou, závislou na mnoha faktorech: zejména stavu realitního trhu v Praze, dosažitelným investičním prostředkům i vývoji financování AMU. To je v zásadě stabilizované, ale výhled do budoucna je nejistý a odvislý od celkového rozpočtu celého vysokého školství. Získání, resp. úpravy další budovy, byť za podpory Programového financování, povedou k fixním výdajům na její provoz, přestože by měl být, v intencích environmentální odpovědnosti AMU, co nejméně zátěžový a udržitelný. Jsou-li pro mě nějaké investice klíčové, tak jsou to investice do lidí. Chci tedy pokračovat v monitorování příležitostí a jednat s MŠMT, hlavním městem Prahou a dalšími partnery, včetně ostatních vysokých škol; paralelně však musí proběhnout systematický audit stávajících prostor, pro který je důležité nejdříve vytvořit oporu v aktivně používaném rezervačním systému. Jako společensky odpovědnou variantu dočasného řešení nicméně v této pro umění nejisté době vidím v opravdu oboustranném partnerství s kulturními institucemi, jehož součástí může být právě pravidelný nájem prostor v potřebném rozsahu. Za nezbytnou součást diskuse o prostorovém zajištění výuky v českých i cizojazyčných studijních programech i o dalších potřebách považuji využití prostor UZA Tržiště.

V této souvislosti – byť nejde jen o omezení prostorová – cítím potřebu zmínit téma, které bylo v minulosti intenzivně diskutované a analyzované, nicméně které nedošlo naplnění: a sice školka jako podpůrný mechanismus pro mladé pedagogy. K tématu se chci vrátit: nejprve seznámením s tenkrát zvažovanými možnostmi i důvody jejich zamítnutí, následně diskutuji s děkany ohledně aktuálních potřeb, a dále zjištěním možností případné spolupráce v této věci s ostatními uměleckými i jinými vysokými školami. Uvědomuji si však, že řešení není snadné, vyžaduje nejen investice v mnoha oblastech, ale zejména rozhodnutí o pravidlech a prioritách.

Podmínka environmentálně zodpovědného využití budov – stávajících i budoucích – platí i pro celkový provoz AMU; mám ostatně za to, že výše navržený postup elektronizace je systémovým řešením přinejmenším dílčího aspektu problematiky, která systémová řešení – nikoliv jednorázová gesta – vyžaduje. Plán činnosti Environmentálního panelu proto přijímám jako vlastní zadání a stěžejní rozvojovou agendu.

# Důvěra ve společenství AMU

Působnost rektora stanoví zákon o vysokých školách, způsob a organizaci výkonu jeho funkce upřesňuje Statut AMU a další vnitřní předpisy a normy AMU. Partnery rektora uvnitř školy jsou předně akademické a správní orgány, dále poradní orgány pro mnoho oblastí – Environmentální panel, Etická komise, Ediční komise, Výstavní rada, Grantová komise –, a zejména kolegium rektora. Oblasti, kterými se zpravidla zabývají prorektori, vymezuje také rámcově Statut AMU; nicméně s vědomím obsahu těchto činností, založeném na vlastní zkušenosti s většinou z nich, nevnímám současné rozdělení odpovědností jako jediné možné. Těmto otázkám bych se ráda věnovala v rámci veřejného slyšení.

AMU musí být věrohodnou institucí, její rozhodnutí zodpovědná, informovaná a udržitelná, její názory relevantní a vzbuzující důvěru; musí – a mým přičiněním bude – respektovat existující závazky. S hlavními partnery ve vysokoškolském prostředí, tedy ostatními školami, zejména uměleckými, Národním akreditačním úřadem a Ministerstvem školství, nás dlouhodobě pojí dobré vztahy. Zdůrazňování potřeb vysokého uměleckého školství bylo, je a bude na pořadu dne v diskusích se všemi těmito institucemi. Za AMU se v nich chystám aktivně – a myslím, že i poučeně – angažovat, s oporou ve znalosti jak specifík uměleckého vzdělávání, tak perspektiv rozvoje umělecko-výzkumné komunity.

Tato koncepce je realistická. Je si vědoma toho, co je v úseku čtyř let potřebné a možné, zaručuje udržitelnost klíčových činností – tedy toho, že chceme především učit, tvořit a bádát – a smysluplnost i uskutečnitelnost cílů. Na závěr bych tedy ráda shrnula principy výkonu funkce rektora, v něž hluboce věřím:

***Umělecká tvorba i výzkum jsou ze své povahy neplánovatelné. Avšak tam, kde je možné této vášni pomoci smysluplným rozhodováním – ať už jde o podávání projektů nebo zajištění veškeré podpory –, bude se tak pod mým vedením dít na základě diskuse, zodpovědně a profesionálně; cílem je darovat studentům i pedagogům čas, prostor a zdroje, díky nimž se budou moci věnovat výhradně výuce, umění a výzkumu.***

***Velikost a struktura naší školy, jakož i její možnosti finanční, prostorové a další, bytostně volají po sdílení, a to právě nejen prostoru a zdrojů, ale i dovedností; při práci pro školu budu zdůrazňovat průřezovost, vzájemnou informovanost a inspiraci mezi fakultami, která se dlouhodobě osvědčuje.***

***AMU není federací fakult, ale uměleckým a akademickým společenstvím, které rozumí tomu, jak je uspořádáno, a je připraveno existující meziprostory zaplňovat společnou tvůrčí energií. Věřím v budování excelence na každé z fakult i v to, že naše "uměny" se mají dotýkat, setkávat a snoubit – tak, jak se to děje mimo zdi naší školy, v uměleckém světě.***

V Praze dne 26. října 2020