

# Koncepce kandidáta na pozici rektora Akademie múzických umění v Praze v letech 2021–2025

## Prolog

Rád bych v první řadě poděkoval Senátu FAMU za nominaci na funkci rektora Akademie múzických umění v Praze. Svou kandidaturu vnímám jako službu naší akademické obci a jako nabídku svých zkušeností, kontaktů a vědomostí celé instituci. Kandiduji proto, že mám jasnou představu, jak by měla prestižní umělecká škola v 21. století vypadat, jaké principy by měla ctít, kam by se měla v následujícím období vydat, jak by měla v rámci společnosti vystupovat, jaké studenty by měla vychovávat. Vycházím z mé dlouholeté pracovní zkušenosti v managementu vysokých škol, a to nejen v posledních pěti letech na pozici prorektora pro rozvoj, PR, vědu a výzkum AMU, ale i z předchozího působení ve stejné pozici na pražské UMPRUM.

Budu-li zvolen rektorem, bude mým prvořadým cílem integrace společné vnitřní komunikace. Dále bych chtěl prosadit z pozice lídra čtyř uměleckých VŠ jejich lepší financování. Důležitou prioritu vidím v dokončení akreditačního procesu, dalšího posílení mezinárodní spolupráce a rozvoji nových výukových kapacit a omezení byrokracie zatěžující nejen pedagogy, ale i studenty.

Akademie múzických umění v Praze musí zůstat sebevědomá, svobodná, demokratická, ale také profesionální, progresivní a kritická, beze strachu propojovat pozitiva tradice s experimentem a novátorskými přístupy. Akademie musí vždy zůstat přátelskou školou, kterou budou mít všichni její studenti i pedagogové rádi.

## I. ŠKOLA A JEJÍ REKTOR

Akademie múzických umění je sebevědomou uměleckou školou, svojí velikostí a významem unikátní v celé ČR. Je špičkovým pracovištěm sdružujícím velký počet uměleckých názorů přinášejících vysokou úroveň výuky na bázi individuálního přístupu ke každému studentovi. Její pedagogové i studenti dosahují pravidelně mimořádných tvůrčích úspěchů doma i ve světě. Každá z fakult přitom s sebou nese unikátní přístupy k výuce postavené jak na uměleckém mistrovství a silné tradici, tak na svobodě a experimentu, což pomáhá vytvářet jedinečnou intelektuální rovnováhu vedoucí k nekonvenčním uměleckým počínům, i udržení vysokého standardu uměleckého mistrovství. To jsou principy, které musejí zůstat zachovány a neustále připomínány i v následujících letech.

Akademie múzických umění musí být otevřenou pluralistickou institucí, s unikátním vějířem uměleckých názorů a přístupů, která se nebrání inovativnímu myšlení, aktivně podporuje jeho realizaci ve výuce, v umělecké i vědecko-výzkumné činnosti, přijímá a aplikuje vnější impulsy rozvoje a neupadá do stereotypů, či povrchních formalistických řešení byrokratického centralismu. Pokud má být škola úspěšná v naplňování vizí svého strategického záměru, je nutné, aby tyto cíle vzala za své celá akademická obec. Proto je nutné, aby se k strategickým dokumentům mohly vyjadřovat nejen jednotlivá fakultní vedení, jako tomu je doposud, ale otevřeně i senáty fakult, aby byla informovanost o strategických záměrech školy co největší a zmíněné strategické cíle byly přijímány v širokém konsensu.

Kvalitu školy vždy určuje sama akademická obec, ale i všichni další pracovníci školy. Profesori, docenti, asistenti, stejně jako další odborní pracovníci, specialisté, ale i tým uměřené administrativy, bez které by škola nemohla existovat. A především studenti! Ti jsou často hlavními hybateli rozvoje školy, jejich představy, očekávání, přání, tužby, nároky na jejich pedagogy, ale často i jejich nevšední umělecké výsledky, to vše hraje důležitou úlohu v rozkvětu celé školy. A tuto symbiózu je třeba dále rozvíjet a stále více podporovat ve všech jejích rovinách i aktuálních potřebách. *Úkolem rektora a jeho týmu pak je propojovat někdy nesourodá společenství všech jednotlivých částí školy, včetně různých pluralitních názorů a vytvářet tak fungující živý organismus proklamované mimořádné kvality, stojící a priori na svobodě projevu, demokratické tradici i úctě k práci a názorům druhých, odrážející vůli většiny, ale i respektování menšinových názorových proudů.*

Rektor se musí stát mediátorem, schopným naslouchat různým idejím, musí usilovat o jasnou otevřenou komunikaci a dialog, s úctou a respektem k akademickým organům, svobodám i demokratické tradici; měl by však rovněž umět transparentně rozhodnout, své rozhodnutí vysvětlit a nést za tato často nelehká rozhodnutí plnou odpovědnost.

Na druhé straně navenek musí rázně a sebevědomě obhajovat potřeby školy v konferenci rektorů i při jednáních s MŠMT, a z pozice rektora největší umělecké školy, za kterým stojí celá plejáda úspěšných absolventů, často velmi známých mediálních osobností, musí důrazně bránit zájmy školy i celého, byť malého segmentu uměleckého školství na celostátní úrovni. Měl by prosazovat ekonomické požadavky školy a aktivně vystupovat při sestavování rozpočtu vysokých škol, opakovaně připomínat, že umělecké školství je dlouhodobě podfinancované, a právě segment kultury patří mezi nejpostiženější odvětví národního hospodářství zvláště nyní, v pandemické krizi.

Jako rektor největší umělecké školy musí aktivně iniciovat ještě užší spolupráci čtyřky uměleckých vysokých škol při obhajobě skutečných potřeb uměleckého školství a definování jeho specifík při jednáních s ministrem školství včetně komplexní strategie podpory v návaznosti na programová prohlášení vlády. Pouze stabilita rozpočtu zajistí kontinuální rozvoj školy i v postpandemické době, kdy otázka příjmů školy z doplňkové činnosti je pro následující období značně nejistá.

Rektor by měl školu vést a řídit, musí být proto schopný administrátor, ale i vizionář, který se dokáže v kritických chvílích rychle rozhodnout jakou cestou se vydat. Musí být týmovým hráčem, který se dokáže obklopit lidmi, kteří mu naslouchají, přicházejí s novými inovativními neformalistickými řešeními problémů a vizi rozvoje dokáží společně realizovat. Hlas rektora AMU však musí pravidelně zaznívat při řešení kruciólních problémů naší společnosti, jako představitel největší umělecké školy musí ovlivňovat i celospolečenské procesy, aktivně se zapojovat do jejich řešení.

## II. VZDĚLÁVÁNÍ S MEZINÁRODNÍM ROZMĚREM

AMU letos jako první umělecká škola získala institucionální akreditaci pro všechny typy studijních programů, která jí umožňuje celý akreditační proces jednotlivých studijních programů provádět uvnitř školy. Přestože nová pravomoc přinesla s sebou řadu nových administrativních povinností, škola díky ní získává unikátní autonomii, kterou doposud v otázce výukových programů neměla. S tím rovněž souvisí otázka definice kvality poskytované výuky za principu „kvalita řízená kvalitními hráči“, která nicméně musí vycházet především z obsahu výuky, umělecké kvality pedagogů a nikoli jen z byrokratického formalismu.

Na druhou stranu se dostává výrazná pravomoc a odpovědnost za kvalitu vzdělání na škole do rukou Rady pro vnitřní hodnocení, která je finálním orgánem schvalujícím akreditaci jednotlivých programů. Je proto nutné, aby byl tento orgán co nejvíce nezávislý a skutečně erudovaný se schopností objektivně posoudit všechny programy, o kterých má rozhodovat. Zároveň by měla být zajištěna kontinuita jeho rozhodnutí v čase. Doporučil bych proto, aby se, jakmile to bude možné, rozšířil na více členů (navrhovaných rektorovi dle regulí zákona) po třetinách na šest let (kromě členů určených zákonem), což by tyto podmínky lépe zohlednilo.

AMU musí fungovat jako univerzita s výraznějším mezinárodním renomé, s pedagogickým sborem mezinárodního charakteru. Je jasné, že získávat významné pedagogy ze zahraničí naráží na limity spojené s ohodnocením pracovníků, jazykovou bariérou apod. Jednodušší a finančně méně náročnou cestou by mohl být institut hostujícího zahraničního pedagoga. Tato pozice by se mohla realizovat na každé fakultě na období jednoho nebo lépe dvou semestrů s tím, že by vhodně doplňovala výuku v konkrétních programech a již realizované krátkodobé mistrovské třídy například v době, kdy pedagogové čerpají tvůrčí volno. Jistým mezistupněm tohoto systému by mohl být mentoringový program, který by umožňoval konzultace studentů se zahraničními osobnostmi v oblasti filmu, hudby i divadla ideálně určených pro posluchače magisterského stupně studia.

Tento program by mohl zásadně obohatit zkušenosti studentů, aniž by museli opustit školu na zahraniční stáž, jejíž realizace může být v postpandemické době problematická. Jedním ze způsobů, jak naplnit tento program je navázání strategických partnerství s relevantními a pouze špičkovými uměleckými školami v zahraničí, která by podobnou činnost oboustranně podporovala.

Vstup do výukového procesu bývá pro studenty (především zahraniční) často komplikovaným procesem. Bylo by proto dobré vytvořit program studijních asistentů ze strany starších studentů, nejlépe ale doktorandů, kteří by takto a nejschůdněji mladším kolegům pomáhali především v počátcích jejich studia.

Každá škola musí být otevřená novým trendům, které mohou rozšířit nabízené portfolio výukových programů, podobně jako nedávno akreditovaný program herního designu. Zde mám na mysli například rozvoj nových progresivních oborů prokazatelně napojených na potřeby praxe (např. světelného designu na DAMU) nebo aktivity a synergie vedoucí k hlubšímu propojení oborů napříč fakultami.

Otázkou, kterou se bude nutné v následujících letech zabývat, je nadměrná studijní zátěž v řadě oborů, která komplikuje výsledky učení a zahlučuje studenty řadou méně podstatných informací, jež lze v současnosti získat i jinou než studijní cestou. Studentům pak často nezbyvá dostatek času na praktickou výuku, „honba za kredity“ vede jen k povrchním znalostem a studentům de facto nic nepřináší. Mělo by se proto přistoupit k důkladnější analýze jednotlivých nabízených kurzů, včetně zhodnocení jejich významu pro rozvoj osobnosti studenta ve vztahu k jím studovanému oboru. Výsledky analýzy by se měly odrazit v úpravě studijních plánů a kreditového systému. Velmi důležitou otázkou by mělo být nastavení pravidelného evaluačního procesu všech. Jako další kruciólní otázku vidím již započatý pravidelný anonymní systém evaluací všech výukových předmětů, a to ze strany studenta i pedagoga.

V rámci doktorského studia by mělo dojít na některých fakultách k jeho postupné integraci s cílem vytvoření kvalitních programů širšího záběru ve třech základních rovinách, umělecké, umělecko-výzkumné a vědecko-výzkumné, což by lépe odpovídalo odborným zaměřením jednotlivých frekventantů a zajišťovalo vysokou kvalitu výsledných disertačních projektů. V následujícím období bude nutné v návaznosti na změnu legislativy přijmout takové úpravy studijního a stipendijního řádu, aby

doktorské studium mohlo fungovat moderním způsobem, s důrazem především na disertační projekt konkrétního zaměření i s nezastupitelnou rolí garantů programu a především školitelů. Důrazem na kvalitní dialog mezi školitelem a doktorandem by mělo rovněž dojít ke snížení studijní neúspěšnosti, která bývá v doktorských programech stále vysoká, například podporou menšího počtu kandidátů s jasnější realizovatelnou vizí doktorského projektu. S tím musí souviset i odpovídající ohodnocení školitelů, kteří se doktorandům často věnují nad rámec svých úvazků.

Důležitý je mezinárodní rozměr doktorského studia, možnost doktorandů získávat nové zkušenosti v zahraničí. Škole se osvědčil systém podpory krátkodobých studijních výjezdů doktorandů do zahraničí s cílem návštěv performativních aktivit, účasti na konferencích či studia v zahraničních knihovnách a archivech. Tento nástroj podpory je třeba zachovat, jeho kvalitu je ovšem nutné posílit vytvořením zpětných vazeb mezi poskytovatelem a příjemcem této podpory s jasným zaměřením k tématu disertačního projektu. V současné době probíhá řešení projektu OP VVV zaměřeného na zvyšování kvality grantových schémat doktorských projektů, jehož výsledkem by měla být nová podoba podpory umělecko-výzkumných i vědecko-výzkumných aktivit doktorandů s důrazem na mezinárodní zkušenosti frekventantů.

Současná pandemická doba přinesla nové výzvy v otázkách výuky a vyvolala tlak na rozvoj možnosti distančního vzdělávání. Jakkoli je výuka uměleckých oborů distanční formou v řadě případů nerealizovatelná, bude v následujícím období důležité přehodnotit zkušenosti s touto formou vzdělávání a využít je pro rozvoj některých výukových modulů, a to s cílem umožnit studentům především v teoretických disciplínách sestavovat „vlastní výukové vzorce“, lépe odpovídající životní situaci studentů a pro vznik stabilní cesty v přístupu ke vzdělávání i pro studenty znevýhodněné. Díky postupnému vybavení jednotlivých fakult potřebným hardwarem, bude možné kombinovat distanční a prezenční výuku, což by mohlo naopak umožnit jednodušší a ekonomicky dostupnější zapojení odborníků ze zahraničí do výukového procesu na všech fakultách.

Výraznou kapitolou určující kvalitu školy je její mezinárodní renomé, mezinárodní aktivity a jazyková gramotnost studentů i pedagogického sboru. Ač se v současné době nacházíme v období, které výměnám studentů či aktivitám v zahraničí nepřeje, není možné na tuto složku rezignovat. Toto v mnohém komplikované období můžeme využít k rekapitulaci a vyhodnocení mezinárodních aktivit školy a vytyčení nových cílů, které chceme podporovat a rozvíjet i v budoucnosti. Zde mám na mysli nejen pokračování v programech Erasmus, či začlenění pracovních stáží v zahraničním prostředí, ale rovněž rozvoj výukových programů v cizím jazyce, kde jsou k takové výuce předpoklady. Na druhou stranu bude třeba vytvořit funkční model financování mezinárodních programů, které jsou extrémně citlivé k jakýmkoli změnám v rámci celosvětové bezpečnostní situace.

Přehled konkrétních úkolů v oblasti vzdělávání:

- Inovace složení RVH jako důležitého nástroje formování vzdělávací politiky školy
- Vytvoření podmínek pro realizaci pozic hostujících profesorů na fakultách
- Revize smluv strategických partnerství a jejich skutečné naplňování
- Omezování nadměrné studijní zátěže
- Aktivní přístup v jednání s MŠMT o zlepšení financování uměleckých vysokých škol
- Vybavení všech fakult pro potřeby distančního vzdělávání a podpora hybridních typů výuky u těch předmětů, kde je to možné.
- Akreditace nových programů podle skutečných potřeb vycházejících z praxe
- Dokončení akreditací doktorských studijních programů a jejich systémová optimalizace
- Vytvoření modelu nové studentské grantové soutěže

### III. UMĚLECKÁ TVŮRČÍ ČINNOST

AMU dlouhodobě podporuje tvůrčí činnost studentů v rámci svých uměleckých scén, tedy Divadla DISK, Studia FAMU, GAMU, Studia TON a Inspirace apod. Tento systém umožňuje kontinuální rozvoj osobností, vytváří základní podmínky pro realizaci studentských projektů. Kromě aktivit spjatých se zmíněnými „laboratořemi umění“ je velmi důležitou otázkou rovněž jednorázová podpora konkrétních studentských tvůrčích aktivit, která se dlouhou dobu realizovala přes tzv. Vnitřní soutěž financovanou z IP. Vzhledem k tomu, že se jedná o jednu ze zásadních možností podpory studentské umělecké tvůrčí činnosti, je nutné, aby tento typ podpory zůstal i v budoucnu zachován, i když bude financován z jiných zdrojů než doposud, například z tzv. Fondu umělecké činnosti.

S myšlenkou výrazné podpory tvůrčí činnosti studentů se pojí idea realizovat ve spolupráci s některými komerčními subjekty (například bankou, investičním fondem atd.) stipendia pro extrémně nadané studenty s cílem podpořit tvůrčí aktivity studentů a zajistit financování některých výjimečných uměleckých počínů. Zde by bylo vhodné využít za tímto účelem například spolupráci se členy Správní rady AMU. Pro tyto subjekty mohou být připraveny kvalitní umělecké projekty se začleněním studentů, kteří budou beneficienty podpory. Tyto právnické subjekty pak budou těžit ze spojení s renomovanou značkou, uměleckými projekty vysokého renomé a zvyšováním povědomí veřejnosti o své Corporate Social Responsibility, resp. společenské odpovědnosti spolupracujících firem. Škola by v následujícím období měla také najít možnost větší podpory startupových aktivit studentů při realizaci vzájemné inovativní spolupráce. Tyto projekty by mohly být podpořeny nejen z rozpočtu například z doplňkové činnosti školy, ale též díky připravovaným výzám v OP JAK.

Tak jako je tomu na zahraničních vysokých školách, měla by i AMU v horizontu několika let realizovat podmínky k pravidelnějšímu získávání tvůrčího volna pro akademické pracovníky v produktivním věku s plným pracovním úvazkem a vytvořit pro tuto aktivitu jasný transparentní rámec včetně odpovídajícího ohodnocení i v době volna. Tvůrčí volno umožňuje pedagogům načerpat nové zkušenosti a najít nové impulsy do výukových programů. Škola proto musí najít cesty, jak toto tvůrčí volno pedagogům poskytovat. Nedílnou součástí tvůrčího rozvoje pedagogů by měla být rovněž možnost pravidelného získávání mezinárodních zkušeností formou jejich podpory krátkodobých zahraničních stáží vhodných, především pro perspektivní pedagogy. Tento systém by mohl být rovněž podpořen z nového OP JAK.

Přehled konkrétních úkolů v oblasti tvůrčí činnosti:

- Podpora tvůrčích aktivit studentů v nové formě Vnitřní soutěže AMU a vytvoření institutu podpory výjimečně nadaných studentů formou mimořádného stipendia.
- Vytvoření systému podpory startupových aktivit studentů
- Úprava systému habilitačních a profesorských řízení s důrazem na tvůrčí činnost, vytvoření pobídek pro mladší pedagogy s cílem iniciovat proces habilitací
- Vytvoření podmínek pro tvůrčí volno pedagogů

#### **IV. UMĚNÍ VÝZKUMEM A VÝZKUM UMĚNÍM**

Vědecko-výzkumné a umělecko-výzkumné aktivity patří k významným tvůrčím výstupům AMU, které jsou podporovány z řady nezávislých zdrojů. Jednak jsou to dotace na dlouhodobý koncepční rozvoj VO a specifický vysokoškolský výzkum, poskytované MŠMT, dále pak úspěšné grantové projekty GAČR, TAČR nebo v rámci NAKI II poskytovatele MKČR. V rámci AMU se podařilo úspěšně etablovat vlastní Studentskou grantovou soutěž a Projektovou soutěž, jež fungují jako vnitřní transparentní grantové systémy s projekty, procházejícími evaluací odborníků mimo školu. Dlouhodobě je poskytována podpora také konání studentských i badatelských konferencí a sympózií, podařilo se vytvořit platformu pro publikování výstupů uměleckého výzkumu časopis *Arte Acta*, rozvíjí se nakladatelská činnost NAMU. Škola v současné době prochází mezinárodním evaluačním hodnocením, jehož výsledky budeme znát již na konci tohoto roku.

Aby se mohla vědecko-výzkumná i umělecko-výzkumná činnost na AMU dále rozvíjet i v budoucnu, bude třeba aktivovat snahy pro lepší úspěšnost v grantových soutěžích dalších grantových příležitostech, jejichž prostředky by doplnily podporu z již existujícího interního grantového systému. Škola by se měla pravidelně zúčastnit grantových výzev v rámci programu ÉTA TAČR, NAKI III MKČR v případě základního výzkumu pak v programech Standardních projektů GAČR. Velkým milníkem by pro AMU mělo být navázání strategického partnerství s některou z významných výzkumných organizací v zahraničí s cílem vytvoření společných výzkumných projektů, či získání mezinárodního grantu Evropské výzkumné rady (ERC grant). K získání těchto projektů by měla dopomoci rovněž profesionalizace VaV agend, včetně její podpory na všech fakultách.

Škola by měla v budoucnu podporovat rovněž projekty uměleckého výzkumu, a to nejen studentů, ale i vlastních pedagogů. Cílem musí být vybudování jasné metodiky hodnocení výstupů uměleckého výzkumu a jeho případné uznání jako rovnoprávnou součástí vědecko-výzkumných aktivit u uměleckých vysokých škol. V Projektové soutěži by měl být akcentován význam tohoto druhu výzkumu vypsáním speciální kategorie projektů zaměřených právě a pouze na výzkum uměním.

Přehled konkrétních úkolů v oblasti výzkumu:

- Revize dotačního systému v rámci Projektové soutěže a její rozdělení na nové kategorie vědecko-výzkumných a umělecko-výzkumných projektů
- Podpora rozvoje VaV aktivit na fakultách včetně definice strategických VaV cílů jednotlivých pracovišť
- Posílení podpory kvalitního personálního zabezpečení VaV pracovišť na fakultách
- Zvýšení objemu finančních prostředků v rámci aplikovaného výzkumu
- Vytvoření podmínek pro online dostupnost VaV výstupů
- Zajištění jednoduššího přístupu k online databázím vědeckých časopisů

**V.1. VNITŘNÍ KOMUNIKACE:**

Akademie múzických umění vždy byla živou uměleckou komunitou složenou z výjimečných uměleckých osobností i mimořádně nadaných studentů. Škola by přes odbornou a ve zdravém prostředí logickou pluralitu názorů a uměleckých postojů měla uvnitř fungovat jako jednotlivý celek s přátelským, okolí vnímajícím tvůrčím prostředím s rovnými příležitostmi.

Základem řízení VŠ je kolegium rektora, složené z jeho nejbližších spolupracovníků a vedení fakult. Správné směřování školy často závisí na dokonale sehraném týmu, kde jsou jasně stanoveny a veřejně známy kompetence a odpovědnosti. Jeho správné fungování závisí na dobré informovanosti a provázanosti, či lépe synchronizaci jednotlivých procesů. Dokonalá komunikace však musí fungovat jak směrem dolů k jednotlivým pracovištím fakult, tak i směrem vzhůru, od jednotlivce k celku.

Umělecká škola je navíc specifickým organickým útvarem spojujícím významné umělecké osobnosti často s vyhraněným uměleckým i akademickým názorem. Jsou to právě tyto osobnosti, které dělají školu přitažlivou pro potenciálního studenta, právě tyto osobnosti u něj rozhodují, zda si ke studiu vybere právě naši školu. Je proto třeba i v budoucnu tuto výsadu naplňovat a dále rozvíjet, a to i formou aktivního ALUMNI, zaměřeného na celou komunitu absolventů s důrazem na úspěšné absolventy doma i v zahraničí.

Dnes často chybí vzájemná provázanost mezi jednotlivými pracovišti na fakultách, nedostává se vůle po větší a komplexnější spolupráci mezi fakultami v oblasti jednotlivých výukových procesů. Společné projekty jednotlivých pracovišť se realizují jen obtížně a jsou často postaveny jen na entuziasmu jednotlivců. Vnitřní komunikace nefunguje ideálně, chybí obecná informovanost o konkrétním směřování školy, obecné povědomí o základních strategických rozhodnutích, což vede k dezinformacím. Jako ideální řešení se nabízí příprava pravidelného newsletteru, který bude přinášet zprávy o školních aktivitách napříč fakultami. Je rovněž nutné zaměřit se na zlepšení sdílení vnitřní kultury komunikace a podporovat vznik společných aktivit mezi fakultami přinášejícími do vzdělávání a kompatibility novou přidanou hodnotu. Nedílnou součástí propojení fakult mezi sebou je založení společného projektu, všech tří fakult, který bude mít svého ideového garanta, například v podobě jednoho z prorektorů (Letní Open Air festival), a bude sloužit nejen k prezentaci umělecké tvorby fakult, ale i jako jistá forma teambuildingu.

S rozvojem čerpání operačních programů, grantů či se získáním institucionální akreditace výrazně narostla administrativní zátěž akademických i technicko-hospodářských pracovníků. Právě zvýšení administrativní zátěže je jedním z největších problémů dalšího rozvoje školy, který neúměrně zatěžuje akademické pracovníky a ztěžuje jim umělecký rozvoj i komplikuje skutečné zkvalitnění výuky. Je nezbytně nutné tedy posilovat intenzivně odbourávání administrativní zátěže a zjednodušování jednotlivých správních agend.

Přehled konkrétních úkolů v oblasti vnitřní komunikace:

- Vedení univerzity a její součásti musí otevřeně a přátelsky vysvětlovat cíle, sjednocovat a více se otevřít studentům, pedagogickým i administrativním pracovníkům všech fakult bez rozdílu
- Jasná definice kompetencí a odpovědností (platí ve všech oblastech)
- Vytvoření elektronické platformy společné pro všechny fakulty pro interní prezentaci a „pochvalu“ úspěchů studentů i pedagogů
- Vytvoření *newsletteru* informujícího všechny pracovníky (může se doplňovat s elektronickou podobou – viz bod výše)
- Odbourávání administrativní zátěže podporou efektivních aplikací a nástrojů –konec formalismu a byrokracií
- Zaměření se na (re)konstrukci příkladné kultury pracovního prostředí na celé Akademii s cílem inspirovat každého zaměstnance
- Vytvoření funkčního ALUMNI, propojení s úspěšnými absolventy ve výuce i (re)prezentaci
- Posílení každodenní interní komunikace, sdílení informací a maximální transparentnost řídicích procesů v instituci
- Podpora rozvoje kompetencí/dovedností (skills) všech pracovníků, jejich jazykového vybavení i profesní růst
- Maximální otevřenost vedení školy k vedení fakult a zpětná vazba – začlenění vedení fakult do tvorby strategie univerzity a kolektivního rozhodování, transparentnost rozhodných procesů

## V.II. VNĚJŠÍ KOMUNIKACE

Pro každou uměleckou školu jsou všechny formy prezentace jedním z nejdůležitějších pilířů propagace vlastní činnosti. Je proto nezbytné věnovat této kapitole výjimečnou a soustředěnou pozornost. AMU musí vystupovat jako sebevědomá a kompaktní jedinečná instituce, skutečný leader na poli vzdělání v oblasti performativního umění. Značka AMU musí být chápána jako značka kvality ve všech směrech, v oblasti výuky či prezentace. Jednotlivé budovy školy se stanou místem setkávání s kvalitním uměním, kde umělecká činnost bude realizována pouze studenty nebo pedagogy AMU nebo pod jejich přímým patronátem a uměleckou garancí.

Být pedagogem či studentem AMU musí znamenat určitou společenskou prestiž a zodpovědnost. V rámci fungování jednotlivých lokací je proto nutné, aby vstup do jakýchkoli prostor AMU byl pro návštěvníka zárukou celkově kvalitního zážitku, a to nejen uměleckého, estetického, ale třeba i v případě pronajatých gastroprovozů - kulinářského. Je tedy potřeba zajistit, aby image a vnější působení Akademie bylo plně v rukách instituce samotné. S tím souvisí i promyšlené využívání potenciálu a výjimečnosti historických prostor AMU, a to s akcentem na prospěch fakult/školy a studentů.

Věřím, že v následujícím období bude opět možné rozvíjet všechny formy umělecké činnosti, jako tomu bylo doposud. Současná mimořádná situace nám však ukázala i další možná směřování propagace školních aktivit. Proto bude nutné zaměřit se rovněž na aktivity, které pomohou prezentovat úspěchy školy novými nástroji, které by odpovídaly 21. století, jako je lepší zhodnocení všech forem sociálních sítí či vytvoření vlastního streamovacího kanálu, vytváření databáze vlastních realizovaných vystoupení dostupných v online prostředí, využití již stávajících platforem (Youtube) k většímu povědomí o dění na škole.

Je nutné dále podporovat a zintenzivnit prezentaci výsledků studentské umělecké činnosti na zahraničních i domácích festivalech a přehlídkách a vyčlenit pro tyto účely jasně definovanou část rozpočtu. Kvalitu školy vytvářejí především pedagogové. Škola proto musí vždy aktuálně referovat o jejich výjimečných úspěších, včetně jejich mimořádného uznání. Součástí prezentace školních výstupů musí být rovněž propagace úspěchů na poli vědecko-výzkumné činnosti, ideálně formou open-access platforem.

AMU jako umělecká škola má povinnost v duchu svých tradic aktivně vystupovat a působit na celou společnost, a to v co nejširších demokratických souvislostech. AMU by měla i nadále vystupovat jako ochránce uměleckých svobod a názorové plurality, i jako aktivní umělecký arbiter, a tím naplňovat svoji odpovědnost a společensko-politickou relevanci. AMU se musí aktivně zapojit do rozvoje kulturního prostředí pražské metropole jako umělecký centrum s živým tvůrčím prostředím, nezavírající se ani experimentu a spolupráci s dalšími uměleckými subjekty i dalšími pražskými uměleckými školami.

Přehled konkrétních úkolů v oblasti vnější komunikace:

- Značka AMU jako záruka kvality v oblasti performativního umění; sídla a pracoviště AMU jako záruka místa kvalitní kultury.
- Vytvoření jasně definované kapitoly podpory prezentace umělecké činnosti studentů v rámci rozpočtu
- Vytvoření streamovacích platforem a propagace tvůrčí činnosti online
- Vytvoření online nástrojů a dalších aplikací k vědecko-výzkumné práci
- Vytvoření koncepce spolupráce s MHMP, MKČR ve střednědobém horizontu.
- Revize partnerství s veřejnoprávními médii
- Rozvoj sociálních sítí s důrazem na mezinárodní propagaci a využití propagace v neziskových platformách v zahraničí
- Reflexe aktuálních výzev

## **VI. Rozvoj kapacit, strategické řízení a financování**

Praxe strategického řízení školy by měla zahrnovat činnosti zaměřené na soulad mezi posláním školy, jejími strategickými cíli a disponibilními zdroji, a to rovněž mezi školou a vnějším prostředím. Strategický záměr nemůže být pouze výčet přání a představ, ale musí vycházet z reálných možností školy v reálném prostředí. Jeho příprava je dlouhodobý proces a jeho úspěšnost závisí na dobré komunikaci se všemi složkami a orgány školy, které se přípravy záměru také aktivně účastní. Součástí strategického řízení musí být i příprava na nenadálé, neočekávané situace, podobné té, které čelíme v současnosti. V následujícím období proto musí dojít k revizi celé řady dokumentů, které jsou podpůrnou složkou strategického řízení. Nyní můžeme společně „zkomponovat“ a „interpretovat“ nové definice strategických cílů jednotlivých fakult v blízké době. Centrální pracoviště AMU musí fungovat jako důležitý logistický uzel pro celou školu, musí reflektovat i respektovat základní potřeby fakult a jasně definovat, jak k vytyčeným cílům směřovat a jak jich v optimálním čase a s optimálními náklady dosáhnout.

Škola v posledních letech využila příznivé finanční situace k dobudování větších investičních akcí hrazených jednak z Programového financování MŠMT, jednak pomocí specializovaných grantů. Přesto zůstává celá plejáda problémů stále před námi. Dlouhodobě se objevují požadavky na rozšíření prostorových kapacit a řada kateder pracuje ve stísněných či jinak nevyhovujících podmínkách. Proto v minulých letech projevila škola zájem o získání prostorových kapacit v areálu Nákladového nádraží Žižkov. Bohužel tato aktivita nevedla ani po několika letech ke kladnému výsledku, nutno však podotknout, že nikoli vinou školy, ale partikulárními zájmy developera. Je proto nezbytné vytvořit novou strategii o prostorových nárocích, znovu definovat přesné a oprávněné požadavky jednotlivých součástí školy v návaznosti na stávající i nově akreditované studijní programy. Bude žádoucí realizovat audit stávajících prostor a nastínit možná dlouhodobá řešení tohoto prostorového problému v době, kdy Programové financování investičních aktivit ze strany MŠMT na léta 2021–2027 není nastaveno k velkým investicím pozitivně a OP tyto investice již bohužel nepodporují. Teprve po této celoškolské diskusi, kterou by mohl moderovat například senát AMU, by padlo rozhodnutí, o jak velké prostory a pro jaké školní aktivity by měla škola nadále usilovat a jakou cestou se vydat. U této problematiky je též nutné vždy zvažovat velikost provozních a dalších nutných nákladů spojených s chodem, údržbou a eventuálním rozvojem tak, aby se tyto náklady nestaly brzdou pro financování a podporu pedagogů a talentovaných studentů.

V rámci tvorby rozpočtu byly poslední roky pro AMU velice příznivé, neboť se pravidelně zvyšoval příspěvek na vzdělávací činnost, pro umělecké školy vznikl Fond umělecké činnosti, který reflektuje úspěchy školy v rámci RUV, došlo k navýšení i financí z dotace na DKRVO, podařilo se získat finanční prostředky z projektů OP, NAKI, TAČR i GAČR, což ve svém důsledku umožnilo růst mezd všech pracovníků. Bohužel se ale v době relativní prosperity nedařilo dostatečně navyšovat jednotlivé školní fondy, jejichž výše se v současné době, kdy došlo k propadu vlastních příjmů vlivem pandemie, ukazuje jako značně podlimitní. Je proto naprosto nezbytné, aby se škole podařilo v následujícím období zajistit dlouhodobé naplňování univerzitních fondů k vytvoření finanční rezervy pro případné budoucí neočekávané situace, stejně jako pro další plánované i neočekávané investice.

Přehled konkrétních úkolů v oblasti strategického řízení a prostorových potřeb činnosti:

- Optimalizace využití prostorových potřeb školy a jejich rozšíření podle skutečných potřeb, včetně otázek environmentu a udržitelnosti
- Aktivní přístup v jednání s MŠMT o postavení a financování uměleckých VŠ a převzetí vůdčí úlohy mezi těmito čtyřmi vysokými školami, jako excelentního pracoviště světové úrovně
- Vytvoření možností pro jednání o finanční i jiné podpoře ze strany MKČR
- Příprava strategických dokumentů v návaznosti na nově koncipovanou strategii MŠMT 2021–2030+, reflexe současné situace, obecně lepší systémová připravenost na nenadálé situace, vtažení fakult do procesu tvorby strategie a strategického řízení (doplnit jakých), připravenost na nenadálé situace, cílená spolupráce fakult při tvorbě strategie a strategického řízení
- Stabilizace financování v post pandemické době
- Tvorba fondů jako nástroje pro další rozvoj výukového prostředí
- Vytváření transparentního financování aktivit na základě skutečných potřeb a solidarity
- Decentralizace procesů a posílení role jednotlivých fakult
- Optimalizace administrativních procesů spolu s dopracováním jejich digitalizace pro snížení nároků na administraci – HW, SW podpora, rozvoj podpory studijních agend
- Řízení a optimalizace nákladů ve všech sférách v návaznosti na vývoj rozpočtu

# **Konec byrokracií – více umění!**

Filip Suchomel  
V Praze 26. 10. 2020