

Marek Pokorný

kandidát na rektora AVU pro volební období 2025 až 2029

Základní teze volebního programu

Rámec, hodnoty, intence

AVU now

AVU je sice nejmenší samostatná vysoká škola v ČR. Její status a prestiž tento „hendikep“ ovšem dostatečně vyvažují. Napětí mezi těmito póly nicméně bývá častým zdrojem vnitřních i vnějších problémů, jimž škola čelí přinejmenším od 90. let. V posledních dvanácti letech prošla AVU v principu úspěšnými pokusy o vnitřní proměnu, přeskupení sdílených hodnot a zaměření pozornosti na zásadní problémy budoucnosti. Základní dokument, jímž je Strategický záměr AVU na léta 2021–2030, má velmi dobrou vypovídací hodnotu a v jeho naplňování by měla škola pokračovat. Předčasné volby nového rektora/ rektorky AVU nejsou projevem nějaké obecné krize AVU. Naopak se mi zdá, že škola funguje jako celek velmi dobře a je schopná i v současné mimořádné situaci vykonávat prostřednictvím svých akademických orgánů, pracovišť a klíčových osob své základní funkce a vypořádat se s problémy, jejichž řešení nesnese odkladu. I proto si mohu dovolit poznámku, že tato mezihra kromě jiného umožnila průhled do potenciálních (zčásti přetrvávajících, zčásti nově se formujících) rizik pro dlouhodobé fungování AVU: ekonomická, prostorová, technická a provozní křehkost, rozpor mezi deklaracemi a schopností řídit změny, silné osobní a emocionální propojení klíčových osobností s AVU (zásluhovost jako pochopitelné, ale ne vždy věcné kritérium při rozhodování). Buď je nové vedení vezme v potaz a bude s nimi pracovat strategicky, nebo se tato rizika budou prohlubovat ve skrytu.

Kandidatura

Jako kandidát vstupující do voleb zvenčí a bez zásadní praxe v oblasti vysokoškolského vzdělávání mám bezesporu jistou nevýhodu. Je tu určitě nedostatečná znalost prostředí a jeho návyků, absence zkušenosti s vlastním průběhem vzdělávání na konkrétní instituci či pouze obecné povědomí o institucionálních procesech, které ustavují jeho parametry. A samozřejmě jde o formálně jiný typ řízení opírající se o spolurozhodování akademické obce zastupované akademickým senátem a dalšími orgány školy či o souhlas správní rady. Plus nezbytná participace akademické obce a zaměstnaných. Odstup a nutnost pochopit školu však také, dovoluji si namítnout, může být základní přidanou hodnotou takového typu kandidatury. Zvláště přináší-li sebou dlouhodobou intenzivní zkušenost s uměleckou scénou, uměleckými institucemi, jejich jednotlivými aktéry a tématy. A má-li zázemí v různých formách odpovědnosti za konkrétní projekty, institucionální celky a vztahy mezi lidmi, kteří je tvoří. Strategické myšlení, schopnost či ochota delegovat, sdílet a spolupracovat, řešit krizové situací, moderovat divergující záměry či potřeby, respektive hledat nástroje, které mohou přispět k tomu, co ta která instituce ke svému náležitému fungování potřebuje (a to včetně pracovních a

mezilidských vztahů, solidarity týmu či pochopení pro různorodost potřeb konkrétních osob) jsem snad vícekrát prokázal.

Pro vysoké školy uměleckého zaměření, v první řadě pro AVU, jsou klíčové otázky týkající způsobu, jak studujícím ve spolupráci s vyučujícími otevřít a konkrétními dovednostmi různého typu podepřít vlastní cestu k uměleckému myšlení a praxi, ale také ke schopnosti myslet a jednat uměním. A to na různých úrovních, jak k tomu koneckonců v budoucnu povede i změna definovaná novými akreditacemi (bakalářské a magisterské, samozřejmě také doktorské studium). Díky své více než třicetileté přítomnosti na scéně vnímám průběžné proměny umělecké praxe, potřeb tvůrčí i kritické umělecké práce, změny důrazů na diskurzivní, estetický, politický či společenský rozměr uměleckého angažmá, tedy otevřenost (a podmíněnost) uměleckého pole. O ekonomických, institucionálních a sociálních podmínkách nemluvě. Zásadní je však dlouhodobý proces rekonpozice společenské funkce umění. Zhruba řečeno posun od jednoznačné potřeby vytvářet prvotřídní umělecká díla k pochopení umění jako aktéra společenské zodpovědnosti (aniž by tím nutně byly na vedlejší kolej odsunuty obvyklé umělecké otázky a estetické volby). V této situaci stojí AVU před stálou výzvou, jak se vyrovnávat s napětím mezi afirmativní a kritickou funkcí umění, mezi administrativními procedurami (a nároky kladenými stejně na velkou, střední i malou vysokou školu) a nezbytnou potřebou otevřenosti, nejistoty a nezařaditelnosti.

Referençe

Možná stojí za zmínku osobní referenční, *idealizovaný* a historicky podmíněný příklad, který se mi objeví před očima, kdykoli uvažuji o uměleckém vzdělávání. Black Mountain College je pro mě od první zmínky, na níž jsem narazil před více než čtyřiceti lety, jakousi mýtickou bránou do světa experimentu v oblasti uměleckého vzdělávání, kolektivní i individuální umělecké praxe, sdílení, dehierarchizace, ale také pozornosti k materiálům a médiím, performativitě, teorii, interdisciplinaritě a komplementárnosti různých uměleckých druhů. Matrice ustavená odkazem BMC se mi (s vědomím projekce vlastních snů) stále jeví nosná – předjímá totiž většinu neakademických experimentů v oblasti vzdělávání a zároveň má ambici je nějak institucionalizovat. Druhý aspekt, který mě na BMC vždy přitahoval, se týká „kariérní“ dráhy jejích frekventujících. Objevují se totiž mezi nimi jak jména zasahující do vývoje umění od třicátých do osmdesátých let minulého století, ale také lidé, jimž studium pomohlo najít orientaci ve vlastních životech, a to mimo umělecká centra či uměleckou scénu.

Hodnoty

Základní hodnoty AVU definuje Strategický záměr AVU na léta 2021–2030:

Svoboda a kvalita uměleckého projevu

Kritické myšlení a touha po poznání

Odpovědnost vůči společnosti, jednotlivci i AVU jako instituci

Ekologie života a práce

Vzájemnost, respekt, inkluze a solidarita

Genderová rovnost a otevřenost měnícím se identitám

Mezinárodní prostředí pěstující mnohost kulturních hledisek Interdisciplinarita, sdílení a spolupráce

Rád se k nim hlásím.

Pro doplnění uvádím několik charakteristik mého přístupu k vedení institucí a jednání s lidmi: mám rád lidi, nehledám viníky, ale citlivé řešení problému, upřednostňuji potřeby celku před vlastními zájmy, s výjimkami týkajícími se zcela kritických situací hledám především shodu vztaženou k dlouhodobým cílům instituce, jednám ve srozumění se všemi aktéry, v případech disentu určité části instituce postupuji transparentně a pokouším se když už ne o akceptaci, tak alespoň o porozumění důvodům hovořícím pro určité řešení situace, jednám neformálně ale korektně.

Programové teze k vybraným oblastem

AVU je komplexní organismus, jednotlivé oblasti jejích aktivit a cíle, které naplňuje, jsou samozřejmě provázány a nelze je od celku odmyslet. Necítím se ani dostatečně seznámen s celkem a podrobnostmi, ani nedává smysl zastavit se u všeho, co si zaslouží pozornost, respektive o čem ve vztahu k AVU přemýšlím. Zároveň jsem si vědom toho, že na stole jsou zásadní témata jako péče o studentstvo včetně kritické situace při naplňování jeho základních potřeby (bydlení a specifická materiální podpora), prostorové možnosti budov a postupující internacionalizace školy a mobilita, pozornost k její třetí roli, proces hodnocení a sebehodnocení instituce, přítomnost a působení jejích zástupců na různých platformách a kolegiích mimo školu, udržitelnost a uhlíková stopa školy, ale také potřeba spolupráce a možnost sdílení vybraných kapacit s jinými uměleckými a vysokými školami nebo i možnost a podmínky pro otevírací dobu některých pracovišť 24 hodin v týdnu. V řadě oblastí byly v posledních letech vytvořeny určité nástroje (např. GRID), jejichž dobré využívání závisí na jejich zakomponování do celku a na průběžném posilování jejich role (včetně zpětné vazby). S tímto vědomím proto vybírám ty z nich, které potřebují maximální pozornost buď v nejbližších měsících, nebo je k nim potřeba přistupovat strategicky a budou ve střednědobém horizontu formovat vývoje instituce jako celku.

Studium

Priority:

- Nové akreditace a jejich implementace (audit NAU) + neakreditovaný obor restaurování sochy. Jedná se o zřejmě nejakutnější problém AVU a prioritu v roce 2025. Zajištění hladkého nástupu nových studujících a jejich integrace do procesu výuky. Vyjasnění a ověření schopnosti vyučujících a studijního oddělení zvládnout souběh starého a nového akreditačního systému.
- Akreditace na následující období (strategický zdůvodněná volba mezi institucionální akreditací a oborovou akreditací). Příprava reakreditací (konzultace, koncepční debata, projektové řízení i s využitím externích specialistů, proces vlastního zpracování akreditačních spisů). Podzim 2025 až 2029.

- Ateliérovou výuku chápu jako základní formát studia na AVU. Tvoří jednak součást identity instituce, jednak ji pro nejbližší budoucnost považuji za relevantní i z hlediska péče o studující. Rizika, výhody a způsob ateliérové výuky musí být předmětem průběžné debaty a hodnocení.

Možná koncepční změna:

- Limitem stávajícího fungování ateliérů je absence platformy pro intenzivnější komunikaci mezi nimi. Žádný z existujících nástrojů neumožňuje systematicky sdílet a řešit praktické problémy, prověřovat potřeby, formulovat společná témata a hledat silný konsensus o směřování výuky a školy vycházející ze zkušeností s vlastním uměleckým vzdělávacím procesem. Stejně tak nevidím jiný, podle mého do budoucna potřebný typ propustnosti a spolupráce mezi ateliéry (přestupy a ad hoc spolupráce nejsou řešením). Obvyklým prostředkem je zřizování kateder, které na škole typu AVU nepovažuji (zatím s výjimkou KTDU) za nejvhodnější. Jako alternativu chápu možnost pracovat s ideou klastrů, které mohou mít pevnou administrativní a organizační podporu, avšak umožňují různě intenzivní zapojení jednotlivých ateliérů.

Ke zvážení

- Podpora aktivit studujících založených na sebeorganizaci zdola, které nemohou mít z principu jednoznačné místo v organismus školy a jejichž zaměření a aktivity se v čase a kontextu mění (typově ekobuňka, ateliér bez vedoucího). Pro tyto případy by měla AVU mít k dispozici nástroj, který může pomoci organizačně, prostorově, personálně a případně finančně.

Věda a výzkum

- Klíčovým vědeckým pracovištěm AVU zůstane v nejbližších letech VVP AVU.
- Jako silně profilující vnímám specifickou roli a výkon restaurátorských ateliérů.
- Vedle zázemí pro výuku bude tvořit věda a výzkum rovněž součást výkonu KTDU.

Priorita:

- V nejbližší době posilovat také umělecký výzkum jako specifickou oblast umělecké praxe, architektonického myšlení a relevantní typ vědění. Akceptace uplatnění výsledků uměleckého výzkumu v rámci hodnocení uměleckých škol. Ve spolupráci s vedením UMPRUM, AMU a JAMU tlak na zohlednění výsledků uměleckého výzkumu i ve financování uměleckých vysokých škol.

Možná koncepční změna:

- AVU large rozvíjet jako klastr, který integruje stávající projekt AVU large s potřebami a aktivitami postgraduálního studia, ale také zahrnuje školní galerii a Artyčok TV, respektive další typy aktivit a programů na rozhraní mezi školou a veřejností. Klastr jako prostředí vzájemné podpory, vyšší efektivity, ale také zprostředkování výstupů směrem k odborné i zainteresované veřejnosti. (Neznamená to zrušení vazeb na garanty, domovská pracoviště či samostatnosti jednotlivých projektů.)

Institucionální aspekt řízení

- Organizační struktura zahrnující i pozici prorektorky/ prorektora pro strategický rozvoj není přístupná na webu. Vycházím však z informace, že ke změně organizační struktury došlo. Organizační struktura se na první pohled jeví logicky, při bližším zkoumání však vyvstávají otázky nad tím, zda jsou skutečně jednoznačně definovány kompetence ve vztahu k procesům řízení, jak vypadají reálné vztahy mezi pozicemi a odpovědnostmi. Zvažoval bych zrušení pozice prorektora/ prorektorky pro strategický rozvoj a její nahrazení oddělením strategického rozvoje, které by bylo podřízeno přímo rektorovi/ rektorce. Bude užitečné vypracovat mapu kompetencí a komunikace i procesní mapu, které mohou pomoci k vyšší transparentnosti a jednoznačnosti při řízení na všech úrovních (externí pomoc). Nárůst středního managementu bez přesné umístění do těchto map vidím jako riziko.
- Nevím, zda jsem na základě dostupných informací s to podat funkční popis vztahů mezi jednotlivými orgány AVU, vymezit jejich faktickou působnost a koordinaci v čase. Schopnost jasně vysvětlit tuto rovinu fungování AVU by mělo být samozřejmostí.
- Zamýšlel bych se také nad způsoby dosahování konsensu a nad rizikovými body komunikace napříč školou. Nejedná se pouze o vlastní řízení, ale také o vytvoření intuitivního prostředí pro studující a akademickou obec.

Opatření:

- Revize organizační struktury a dokumentů jednoznačně popisujících kompetence a interní komunikaci. Důsledkem by mělo být zjednodušení, uchopitelnost a zejména jednoznačnost. Podmínkou je dlouhodobá komunikace napříč AVU.

Ekonomické a provozní aspekty

- Ekonomicky a AVU ocitá v úzkém hrdle – vycházím z posledních výročních zpráv, konzultace s kvestorem a kvalifikované představy o možných zdrojích. Základním finančním problémem kupodivu není ani nezbytné navyšování mezd v posledních letech či nárůst zaměstnaných, ale spíše nejistota spojená s výší a časovým rozvržením nákladů souvisejících s rozvojem a základními funkcemi školy.
- Průběžně je nutné identifikovat zdroje (MŠMT, EU, MK, nadace, Erasmus, vlastní zdroje) ve vztahu k potřebám AVU. Soustředit se na priority a zohledňovat personální, finanční a časovou dotaci nutnou pro zajištění zdrojů.
- Prostorová nouze. Chystané investice do administrativních systémů a IT.

Priority:

- Připravit výhled ekonomického vývoje v letech 2026 až 2030 ve variantách.
- Připravit zásobník investičních projektů usouvztažněný s rozvojem a potřebami AVU a finančními možnostmi konkrétních let či období.
- Založit Nadační fond AVU (posílení neúčelových financí, podpora studujících, podpora prezentačních aktivit, mimořádných měkkých cílů a potřeb).

Strategický výhled

- Prostorová nouze. Definovat optimální prostorové zázemí pro budoucnost AVU. Hrubé scénáře pro jeho dobudování jako podklad pro (zřejmě) několik dalších vedení AVU. Musí padnout základní strukturální rozhodnutí, na nichž bude dlouhodobá shoda ve vztahu k potřebám školy jako celku (tedy zabránit např. dilematu mezi naplněním potřeb zázemí pro restaurátory a archivu AVU).
- Provéřit budoucnost pronájmu prostor ve Veletržní ulici. Připravovat alternativy pro období po případném opuštění tohoto zázemí.
- Definovat technické potřeby AVU v dlouhodobém horizontu (dílny, technika, administrativní IT systémy, restaurátorská pracoviště).

Prostředí (příklad)

- Vlastně mám pocit, že se od 90. let mnoho nezměnilo (hlavní budova); objekt není zřetelně označen a orientace uvnitř budovy vyžaduje jisté úsilí a znalost (nová vizuální identita AVU přitom počítala s touto potřebou), péče o nejbližší okolí přes pozorovatelné zlepšení je podle mého stále neuspokojivá (mluvíme-li o péči a nezahrneme do něj bezprostřední životní a pracovní prostor, něco není úplně v pořádku), atmosféra prostoru se bezesporu významně podíl na chování, pocitech atd., utřít prach na Myslbekově Kristovi by mohl předcházet diskusi o tom, co v nejexponovanějších místech budovy má vlastně být... Považuji společné prostory za určitou definici instituce. Pro AVU klíčové hodnoty by se měly propsat i do sdíleného fyzického prostředí (první podlaží jako nástup do instituce s informační a orientační kvalitou, druhé podlaží jako socializační a komunikační zázemí alespoň v náznaku – improvizovaně, později jako projekt, na jehož přípravě se budou podílet vyučující a studující). Nízkonákladová řešení.

Závěrečná poznámka

Náčrt programových tezí možná vyznívá příliš „manažersky“ a technokraticky. Záměrně. Nespoléhám příliš na proklamace, byť pojmenování a výslovné přihlášení se k tématům a pojmům má význam. Zajímá mě spíš to, zda jsme schopni v čase a kontextu takové hodnoty následovat. Jak zní slavné motto Goethova Fausta v překladu Karla Krause: Šedá je všechna teorie, jen strom praxe je vždycky zelený. Pojem praxe v silném (řekněme Marxově) slova smyslu je pro mě klíčový. Interním procesům a vlastnímu řízení AVU, které umožňují institucionální jednání a zajišťují podmínky pro studium či „provozování“ vědy a výzkumu, jsem se tu věnoval především proto, že by v důsledku neměly být vidět, tedy měly by být srozumitelné, jednoznačné a intuitivní (od stanovení rozpočtů přes řešení opakujících se potřeb studujících a vyučujících až po přípravu reakreditací, investiční akce, postup při mimořádných situacích, stanovení priorit atd.). Energii pak bude možné primárně věnovat vlastnímu smyslu existence AVU. Opěrné body a jednoznačné procedury běžného chodu instituce vytvoří prostor a umožní flexibilitu při řešení specifických potřeb (bude na to zkrátka víc času), abychom zakončili pádným truismem.

Praha, 14. 1. 2025

