

# **Koncepce vedení AVU v rektorském funkčním období 2025–2029**



**prof. Tomáš Pospiszyl, Ph.D.**



# Úvod

Akademie výtvarných umění v Praze je v prostředí České republiky nenahraditelnou uměleckou školou. Zřejmě proto si udržuje mnohá specifika. Je školou malou a přitom různorodou, s dlouhou tradicí i s nezpochybnitelným potenciálem formovat budoucnost naší kultury. K její svébytnosti patří schopnost absorbovat nové vlivy a společenské impulsy, je citlivým prostředím, jež je schopné sebereflexe a hledání vlastních cest k budoucnosti. Z těchto vlastností vychází i následující reflexe jejího současného stavu a návrh, jak by mohla škola v nejbližších letech fungovat. Důležitým praktickým zdrojem tohoto materiálu je současný Strategický plán rozvoje AVU. Dobře jej připravilo minulé vedení AVU a považuji jej za rozumně nastavený podklad pro další vývoj školy.

## AVU – současný stav

Akademie výtvarných umění je malý, ale komplikovaný organismus. Prokazuje svou životaschopnost, ale i křehkost. Institucionální rozhodnutí zde mají své konkrétní osobní dopady. V úvodu zmíněná schopnost reagovat na nové výzvy dokazuje například využívání Hlavní budovy AVU. Více jak sto let stará budova postavená pro specifický druh výuky výtvarného umění se v průběhu let úspěšně adaptovala pro různé umělecké formy i na jiné pedagogické postupy. V posledních letech škola úspěšně absorbovala vlnu studujících z Ukrajiny. Improvizace ale musí mít své meze, jsou situace, které nevyřešíme v rámci zavedených postupů. Tempo změn se na AVU zvláště v poslední době podstatně zrychlilo a je faktorem, který ovlivňuje aktuální kondici školy. Kdybychom měli použít klasickou SWOT analýzu, věřím, že bychom se většinou dostali k podobným silným a slabým stránkám:

## Silné stránky

- ♥ Unikátní postavení školy v rámci školního systému ČR
- ♥ Diverzifikace a svoboda jednotlivých programů a ateliérů
- ♥ Komunikace uvnitř ateliérů

## Slabé stránky

- Komunikace nad úrovní ateliérů, např. v souvislosti se změnami v podobě studia
- Nesrozumitelnost školy či předmětů její výuky pro část veřejnosti, včetně té odborné
- Nízké platové ohodnocení akademických i neakademických pracovníků a pracovníc

## Příležitosti

- ♥ Budovat „značku školy“ prostřednictvím absolventek a absolventů nedávné doby
- ♥ Podpořit význam školy rozvojem její mezinárodní spolupráce

## Hrozby

- Finanční zátěž vycházející z potřeby spravovat několik školních budov
- Neschopnost udržet kvalitu poskytované výuky z finančních a prostorových důvodů

AVU je schopna individuálního přístupu k jednotlivcům i problémům. Je prostorem soužití studentstva, pedagogů a pedagožek, zaměstnanců a zaměstnankyň školy. Pro úspěch společného počínání je zásadní vzájemná spolupráce, pro kterou někdy chybí prostor, vůle a zájem. Vnímám, že je třeba posílit sounáležitost jednotlivých částí školy, hledat společné styčné body. Školní život se odehrává v mantinelech daných vnějšími okolnostmi i vnitřními rozpory. Můžeme jej rozdělit do několika skupin:

## Ekonomická perspektiva

S ohledem na způsob financování veřejného školství v České republice, stávající společenský a mezinárodní vývoj nelze očekávat dramatické zvyšování rozpočtu školy. Realitou dneška je naopak zdražování školního provozu a individuálních životních nákladů. Musíme se připravit na lepší využívání vlastních zdrojů a mít plán pro situaci ještě hubenějších let, než jsou ta současná. Rozpočet školy je třeba nastavit směrem k dlouhodobé udržitelnosti a vytváření rezerv.

Největším bohatstvím školy, avšak současně i nákladem, jsou lidé, kteří v ní pracují. Máme skvělý tým a současně nový vnitřní mzdový předpis, který škole již nějakou dobu chyběl. Jeho možným pokračováním je analýza struktury zaměstnanců a zaměstnankyň školy. Udržet a především rozvíjet standard odměňování může pomoci analytický pohled na stávající úvazkovou politiku školy, pracovní náplně nebo dosavadní spolupráci s externisty. Je to úkol, který by na sebe budoucí vedení školy mělo vzít.

I když jsou administrativně náročné, v budoucnosti se neobejdeme bez operačních programů a dalších podobných zdrojů. Zásadní ekonomický rozměr má i počet přijímaných studentů a studentek. Rozšiřujeme počty akreditovaných studijních programů, avšak problémem se

stává nedostatek prostor, lidských kapacit a provozních možností školy. Je třeba průběžně analyzovat zájem uchazečů o jednotlivé obory a současně vést jednání o podobě stávajícího kontraktového financování vybraných uměleckých škol, podle kterého se podíl AVU pohybuje okolo 55 nových studentů do všech studijních programů. Bez změny této dohody nelze zvyšovat počty studentů bez navyšování vnitřního dluhu.

## Studijní záležitosti, výuka

Před pár lety měla AVU akreditovány čtyři studijní programy, dnes jich má o deset více. V souvislosti s novými akreditacemi dochází k reformě studijního systému volného umění, k rozdělení studia na bakalářský a magisterský stupeň a k zavedení kreditního systému. Domnívám se, že se jednalo o nutné změny. Současně se s novým systémem musíme sžít, v praxi zjistit jeho možné nedostatky a naučit se plně využívat jeho výhody.

S ohledem na proměny studia je nutné stabilizovat studijní agendu na AVU. Nebude to úkol na několik měsíců, ale půjde o dlouhodobý proces, který plně prověří až praxe. Budeme testovat nové akreditace a musíme nastavit funkční ekosystém jednotlivých studijních programů. Až s tím budeme hotovi, bude před námi stát nutnost reakreditace. Je třeba zvážit, zda by se pro charakter školy více nehodila institucionální akreditace, jež by nám mohla dát více prostoru pro případné úpravy studijních programů.

AVU se v posledních letech logicky soustředila na nové akreditace. Je však nezbytné nadále provádět reflexi výuky jako takové. Současný stav neberme jako dokonalý. Každý ateliér si vyvinul/ vyvíjí vlastní pedagogický model, což vede k žádoucí diverzifikaci přístupů. Přes

nedávné akreditační změny je AVU ve své podstatě dále školou, jež je tvořena „malými školami“ v podobě ateliérů. Chceme v tomto individualizovaném systému pokračovat i nadále, nebo má své alternativy?

Studium může osvěžit zavedení krátkodobějších učebních formátů, několikadenních workshopů a modulů. Je to i možnost pro větší internacionalizaci AVU. Jak ukazuje příklad pracoviště LARGE na doktorské úrovni, je to v našich podmínkách uskutečnitelné.

## Komunikace, řízení, samospráva

Obzvláště v časech změn, jakou například představuje změna studijního systému, je důležitá spolehlivá informovanost a oboustranná komunikace. Zatímco v jednotlivých ateliérech problém s komunikací není, na celoškolské úrovni se jedná o dlouhodobý problém. AVU se do budoucna neobejde bez zefektivnění a zpřehlednění řízení školy. Soustředit bychom se měli na možné technické prostředky: na kvalitu webových stránek, fungování IS STAG, na zavedení intranetu. Nutností se musí stát včasné publikování harmonogramu akademického roku, vytvoření srozumitelného a na sebe navazujícího itineráře schůzí a setkávání jednotlivých školských orgánů. Přes náročnost úkolů musíme zvyšovat naši schopnost dodržovat termíny.

Jde ale i o změny institucionální. Komunikaci ve škole by mohla pomoci nová úroveň ve správě školy. Pro vedení školy – rektora či rektorku, tým prorektorstva, kvestora – je někdy nesnadné účinně oslovit pedagožstvo a studentstvo jako celek. Komunikačním a současně správním mezistupněm by se mohly stát katedry nebo přesněji formalizované plenum garantů studijních programů.

K úvaze bych v souvislosti s vnitřní komunikací rád dal také reformu Akademického senátu AVU. Navrhoval bych zvýšení počtu jeho členů a zavedení poměrné zastoupení jednotlivých částí akademické obce. Oborově jednobarevný senát může pracovat rychle a efektivně, ale bude má horší pozici v reprezentování „hlasu studentstva“ i informovanosti do všech akademických pracovišť.

## Škola a společnost

AVU tu není sama pro sebe, není a nesmí se stát uzavřeným světem. Vedle probíhající výuky a výzkumu je důležité její celospolečenské vzdělávací působení. Směrem k veřejnosti musí Akademie vystupovat jako garant uměleckých hodnot. Měla by aktivně bránit historické dědictví a současně sebevědomě hájit a vysvětlovat smysl současného umění. Myslím, že tato úloha školy je dlouhodobě podceněna, což se snadno může stát hrozbou pro její nezávislou a úspěšnou existenci.

Musíme klást důraz na zapojení AVU do mimoškolských uměleckých projektů, výzkumů a společenských aktivit, ale i do všeobecných debat o smyslu současnosti. K dispozici k tomu máme naše výstavy, publikace, uměleckou tvorbu pedagožstva i studentstva. Naším úkolem je nejen kultivace umění samotného, ale též promýšlení a testování jeho veřejných úloh. Nesmíme dopustit, aby se perspektiva umění a kultury vytratila ze společenských debat o naší společné budoucnosti, protože tak se sami o budoucnost připravíme.

Prostory k práci, institucionální kultura  
Může se zdát, že stávající fyzické prostory na rozsah současného provozu AVU již nestačí. Pro následující roky ale stačit budou muset. Škole hodně pomáhají nové pronajaté prostory ve Veletržní ulici. V následujících letech nás čeká rekonstrukce prostor podkroví Hlavní budovy. Vyžádá si to dočasné

přestěhování dvou ateliérů do Veletržní a další logistická omezení. Rekonstrukce je však nutná a škola z ní bude profitovat. Dalším plánovaným krokem je rekonstrukce zahrady, a to v širší jejího dosavadního užívání jako pracovního, manipulačního, sociálního a rekreačního prostoru. V jejím rámci chci prozkoumat potřebu vybudovat na zahradě útulek pro zde žijící kočky.

Charakter místa, kde společně pracujeme a učíme se, byl v posledních letech obohacen o strukturální prvky zabezpečující péči a ochranu práv jeho spoluúčastníků. Úspěchem je nepochybně zřízení Antidiskriminační platformy nebo pracoviště GRID. Věřím, že se povede znovuaktivovat odborovou organizaci. Se stávající výší odměn nemůžeme dlouhodobě udržet kvalitní tým. Dále musíme pracovat na narovnávání pracovních podmínek napříč školou, jmenovitě dosáhnout výraznějšího podílu žen ve vedení ateliérů a přemýšlet nad zpřístupněním školy pro ty, pro něž je z nejrůznějších důvodů dosud obtížně dosažitelná. Jako dlouhodobý cíl vnímám posilování společného ducha školy. Aby to, zda se zabýváme architekturou, restaurátorstvím, malbou nebo například programováním nebylo důležitější než to, že patříme k Akademii výtvarných umění.

## Budoucnost a spolu-rozhodování

Do konce letního semestru navrhuji provést sběr názorů na vybrané klíčové otázky rozvoje školy (strategické referendum). Po zveřejnění a vyhodnocení výsledků ankety v příštím akademickém roce pak zorganizovat debaty k jednotlivým okruhům. Ty povedou nejen k hledání pestřejší škály možných řešení, ale i k edukaci akademické obce ve vybraných oblastech.

- Které formy zlepšení vnitřní a vnější komunikace školy považujete za účinné?

- Je třeba uvažovat o rozšíření / omezení počtu přijímaných studentů?

- Jaké pedagogické přístupy / osobnosti vám na škole chybí?

- Jste pro to zavést poměrné zastoupení jednotlivých částí akademické obce v Akademickém senátu AVU?

- Který okruh otázek vztahující se k budoucnosti AVU byste chtěli v rámci akademické obce diskutovat?

## Proč já?

Smyslem těchto volebních tezí není detailně zprostředkovat mé osobní názory na budoucnost AVU, ani dopředu popisovat konkrétní metody, jakými by šla dosáhnout. Chtějí stručně a střízlivě shrnout současný stav a navrhnout možný vývoj ve vybraných oblastech. Rád bych dal akademické obci prostor ke spoluúčasti na dalším směřování školy. Umím rozhodovat, ale především poslouchat. Jsem připraven na statutární zodpovědnost za školu, současně nenabízím tradiční vůdcovství. Podobný postoj vychází z mého přesvědčení, že škola jako celek by neměla čekat na individuální nápady ohledně vlastní budoucnosti, ale být sama schopna formulovat co potřebuje, kde se chce za pět let vidět.

Je známo, že rektor nebo rektorka v rámci svých kompetencí disponují jen omezeným prostorem pro radikální změny. Nemají v rukávu zázračné nástroje a jejich úkolem je především moderovat institucionální debatu, pečovat o pracovní atmosféru, otevírat pole pro spolupráci, budovat společenství. Jsem přesvědčen, že tyto zdánlivě doplňkové role mají pro budoucnost školy klíčovou roli.



**Děkuji**