

# **AMU = DAMU + FAMU + HAMU**

**Dlouhodobý záměr  
vzdělávací a vědecké, výzkumné, vývojové  
umělecké a další tvůrčí činnosti  
Akademie múzických umění v Praze (AMU)**

**Pro Kulatý stůl AMU**

**2011-2015**

## Úvod

„Dlouhodobý záměr vzdělávací a vědecké, výzkumné, vývojové, umělecké a další tvůrčí činnosti“ (dále jen „DZ“) na období 2011 až 2015 pochopitelně navazuje na „DZ AMU na období 2006 až 2010“ a všechny jeho každoroční Aktualizace. Zároveň tento nový DZ AMU rezonuje s **DZ MŠMT na období 2011 až 2015** (dále jen „DZ MŠMT“) a tudíž s oficiálním pohledem na poslední vývoj terciárního vzdělávání v České republice i v zahraničí a oficiální představy o jeho perspektivách v nadcházejících pěti letech.

Zmíněný dokument MŠMT stanovil své strategické cíle – poněkud obecně – takto:

- odstranit slabá místa systému vysokého školství;
- eliminovat možná rizika;
- rozvíjet příležitosti;
- posilovat silné stránky.

Jako ústřední cíl DZ MŠMT stanovuje zásadní změnu rozvoje vysokých škol směrem **od kvantity ke kvalitě**, tudíž orientaci, od níž umělecké vysoké školy neustoupily ani v období značného tlaku na tzv. masifikaci vysokoškolského vzdělání. V DZ MŠMT **předkládané cílové priority jsme si** tudíž – zřejmě na rozdíl od ostatních stále ještě bouřlivě rostoucích českých univerzit – **osvojili se značným předstihem**:

- **obecné cíle** vycházející z priorit České republiky a Evropské unie, kupříkladu garance sociální dostupnosti, jsou v našich podmínkách dlouhodobě determinované především talentem, nikoli sociálním statutem uchazeče o studium;
- **specifické cíle** jsou pro umělecké vysoké školy typické, neboť z podstaty jejich existence jde o priority naplňované odlišně, avšak s ambicí dosahovat nejvyšší kvalitu poměřovanou výhradně internacionálně platnými kritérii. Špičkový výzkum je v klasickém slova smyslu uskutečňován méně, avšak je kompletně nahrazen syntetickým poznáváním světa nejen racionálními postupy, ale i kreativitou. Formulace v DZ MŠMT naznačují ochotu hodnotově chápat interakci **vědy a umění** a promítnout ji do myšlení, vnímání, registrace a rozhodování klíčových odpovědných orgánů pro výzkum a vývoj.

Pro pražské vysoké školy nemá validní ani systémový charakter koordinace *operačních programů*, jejichž gestorem je MŠMT (*Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost, dále jen OP VK a Operační program Výzkum a vývoj pro inovace, dále jen OP VaVpI*). Jejich opakovaná intenzivní prezentace uvádí v omyl nejen univerzity, ale i veřejnost, neboť operační programy se prakticky netýkají třetiny veřejných vysokých škol, sic s význačným podílem na počtu studentů v České republice. Ke zdůrazňování účelného a synergického využívání *operačních programů* jednotlivými příjemci podpory – vysokými školami, institucemi vědy a výzkumu a vývojovými a inovačními centry – by patřila ještě strategie vedoucí k zmírnění dopadů vyvolané asymetrie. Její neutralizace nemůže ležet pouze na pražských veřejných vysokých školách a měla by se stát

jedním z klíčových témat DZ MŠMT na období 2011 až 2015, neboť prolíná nejen východiska jeho priorit, ale zejména obsahovou dřeň priorit samotných.

Z pohledu pražských vysokých škol tudíž jakkoli pečlivá koordinace obou zmíněných *operačních programů* nemá zásadnější význam. Tzv. individuální národní projekty pro oblast vysokoškolského vzdělávání a výzkumu, experimentálního vývoje a inovací, které by měly být školám oporou v řešení institucionálních otázek a napomáhat efektivnímu řízení, sice disponují obřími rozpočty, ale zdrojově spoléhají na šetření prováděná vlastními pracovníky dotčených vysokých škol, vesměs na úkor jejich povinností a času na přípravu výuky či výzkum.

## I. Východiska pro formulaci priorit

### 1) Počty studentů

Heslo **Od kvantity ke kvalitě** by tak snad mělo začít konečně platit pro všechny vysoké školy v ČR, nejen pro malinkatý segment právě jen těch uměleckých. Všechny čtyři po celou dobu zmasovění univerzitních studií odolaly náporům značného množství uchazečů, uchovaly tvrdý systém přijímacího řízení a přes ztráty vyplývající z rigorózního dodržování normativního financování vytvořily prostředí pro vysoký standard studia všech oborů.

Vycházíme-li v případě AMU z oficiálních ministerských údajů, za 7 let (od roku 2004), v období silných populačních ročníků a zcela pochopitelného rozšiřování počtu oborů o nové, se zvýšil počet tzv. přepočtených studentů pouze o necelých 12 %. Úplným zablokováním jakéhokoli růstu počtu studentů bychom přehlíželi objektivní potřeby vývoje nepravidelně vyžadujícího nové obory, často v závislosti na nových technologiích. Promyšlené zvyšování či kolísání počtu studujících na uměleckých vysokých školách má velice daleko k zmasovění studií na všech ostatních českých univerzitách, kde počty studentů dramaticky vzrostly, ale za cenu nových problémů, aniž byly vyřešeny staré. Z pohledu vysokého uměleckého školství navíc z obecné expanze vysokoškolského systému nemají kvantitativní prospěch ani studenti ani učitelé, zřejmě pouze ministerstva a politická reprezentace.

### 2) Institucionální vývoj

Čas od času přicházející snaha některé z fakult AMU o osamocení se intenzivně objevila i v nedávném období. Vzhledem k legitimním úvahám o perspektivním vzniku čtvrté fakulty AMU se zřejmě v nastávajícím intervalu dezintegrační návrhy neobjeví.

Nedávno byla na návrh příslušných fakultních orgánů přejmenována Hudební fakulta na Hudební a taneční fakultu, čímž se sice po takřka 65 letech ne zcela naplnilo znění původního Dekretu prezidenta Československé republiky č. 127/1945 Sb., ze dne 27. října 1945, ale pro obor taneční umění jde po mnoha odkladech o významný počín.

Diskuse o případném vzniku fakulty specializované na tanec, nonverbální divadlo, pohybovou a tělesnou interpretaci přirozeně nemají kořeny historicky výhradně

legislativní. Jsou navíc nyní podpořené bouřlivým vývojem pohybového divadla, v němž tanec a pantomima tvoří ústřední osu, na níž se organicky nabalují všechny další disciplíny fyzického a vizuálního divadla, a především vyvolávané přirozenou reakcí na multidisciplinární – někdy multimediální – charakter současného interpretačního umění, stále častěji integrovaného s uměním výtvarným či konceptuálním.

### 3) Demografický vývoj

Tato stať by měla patřit již v ministerském DZ na období 2011-2015 buď do kapitoly **Počty studentů**, nebo alespoň jako samostatný oddíl v pořadí ihned za ní. Mezi demografickým vývojem a počtem studentů jsme v České republice vybudovali přímý vztah neustálými poukazy na procentuální zastoupení obyvatel s vysokoškolským vzděláním ve srovnávání mezi státy, často doprovázený tabulkami primárně nelichotivými pro českou populaci. Toto „krátké spojení“ mělo ospravedlnit státní politiku namířenou k zmasovění univerzitních studií, v důsledku vedenou nešťastně zvolenou formu normativního financování: čím víc studentů, tím vyšší příspěvek ze státního rozpočtu. Školy byly bezhlavě hnány k přijímání dalších a dalších uchazečů, *de facto* bez ohledu na jejich připravenost, schopnosti a talent absolvovat náročná studia. Nutným paralelním efektem bylo snížení kvality, která je nyní DZ MŠMT předkládána jako ústřední cíl. Na prahu značného demografického poklesu populačních ročníků nad námi visí hrozba dvojnásobná: paradoxní snížení příspěvku na základě menšího počtu uchazečů (čemuž nahraje deficit státního rozpočtu) a setrvačné tempo většiny škol přijímat co nejvíc uchazečů, tudíž v příštích letech takřka každého, bez ohledu na jejich potenciál či invenci.

### 4) Vývoj vzdělanostních potřeb trhu práce

AMU je skutečně „malokapacitní“ vysokou školu primárně orientovanou výhradně na vysokou kvalitu studia a profil absolventů, a proto též obsah pojmů zaměstnanost a zaměstnatelnost je třeba chápat odlišně. AMU dlouhodobě vykazuje v obou kategoriích takřka absolutní čísla, tj. 0 % neuplatněných absolventů. Důvody jsou – i do budoucna – nasnadě:

- počty přijímaných studentů jsou relativně stabilní a uplatnění absolventů v praxi taktéž;
- vykazování je specifické, neboť umělecká praxe v drtivé většině upustila od systému stabilních zaměstnaneckých poměrů a přechází na jednotlivé umělecké smlouvy. Perspektivně nelze očekávat zásadní změny systému;
- v této souvislosti je logické, že objektivní potřeby vývoje budou vyžadovat rozšiřování stávajících oborů, zavádění nových oborů a tedy i náhlou – zvenku viděno: skokovou – potřebu rozšíření počtu přijímaných studentů. Tyto odhady zcela mimo jakoukoli pochybnost potvrzuje značné množství nově akreditovaných, málem totožných či velmi příbuzných, studijních programů na řadě českých vysokých škol.

## II. Priority

### 1) Kvalita a relevance

Výsledkem víceleté snahy v oblasti studijních záležitostí, která učinila studenty AMU rovnoprávnými se studenty podobných oborů v celé Evropské unii, a *de facto* i se studenty neuměleckých oborů, bylo získání **Diploma Supplement Label** v roce 2009. To uvádíme nejen jako z Bruselu oceněný progres, ale zejména coby výjimečné strategické rozhodnutí promítnuté i do období 2011 až 2015, neboť se AMU na všech svých fakultách, divadelní (DAMU), filmové a televizní (FAMU) a hudební (HAMU), nadále bude snažit zůstat školou přísně výběrovou, v níž se jakékoli snížení nároků při přijímacím řízení logicky projevuje perspektivně nejen v konkrétním oboru, nýbrž i na celkové úrovni školy; naše studijní programy obory existují ve vzájemné závislosti a začasťte teprve společně tvoří umělecké dílo.

Rozhodnutí AMU získat v nastávajícím (nejpozději do roku 2013) období **ECTS Label** je tudíž od konspektu jiných vysokých škol strategicky odlišné. Tuto skutečnost uvádíme jako jeden ze stěžejních cílů příštích let, k němuž se ještě tématicky vrátíme v následující kapitole.

#### a) počet studentů

Specifickému problému počtů studentů na uměleckých vysokých školách se věnuje odstavec I/1). Všechny cíle i veškerá doporučení uvedená v adekvátní kapitole DZ MŠMT 2011-2015 jsou praxí AMU již mnoho let aplikovaná. Zásadní změny pravidel MŠMT k financování veřejných vysokých škol založené na odklonu od normativního modelu budou AMU přijímány aktivně.

#### b) vnitřní a vnější zajišťování kvality

Implementace Národního kvalifikačního rámce terciárního vzdělávání na AMU závisí na organizační připravenosti metodiky na MŠMT. Veškerá žádosti o akreditace či reakreditace studijních programů v daném období (2011-2015) pak mohou být ustanovením rámce podřízeny. Lze očekávat akreditace zcela nových oborů vynucených vývojem v neširším slova smyslu, včetně dopadů nových technologií (restaurování fotochemických záznamů, digitalizace), i oborů víceméně klasických (jazz, orchestrální hra), dosud absentujících programově.

Na základě pozitivních zkušeností z testovacího hodnocení AEC v intervalu minulého období DZ bude AMU nadále rozvíjet a podstupovat specializovaná hodnocení odbornými týmy ze zahraničí; na léta 2011-2012 je připravován zahraniční audit FAMU na expertní bázi sdružení CILECT/GEECT.

Na tomto místě je však nezbytné uvést nové výsledky opakované **SWOT analýzy AMU**, které jsou přes fakultní diversifikaci jednotné:

#### Silné stránky

- značný a neutuchající zájem uchazečů přes předem známou nízkou úspěšnost při přijímacím řízení a přes rostoucí počet akreditovaných totožných či

příbuzných studijních programů na jiných vysokých školách a přístupnost zahraničních škol;

- výběrovost při přijímání uchazečů, která předznamenává vysoký standard vstupní úrovně studentů a tedy i studijních programů;
- dislokace naprosté většiny budov a pracovišť uvnitř atraktivního a unikátního městského centra, z toho vyplývající centralizované prostory včetně vybavení pro veřejné prezentace;
- respektovaná dlouholetá tradice všech oborů a důvěra v novinky, které škola přináší;
- vysoká míra spolupráce s obdobnými a příbuznými školami v zahraničí s důrazem na univerzitní instituce v EU a USA;
- přirozená touha k neustálému hledání nových cest a postupů; neboť inovační potenciál nedílně patří k umělecké tvorbě, která – jde-li o skutečnou kreativitu – nestagnuje;
- veškeré výstupy – i z dílčích (semestrálních) – prací studentů jsou pod drobnohledem odborné i laické veřejnosti, neboť umělecké dílo dojde k plné realizaci až v kontaktu s příjemcem, divákem, posluchačem. Jde o nepřetžitě funkční evaluaci;
- vysoká kapacita propojování kateder, studijních programů a oborů na společných uměleckých projektech;
- přes vše uvedené vysoká míra autarkie a finančního zdraví (podle modelu BAMF).

### **Slabé stránky**

- nekompletní vybavení učeben, studií a pracoven odpovídajícími prostředky a pomůckami vzhledem k dynamice jejich vývoje a nabídky, stěží udržitelný krok s rozvojem technologií, v historických budovách chybějící klimatizace;
- nedostatečné grantové a jinak adekvátní zabezpečení přechodu studentů ze školy do praxe, neboť skončil systém stálých pracovních míst v uměleckých institucích, nejčastěji změněný na jednorázové kontrakty;
- zájem o celoživotní vzdělávání stále naráží na finanční náročnost plnohodnotného studia;
- chybí prostředky na projekty studentů nad rámec studijních programů;
- chybí prostředky na angažmá odborníků z praxe nejčastěji u doktorských programů a zejména pro vynikající zahraniční pedagogy;
- stále ještě nevyužitá kapacita i atraktivita školy pro mnohem vyšší počet zahraničních studentů, zejména platících;
- s předcházejícím bodem související tendence některých kateder k uzavřenosti.

### **Příležitosti**

- končící doktorandi jako nastupující generace pedagogů s plným inovačním potenciálem;
- vznik vlastního orchestru, který by zbavil HAMU závislosti na drahá angažmá symfonických těles;
- vznik nových oborů, které reagují na vývoj praxe – kupř. revitalizace netradičních prostorů využité pro kulturní účely, restaurování opticko-chemických záznamů atd.;
- otevřenost k novým a neustále vznikajícím médiím, které vyzývají k využití;
- udělením DS Labelu otevřená cesta k ECTS Labelu a zvýšení prestiže školy;

- snazší spolupráce s aplikační sférou;
- mezinárodní projekty studijní i prezentační, které mají na AMU značnou tradici a nezanedbatelné výsledky;
- kapacita i atraktivita pro značně větší počet zahraničních studentů;
- využití konečně vybudovaných výstavních prostorů pro prezentaci studentské tvorby veřejnosti;
- prosazení adekvátního uznávání hodnocení výstupů z umělecké tvorby v porovnání s výstupy z vědy.

## Hrozby

- tvrdá selekce při přijímacím řízení „přihraje“ méně náročným školám a fakultám uchazeče, pokud v těchto oborech zůstane zachován význam kvantitativního růstu;
- výkyv populačních ročníků může mít při zachování požadavků na uchazeče destruuující dopad na pedagogickou strukturu školy;
- vysoké věkové průměry pedagogů na fakultách;
- málo nadějná perspektiva odměňování špičkových pedagogů a odborníků;
- nezadržitelný technologický vývoj, zejména v tzv. nových médiích, kde lze vzhledem k nedostatku prostředků či aktivity školy rychle ztratit kontakt i kontinuitu;
- faktické i morální stárnutí nástrojů, technologií, vybavení i počítačové sítě, včetně sice krásných, ale starých budov, které vyžadují značnou, komplikovanější a náročnější údržbu;
- riziko ochoty setrvalého smíření s legendárním pozitivním hodnocením vycházejícím spíše z tradice školy;
- opomenutí trendu k revitalizaci netradičních prostorů otvírajících se pro kreativní aktivity;
- diskriminace při získávání zdrojů z EU a jejích operačních programů kvůli sídlu AMU v Praze;
- přetrvávající neexistence adekvátního hodnocení výstupů z umělecké tvorby s výstupy z vědecké práce.

## b) Progresivní formy a metody vzdělávání

Na rozdíl od doporučení DZ MŠMT se AMU nechystá zavádět neprezenční formy studia. Naprostá většina našich oborů inklinuje ke kontaktní výuce v minimalizovaných skupinách či ještě častěji k formě individuální. Součástí AMU sice připravily některé e-learningové projekty, avšak jako doplněk zvyšující komfort studujících k neopouštěnému prezenčnímu studiu, případně pro níže zmíněné celoživotní vzdělávání.

Kombinované formy studia lze ověřeně v našich podmínkách uskutečňovat pouze zcela výběrově v některých oborech či pak v doktorských studijních programech.

## c) Odpovědnost AMU za své absolventy

Ačkoli umělecká praxe většinou upustila od systému stálých zaměstnaneckých poměrů a přechází na jednorázové – byť v některých případech déle platné či multiplikované, případně výhradní – kontrakty, s tímto vědomím nahlížená zaměstnatelnost absolventů AMU vykazuje jedny z nejlepších výsledků mezi

českými vysokými školami. Bohužel ani toto měřítko nehraje roli při stanovování kvalitativních ukazatelů ovlivňujících financování vysokých škol.

Co se týče vlastní systému způsobu zaměstnávání tvůrců-absolventů AMU nelze v letech 2011 -2015 očekávat zásadní změny.

#### **d) Lidské zdroje pro VaVaI**

Při stávajícím úzkém chápání výzkumu, aplikovaného i základního, vyhýbajícího se oblasti umění, existuje jen několik akceptovaných oborů (např. filmová, divadelní, taneční a hudební věda, dále kupř. exponometrie, prostorová akustika, restaurování a digitalizace fotochemických záznamů apod.). Zatímco např. ve Finsku, Velké Británii, Nizozemí či Rakousku je prosazováno *otevřené pojetí výzkumu*, tedy koncepce metodologicky ze své podstaty volnější, u nás přezívá pohled rigorózní.

Výzkum v umění můžeme třídit takto: **výzkum o umění, výzkum skrze umění a výzkum v umění.**

Ačkoli se ani ve letech 2011-2015 zjevně nebudou na AMU vztahovat parametry programu *Návrat* či podmínky *prioritních os 2.3* či *2.4 OP VK*, AMU bude usilovat o přijetí především doktorandům, kteří se uplatní ve všech uvedených polohách výzkumné činnosti.

## **2) Otevřenost**

Prvního cíle, který je v DZ MŠMT charakterizován jako ocenění dobré praxe, již AMU (jako jediná vysoká umělecká škola v ČR) dosáhla. Splnila všechna kritéria pro udělení Diploma Supplement Label a zároveň odstartovala veškeré obsahové i procedurální kroky k získání ECTS Label. Zde je třeba konstatovat, že ani praxe vydávání dodatků k diplomu (Diploma Supplement), ani faktické získání Diploma Supplement Label, dokonce ani získání ECTS Label, **není bráno MŠMT v potaz** při stanovování kvalitativních kategorií pro jakoukoli formu financování. Přitom nejde pouze o finanční zvýhodnění, spíše o další prvek motivace a důkaz, že i domácí instituce berou „labely“ vydávané Evropskou komisí vážně.

#### **a) Internacionalizace vzdělávání**

AMU bude jistě i v letech 2011 až 2015 patřit – a chtít patřit – mezi školy s nejvyšším procentuálním poměrem vyjíždějících studentů do zahraničí, ať již v rámci programu ERASMUS či jiných, včetně dosud nepojmenovaných, budoucích programů. Hrozbou pokroku v četnosti takzvaných mobilit se jeví spíše navrhované limity vedoucí k financování vlastních studijních pobytů a dokonce i anoncovaná změna délky tzv. financovaného studia. Zde by MŠMT v zájmu úspor, stále ještě vedených v rámci pout normativního financování, mohlo nepřímo omezit výjezdy – a tudíž vlastní prioritní strategii – zkrácením „financované“ doby studia o jeden rok. MŠMT je si vědomo komplikací, k nimž občas dochází při správném a důsledném uznávání kreditů dosažených během části studia v zahraničí. Problém spočívá jen z části na nepružné praxi kateder a pedagogů. Ačkoli studijní pobyt na kvalitní partnerské univerzitě je vždy přínosný, v našich podmínkách se bude i nadále vyskytovat nižší kompatibilita



studijních programů, obzvláště tam, kde organickou součástí studia je kolektivní umělecký výkon (kupř. představení či plný počet koncertů), někdy i z dalších, často technologicko-produkčních důvodů (film), zabírající delší čas než akademický rok, nemluvě o délce semestru. Takto obohacený student, bezesporu svým výjezdem fakticky naplňující ideu internacionalizace i ve prospěch mateřské vysoké školy, se může logickým prodloužením studia třeba i pouhý semestr stát pro mateřskou školu zátěží.

AMU bude v letech 2011 až 2015 rozšiřovat spektrum studijních programů v cizím jazyce, samozřejmě i s ambicí akreditace doktorských programů. Ačkoli jsou již do současné nabídky studií v angličtině zapojeny všechny fakulty, FAMU bude připravena k paralelní akreditaci většiny svých oborů, DAMU pak značné části. Na HAMU jsou akreditovány všechny obory v angličtině, ale zaznamenáváme naprostý nedostatek zájemců. AMU bude nucena optimalizovat sazebník poplatků za taková studia, neboť z evropských přehledů vyplývá jiná cenová politika i na prestižních zahraničních školách, a to nejen pro studenty ze zemí EU.

Vzhledem k mimořádné popularitě FAMU na Balkánu probíhají intenzivní jednání o reprezentativním *joint-degree* programu zahájeném právě v období 2011-2015 vyučovaném v jedné z metropolí států bývalé Jugoslávie.

Kromě stabilizovaných programů Erasmus, Erasmus Mundus, Tempus apod. se AMU chystá výrazně rozšiřovat nabídku specializovaných kratších studijních pobytů pro zájemce především z USA, Latinské Ameriky a Dálného Východu, které by do značné míry nahradily nákladné účasti na veletrzích univerzitního vzdělávání, na nichž je pochopitelně umělecké vysoké školství mimo hlavní tématické proudy.

Snad největší výzvu v této oblasti spatřujeme ve zvýšení frekvence významných pedagogů a přednášejících na AMU. Právě v intervalu tohoto DZ by měl nastat významný pokrok.

## **b) spolupráce s praxí**

AMU je zřejmě jedna z mála vysokých škol, na jejichž fakultách se často uvažuje spíše o nějakých přijatelných cestách regulace prolínání studentů s praxí. Při vědomí leckterých pozitivních stránek jejich kontaktu s profesionální tvorbou, včetně aktivního podílu (slovy DZ MŠMT „stáže v podnicích“), respektive účinkování na profesionálních scénách, s renomovanými orchestry či ve filmech a televizních pořadech, by preference momentálních požadavků – zejména individuálních – z praxe mohla přinést dlouhodobě diskutabilní dopady. Navíc přítomnost „zástupců praxe“ je na fakultách AMU velmi intenzivní ve všech úrovních: od pedagogů (kteří „prakticky“ působí z 90 %) až po orgány školy, umělecké rady a Správní radu.

## **c) celoživotní vzdělávání**

Nadále budou osvědčenou formou probíhat kurzy celoživotního vzdělávání, které plně pokrývají základní oborová spektra fakult.

Pokud dovolí inovace projektu LLP/Erasmus (např. Erasmus Intensive Language Courses - EILC) rozšíření na zaměstnance školy, bude AMU pokračovat v jejich vzdělávání zejména v jazykové oblasti.

#### **d) dostupnost vysokoškolského vzdělávání**

Dostupnost studia na AMU zůstane v období 2011-2015 nadále přísně determinována talentem a jednoznačně prokázanou kvalitou při vícekolových přijímacích zkouškách. Při takto preferované hodnotě tvůrčího potenciálu uchazeče dokážou fakulty AMU i nadále zajistit vybraným studentům příslušný sociální status. Spolupráce s konzervatoři či dokonce základními uměleckými školami patří mezi základní nástroje aktivního vyhledávání nadaných uchazečů o studia na AMU.

#### **e) poradenství, propagace, marketing**

Pro zájemce o studium z domova i ze zahraničí bude k dispozici ještě více detailních dvojjazyčných informací na webu AMU, praktických tištěných letáků a rukovětí, budou nadále organizovány dny otevřených dveří, při nichž dochází k fyzickému kontaktu s unikátním prostředím a nově by měly být zveřejňovány přehledy o historickém uplatnění absolventů.

V letech 2011 až 2015 bychom chtěli buď každoročně či každý druhý rok obnovovat publikaci o AMU, jejímž základem je materiál shromážděný k 60. výročí AMU v roce 2006.

AMU se před několika lety začala prezentovat novou vizuální identitou („brand-identity“), která se na celoškolské úrovni rychle ujala. Byla vyvinuta týmem špičkových grafiků a designérů, pedagogů VŠUP, dnes mimořádně oveňovaných. Původní zadání sice nesměřovalo až na úroveň fakult (ač s *brand-identity* FAMU koresponduje) a nižší, ale zvolená koncepce vizuálního stylu je otevřená, tudíž i připravená k použití všemi součástmi a fakultami AMU.

### **3) Efektivita a financování**

Budeme ze všech sil nadále preferovat kvalitu vysokoškolského vzdělání všech studijních programů realizovaných na AMU. Klíčový trend DZ MŠMT na období 2011-2015 „Přechod od kvantity ke kvalitě“ vlastně nemůžeme naplnit, neboť na AMU není „od čeho odcházet“. AMU nepodlehla honbě za počtem studentů, která zřetelně poznamenala naprostou většinu českých vysokých škol. Zejména proto považujeme normativní financování nejen za překonané, ale do značné míry za původce současné takřka krizové situace, kdy na vysoké školy vstupuje, nebo dokonce na nich již studuje, naprostá majorita maturitních – a dokonce populačních – ročníků.

Rapidně klesající kohorta dnešních středoškoláků navíc naznačuje ještě větší hrozbu. Velkokapacitní univerzity by při zachování normativního financování na další úkor kvality přijímaly prakticky každého. Samozřejmě: dalším nebezpečím je nutnost mimořádných úspor za hospodářské krize, jejichž konsekvence se projeví i v období 2011-2015. Přirozený úbytek studentů by mohl posloužit jako destruktivní argument pro komplexní snížení položky vysokých škol ve státním

rozpočtu. Stále ještě praktikovaná metoda normativního financování by takové argumentaci velmi nevhodně posloužila.

Z pohledu AMU jsou namísto obavy z umělého vytváření malé skupiny tří čtyř univerzit, které se mají – z rozhodnutí, nikoli vývojem – stát excelentní (výzkumné). Kromě koncentrace finančních prostředků na úkor ostatních vysokých škol nejsou – dle našeho názoru – kandidátské školy k tak zásadní preferenci připravené ani vhodné. V mezidobí se totiž staly doslova masovými velkokapacitními učilišti, která počtem studujících výrazně překračují běžná čísla na nejlepších světových univerzitách i rozumnou hranici v našem prostředí.

### a) odpovědně řízená AMU

O nezbytné kompetenci managementu vysokých škol k efektivnímu a ekonomicky úspornému řízení instituce se statutem veřejnoprávní korporace není sporu. Lze jen souhlasit se symbiózou cílů DZ MŠMT podpořit autonomii vysokých škol, racionalizaci pravomocí a související odpovědnost. Institucionální úroveň, jíž se MŠMT v intervalu 2011-2015 hodlá zabývat, nabízí značné množství překážek eficientního řízení a zejména prostor pro nedostatek skutečné osobní odpovědnosti. Disbalance je zakotvená již v poměru pravomocí fakult versus pravomoci a odpovědnost vedení celé veřejné vysoké školy coby právnické osoby.

Pochybnosti nad DZ MŠMT nastávají při naznačeném zapojování tzv. vnějších aktérů do rozvoje školy, což by v jisté poloze bylo v přímé kontradikci s autonomií i stávajícím deficitem konkrétní odpovědnosti. Právě jeho redukci by jakákoli politická, podnikatelská či konzultační ingerence příliš nepomohla.

### b) financování

V našem DZ na období 2011-2015 zřejmě nemůžeme rozlišovat neinvestiční od investičního financování. Ve škole, která byla **postižena nulovým přidělem investičních prostředků ve třech letech po sobě** (2008, 2009, 2010), ani není prostředí k opakovanému sepisování investičních záměrů, které navíc nikdy – již předem v souladu s DZ MŠMT na 2011-2015 – nesměřovaly k budování nových kapacit, ale vždy k racionální či naléhavé rekonstrukci stávajících. Ačkoli by se o tomto letitém konceptu AMU dalo tvrdit, že byl předobrazem výhledu MŠMT, skutečnost je odlišná. Stavby zcela nových budov měly, ke zjevné radosti „betonářské lobby“, několikaletou přednost před revitalizací starších areálů, mnohem vhodněji umístěných, často ve vlastnictví státu či magistrátu, většinou blíž centrům měst. AMU pohlíží na *genius loci* své dislokace ve starém centru Prahy jako na součást studií uměleckých oborů. Tím naše studijní programy nechceme povyšovat nad jiné obory, naopak, kromě promyšleně existujících či budovaných kampusů nabízí většina českých univerzitních měst centrálně umístěné budovy, jejichž využívání vysokou školou by bylo prospěšné pro všechny: vlastní obce i akademické obce.

Investiční potřebnost AMU je nutno mimo přirozenou úspornost a vlastní fondy řešit na bázi oboustranné důvěry s MŠMT. Výhledy jsou známé a mnohokrát odevzdané, plány je třeba sestavovat na základě konkrétnějších údajů.

### c) zapojení AMU do podpory z prostředků na VaVal

Kromě podpory specifického vysokoškolského výzkumu a Institucionální podpory na dlouhodobý koncepční rozvoj výzkumné organizace se v období 2011 až 2015 musí AMU konečně zapojit do financování z prostředků VaVal úspěšnou implementací systému hodnocení výsledků uměleckých výstupů ve stejném standardu jako výsledky „klasického“ výzkumu. Centralizovaný rozvojový program na dané téma by každopádně měl jistě pokračovat i v roce 2011 a dle potřeby i dále.

### Závěr

Ekonomický vývoj bude zřejmě naplňování DZ AMU pro období 2011 až 2015 relativizovat ještě výrazněji než v předchozích obdobích. Náraz na finanční mantinely stavěné bezpochybně mimo vliv AMU bude zřejmě velmi tvrdý a záleží na mnoha okolnostech, zda bude provázen pocity větší či menší nespravedlnosti. Mimopražské zaměření *operačních programů* v kombinaci s hrou na takzvané „výzkumné“ univerzity preferované všemi způsoby, jejichž poctivý výběr je nadměrnými počty studentů znemožněn (naše velké univerzity patří k největším na světě, avšak nikoli k nejvyhledávanějším či nejkvalitnějším) téměř jistě ohrozí implementaci promyšlených a projednaných vizí.

AMU bude na MŠMT prosazovat, aby v období 2011-2015 nadále neignorovalo při hodnocení některá fakta, např. udělení DS Label a ECTS Label, prokázanou efektivitu a zdraví veřejných univerzit (podle BAMF vč. Autarkie a likvidity), či kvalitativní diverzitu vysokých škol v poměru zájmu uchazečů k číslu skutečně přijatých studentů apod.

Prubířským kamenem se též stane ochota akceptovat umělecké výkony adekvátně k výsledkům výzkumu. Překonání této bariéry je pro rozvoj všech uměleckých oborů, nejen AMU, určující.

Přes veškeré zmíněné pochybnosti považujeme tento DZ za dokument transparentně shrnující konkrétní výhled na budoucnost AMU v letech 2011 až 2015.

Ivo Mathé, duben 2010