

STRATÉGIA ROZVOJA
AKADÉMIE UMENÍ
V BANSKEJ BYSTRICI
PRE FUNKČNÉ OBDOBIE
REKTORA 2024 — 2028

It doesn't make sense to hire smart people and then tell them what to do; we hire smart people so they can tell us what to do.

— Steve Jobs

Nedáva zmysel zamestnať šikovných ľudí a hovoriť im, čo majú robiť; šikovných ľudí zamestnávame preto, aby to, čo máme urobiť, povedali oni nám.

Napriek tomu, že naše individuálne úvahy o tom, akým smerom by sa Akadémia umení v Banskej Bystrici mala v najbližšom období uberať, sa akiste budú líšiť v detailoch, som presvedčený o tom, že v tých skutočne podstatných záležitostiach sa dokážeme všetci zhodnúť.

Akadémiu umení si predstavujeme ako inštitúciu, ktorá svojim študentom poskytuje kvalitné vysokoškolské vzdelávanie vo všetkých jeho stupňoch, ako aj kvalitné sprievodné služby či servis. Inštitúciu založenú na korektných medziľudských vzťahoch, ktorých spoločný menovateľ je ochota a schopnosť spolupracovať a navzájom sa rešpektovať. Inštitúciu, ktorá dokáže v prostredí stupňujúceho sa tlaku na kvalitu a výkon zostať sebavedomou a konkurencieschopnou, a pre čo najväčší podiel uchádzačov o štúdium umeleckých smerov bude školou prvej voľby.

Veríme, že Akadémia umení by okrem kvalitného poskytovateľa vysokoškolského vzdelávania mala byť aj dobrým zamestnávateľom — mala by načúvať svojim zamestnancom, vytvárať a udržiavať inšpirujúce a motivujúce prostredie pre ich osobnostný a kariérny rast, a v neposlednom rade odmeňovať tých, ktorí v jej prospech dlhodobo vynakladajú úsilie presahujúce ich zmluvné povinnosti.

Dnes už si nemôžeme dovoliť pochybovať o tom, že vyspelé prvky digitalizácie a čoraz autonómnejšie a dômyselnejšie nástroje umelej inteligencie budú mať obrovský vplyv na vývoj spoločnosti, a to vo všetkých jej aspektoch. Nateraz síce netušíme, aké

pracovné úlohy budú alebo naopak nebudú musieť vykonávať ľudia a stroje, a aké miesto bude v takejto technologicky redefinovanej spoločnosti prislúchať umeniu, umeleckému školstvu alebo kultúrnej prevádzke vo všeobecnosti.

Akadémiu umení si preto predstavujeme ako inštitúciu, ktorá je na neodvratnú zmenu paradigmy už teraz dôkladne pripravená, a náročným okolnostiam, ktoré so sebou prinesie, sa bude vedieť dynamicky a udržateľne prispôbovať.

Pre úspešné naplnenie vízie Akadémie umení v Banskej Bystrici ako univerzity, ktorá bude vo svojom vnútri zdravá a navonok sebavedomá, dokáže flexibilne reagovať na neustále sa meniace okolnosti, a pretrvá aj v náročných podmienkach, je potrebné vykonať dôsledný, no zároveň citlivý rozbor súčasného stavu.

Analýza sa musí stať našou bazálnou pracovnou metódou a spoločne s predikciou toho, aké bude mať akákoľvek zamýšľaná zmena následky, musí predchádzať akémukoľvek zásahu do jestvujúcich politík, štruktúr alebo procesov na našej škole. Až po jej vykonaní je možné zdefinovať presnú a efektívnu formu, mieru alebo poradie nástrojov, za pomoci ktorých musíme k naplneniu vízie pristupovať.

S prihliadnutím na túto skutočnosť predkladám stručný výpočet oblastí, ktorých pokrytie pokladám v záujme úspešného a efektívneho naplnenia vyššie načrtnutej vízie za kľúčové. V prípadoch, kedy si to situácia vyžaduje, pripájam aj krátky popis nástrojov, ktoré bude z môjho pohľadu potrebné

uplatniť — či už to bude v navrhovanej, alebo primerane modifikovanej podobe.

Verím, že nasledovná ponuka čitateľovi tejto stratégie, nech už je to ktorýkoľvek člen akademickej obce našej školy alebo širokej verejnosti, pomôže vytvoriť si dostatočný, prehľadný a zrozumiteľný obraz toho, ako na našu inštitúciu nazerám, a ako ju v prípade úspechu mojej kandidatúry na rektora plánujem v nasledujúcich rokoch viesť, riadiť a transformovať.

1. ŠTUDENTI AKO NAJVYŠŠIA PRIORITA

Za primárne poslanie ktorejkoľvek verejnej vysokej školy na Slovensku možno bez pochybností označiť vzdelávanie. Jedným z najviac relevantných spôsobov, ako nazerať na úspech inštitúcie, je preto zhodnotenie úspechu a životaschopnosti jej vlastných študentov. Najprv počas štúdia samotného, a neskôr aj v skutočnom živote, v ktorom sa ako jej absolventi musia uplatniť.

Kvalita, ktorú dokážeme na pôde našej inštitúcie ponúknuť, je určujúcim faktorom toho, akú budeme mať na trhu vysokých škôl povest'. Úspešní absolventi sa stanú inšpiráciou pre tých, ktorí sa o štúdium na Akadémii umení budú uchádzať. Prilákajú tiež kvalitných zamestnancov, ktorí sa na úspechu školy budú chcieť sami podieľať.

Hoci sa vysokoškolské štúdium na Slovensku nespoplatňuje, na študentov Akadémie umení by sme mali nahliadať tak, ako by boli jej zákazníkmi. Musíme preto vnímať aj ich potreby či načúvať ich

konštruktívnej kritike, a spoločne tak vytvárať na pôde našej školy podmienky, ktoré im umožnia dôkladne sa pripraviť na ich budúce profesionálne dráhy a zostať dlhodobo úspešnými.

S nárastom vzdelávacích možností, ktoré už takmer dvadsať rokov zahrňajú aj bezproblémové štúdium v krajinách Európskej únie, sú slovenské vysoké školy pod silnejším tlakom na to, aby neustále zvyšovali svoju kvalitu a študentom ponúkali čoraz hodnotnejší študentský zážitok.

Vzťah medzi Akadémiou umení a jej študentami či absolventmi musí byť založený na dôvere. Dôvere študentov v to, že vždy konáme v ich záujme. Dôvere absolventov v to, že nám na ich úspechu záleží aj po tom, ako opustia našu akademickú pôdu. Dôvere našej inštitúcie v to, že študenti nebudú vo vyučovacom procese pasívni, ba naopak, budú k jeho kvalite prispievať svojou aktivitou, nápadmi a dôstojnou reprezentáciou školy.

Všetky procesy, štruktúry a politiky zavedené, zriadené či uplatňované na pôde Akadémie umení sú orientované na študentov. Na pozadí investičných, administratívnych alebo prevádzkových činností im zabezpečujeme podmienky pre vzdelávanie. Pedagogickou činnosťou im odovzdávame poznatky a vedomosti, a vedieme ich k samostatnosti, kreativite či kritickému mysleniu. Našou tvorivou činnosťou preukazujeme kompetentnosť v oblastiach, ktoré vyučujeme.

Našou najdôležitejšou úlohou pre najbližšie obdobie preto zostáva zamyslieť sa, ako môžeme štúdium na

Akadémii umení pre našich súčasných i budúcich študentov neustále zatriktívňovať a skvalitňovať. Zatiaľ čo niektoré riešenia dokážeme ponúknuť bez toho, aby sme na ne museli vynakladať finančné prostriedky, v prípade iných to nepôjde bez premyslenej investičnej stratégie a kvalitnej projektovej činnosti.

Kľúčovým nástrojom potrebným na budovanie a udržiavanie zdravého vzťahu medzi inštitúciou a jej študentami je spätná väzba. Iba na jej základe dokážeme na potreby študentov reagovať promptne, organizovane a zmysluplne. Na pôdoryse ankiet, predpísaných vnútorným systémom kvality, budem preto rozvíjať ďalšie možnosti, ako spätnú väzbu študentov prijímať, vyhodnocovať a riešenia, ktoré si bude vyžadovať, aj implementovať. Rovnako však budem usilovať aj o rozvoj a podporu neformálnych podôb prijímania spätnej väzby. Vytvorím platformu a formalizujem pravidlá pre pravidelné stretnutia študentskej obce s rektorom, na ktorých budú môcť bez obáv a s ozajstným pocitom rovnocennosti formulovať svoje potreby, požiadavky či nápady, za pomoci ktorých môžeme Akadémii umení v Banskej Bystrici systematicky a udržateľným spôsobom zveľaďovať.

2. EFEKTÍVNE RIADENIE

V kontraste k relatívne statickým legislatívnym predpisom a ďalším normám, ktorým sa verejná vysoká škola musí podriaďovať, vyžaduje jej samotné riadenie dynamický prístup, a to aj s občasným zapojením neortodoxných alebo ad hoc manažérskych nástrojov a postupov.

Za kľúčový prvok vysokej efektivity riadenia v prostredí našej inštitúcie považujem správne nastavený protokol rozpoznávania a realizácie *High-Stakes Decisions*, teda rozhodnutí, ktoré na chod našej inštitúcie môžu mať zásadný vplyv, a ktorých prípadné zvrátenie sa môže ukázať ako nemožné, nákladné alebo neprimerane komplikované. Budem preto vynakladať maximálne úsilie pre to, aby bola pri prijímaní rozhodnutí zachovaná čo najväčšia pluralita názorov a perspektív.

| 2.1. Centralizácia procesov a služieb

Služby a procesy, ktoré je na pôde Akadémie umení možné zabezpečovať na centrálnej úrovni, je nevyhnutné v spolupráci s fakultami pomenovať a vyčleniť. Zamestnancov a štruktúry jednotlivých fakúlt by sme mali zbaviť akejkoľvek nadbytočnej pracovnej alebo administratívnej záťaže. Vďaka centralizácii vybraných procesov a služieb budú môcť vynakladať viac pracovného úsilia v prospech vlastnej agendy.

Ako príklad služby, ktorej centralizácia sa javí ako zmysluplná, možno na tomto mieste uviesť službu priebežnej aktualizácie/správy webového sídla — táto by po sprevádzkovaní zjednoteného webového sídla mala v celom svojom rozsahu prejsť pod kuratelú jedného zamestnanca, resp. oddelenia, ktoré bude reagovať na požiadavky zasielané jednotlivými fakultami.

Centrálne realizácia vybraných procesov a služieb znižuje z dlhodobého hľadiska riziko vzniku

nadbytočných nákladov, ktoré by sa v opačnom prípade museli vynakladať jednotlivo (napr. náklady na údržbu alebo obnovu informačných technológií, školenia, a pod.)

| 2.2. Uplatňovanie princípov bottom-up managementu (zdola nahor)

Pri úprave existujúcich, ako aj vytváraní nových štruktúr, politík a procesov budem presadzovať uplatňovanie takeého prístupu k riadeniu, v ktorom sa budú zamestnanci na viacerých úrovniach Akadémie umení aktívne podieľať na rozhodovacom procese a prispievať tak svojimi cennými pripomienkami k tomu, aby bola inštitúcia riadená dynamicky a efektívne.

Keďže je v kontexte bottom-up managementu kladený dôraz na komunikáciu a kolaboráciu naprieč viacerými úrovňami riadenia, zamestnanci majú príležitosť nastaviť si svoje pracovné postupy tak, aby im čo najviac vyhovovali, a aby pri ich realizácii mohli zapájať predovšetkým svoje silné stránky.

| 2.3. Konzultant

V záujme optimalizácie riadenia a riadiacich procesov, ako aj efektívnejšieho či zmysluplnejšieho využívania ľudských zdrojov na Akadémii umení považujem za potrebné, samozrejme, v súlade s aktuálnou legislatívou, prijať také opatrenia, ktoré povedú k výrazne častejšej rotácii inštitucionálne dostupného talentu a zručností na pôde rektorátu.

Počet prorektorov z terajšieho rozsahu 3 — 4 (rozsah počtu prorektorov zaznamenaný počas funkčného obdobia rektora v období 2020 — 2024) navrhujem preto zredukovať na nevyhnutné minimum 2 prorektorov, ktorým budú pridelené kľúčové agendy vzdelávania, kvality, rozvoja, umenia a tvorivej činnosti.

Z ušetrených finančných prostriedkov pôvodne vyčlenených na mzdové ohodnotenie prorektorov bude na zodpovedajúcej úrovni riadenia zavedený dynamický prvok jedného alebo viacerých *konzultantov*, ktorých si rektorát v režime ad hoc bude na vymedzený čas prepožičiavať z prostredia jednotlivých fakúlt, a to v závislosti od aktuálnych potrieb a strategického smerovania inštitúcie (projekty rôzneho druhu alebo zamerania, regionálna či medzinárodná spolupráca, príprava dôležitého podujatia, fundraising a pod.).

Konzultant bude spolupracovať s rektorom i prorektormi a vo vzťahu k pridelenej agende bude disponovať adekvátnymi rozhodovacími a riadiacimi kompetenciami. Za prácu, ktorú v prospech inštitúcie odvedie, bude náležite ohodnotený. Po úspešnom odovzdaní agendy, ktorá mu bola zverená, bude z pozície uvoľnený.

Princíp rotácie a dočasného prepožičiavania ľudského kapitálu, uplatňovaný prostredníctvom tohto nástroja, umožní rozvíjať riadiace a organizačné zručnosti väčšieho počtu osôb než v prípade statického modelu, ktorý je v súčasnosti v prevádzke. Zároveň tiež zásadným spôsobom prispeje k budovaniu rezervoáru talentov.

2.4. Zavedenie nástrojov spätnej väzby a kontroly

Do prevádzkových procesov Akadémie umení považujem za potrebné zapracovať také nástroje a opatrenia, ktoré znížia riziko vzniku chýb, nedostatkov či zverejňovania nesprávnych alebo neúplných dokumentov. Toto je možné docieľiť drobnými zásahmi do pracovných náplní osôb, ktoré disponujú potrebnými zručnosťami na vykonávanie kontroly a poskytovanie spätnej väzby.

3. ĽUDSKÉ ZDROJE

Od toho, aký výkon v oblasti pedagogickej, tvorivej, organizačnej, administratívnej, riadiacej alebo inej pracovnej činnosti zamestnanci Akadémie umení podajú a ako sa vysporiadajú s úlohami či povinnosťami, ktoré im vyplývajú z ich zamestnaneckých kontraktov, závisí to, ako bude naša inštitúcia a kvalita študijných programov, ktoré poskytuje, napredovať.

Ako kolegovia, a to bez ohľadu na to, na akej pozícii v našej inštitúcii pracujeme, musíme navzájom spolupracovať a pomáhať si, môcť sa na seba spoľahnúť, prejavovať si rešpekt, dôverovať si, a vychádzať si v ústrety. Hoci je kvalita vzájomných vzťahov vo vnútri inštitúcií kľúčovým faktorom ich úspechu a konkurencieschopnosti, v prostredí Akadémie umení sú v kontexte štátom podporovanej manažérskej filozofie, orientovanej takmer výlučne na výkon, už dlhší čas nedostatočne kultivované.

Ak však chceme vykročiť v ústrety ambíciám štátu, ktorý od vysokých škôl v budúcnosti očakáva preniknutie do rebríčkov *CWUR* alebo *Times Higher Education*, musíme okrem neustáleho zvyšovania kvality vzdelávacích procesov prehodnocovať aj to, akými spôsobmi vo vnútri našej inštitúcie nakladáme s ľudským kapitálom a aká je naša stratégia jeho dlhodobého a udržateľného zvelaďovania.

Mali by sme preto aktualizovať procesy, za pomoci ktorých systematicky budeme rozvíjať talent svojich zamestnancov. Musíme začať skúmať, či sú naši zamestnanci spokojní a či ich práca, ktorú pre nás zabezpečujú, napĺňa. V neposlednom rade musíme tiež zisťovať, čo môžeme urobiť pre ich osobnostný alebo kariérny rast, ako aj pre to, aby svoje pracovné úlohy mohli plniť efektívnejšie.

Je potrebné pritom rozlišovať dva samostatné zamestnanecké režimy — režim pedagogických pracovníkov, ktorých až na výnimky, definované Zákonom o vysokých školách, môžeme zamestnávať iba dočasne, a režim nepedagogických pracovníkov, ktorých má inštitúcia možnosť zamestnať natrvalo.

3.1. Riadenie ľudských zdrojov v súlade s pravidlami životného cyklu riadenia talentu

Cyklus riadenia talentu v rôznorodých podobách je jedným z kľúčových manažérskych nástrojov využívaných organizáciami pri riadení ľudských zdrojov a kultivácii ľudského kapitálu. Rozumieme ním súbor stratégií smerujúcich k prilákaniu, rozvoju a retencii najviac talentovaných zamestnancov.

To, či organizácia dokáže kontinuálne riadiť a rozvíjať talent, má zásadný vplyv na jej výkon.

Vo vzťahu k riadeniu talentu v prostredí Akadémie umení považujem za kľúčové zamerať sa na procesy a politiky, ktorých cieľom bude:

- 1) zvýšenie atraktivity pracovných pozícií, aby v budúcnosti uskutočňované výberové konania prilákali viac záujemcov (nárast konkurencie);
- 2) rozvoj talentu v prostredí pedagogického zboru;
- 3) budovanie rezervoáru talentov, a to jednak v kontexte zabezpečenia príležitostí pre kariérny rast, ako aj v kontexte stratégií smerujúcich k zabezpečeniu nástupníctva na riadiacich pozíciách.

Akadémia umení musí byť neprestajne riadená takým spôsobom, ktorý zaručí, že dlhodobý výpadok ktoréhokolvek pedagogického, riadiaceho alebo administratívneho zamestnanca, či už to bude z osobných, zdravotných alebo iných dôvodov, nebude mať zásadný vplyv na plynulý chod našej inštitúcie.

3.2. Posilnenie autonómie

Vo vzťahu k posilňovaniu vnútornej motivácie zamestnancov, a to aj s ohľadom na to, že tak budú vo svojom zamestnaní šťastnejší, kreatívnejší a produktívnejší¹, považujem za potrebné umožniť im vykonávať ich prácu s väčšou mierou samostatnosti.

1 Pozri napr. Wheatley, Daniel, 2017. Autonomy in paid work and employee subjective well-being. *Work and Occupations*. 44(3), 296-328. ISSN 7308884

Tí, ktorí spĺňajú potrebné profesionálne a ľudské kritéria na to, aby na pracoviskách niesli väčšiu zodpovednosť, a pre naozaj efektívne plnenie svojich pracovných povinností vyžadujú viac dôvery či autonómie zo strany manažmentu, ju od našej inštitúcie musia dostať. V praxi to znamená predovšetkým uplatňovanie takeého modelu riadenia, ktorý nebude priat mikromanagementu a presakovaniu kompetencií. Kontrolné mechanizmy, za pomoci ktorých budeme overovať kvalitu odvedenej práce, vyžadujú transparentné a zrozumiteľné pravidlá.

Podporné procesy, akými sú napríklad projektová činnosť či organizácia administratívy, budú, v súlade s platnou legislatívou, zmysluplne a vyváženým spôsobom delegované. Agenda a operačné či kompetenčné rámce jednotlivých zamestnancov musia byť zadefinované tak, aby iným neposkytovali neprimerané príležitosti vstupovať do ich autonómne vykonávaných činností a ovplyvňovať spôsob, akým ich realizujú, pokiaľ sa preukáže, že sami dospievajú ku kvalitatívne alebo kvantitatívne porovnateľným výsledkom.

3.3. Systematická, kontinuálna a transparentná podpora vzdelávania

Vzhľadom na neustále sa zvyšujúce nároky kladené na vedomosti a zručnosti pedagogických aj nepedagogických zamestnancov považujem za nevyhnutné prijať na pôde Akadémie umení také opatrenia, ktoré budú viesť k systematickej a kontinuálnej podpore ich vzdelávania.

Proaktívny prístup pedagogických zamestnancov k vzdelávaniu, ktorého výsledky bude možné uplatniť pri výkone ich pracovných povinností — napr. školenia orientované na facilitáciu online stretnutí alebo workshop používania nástrojov umelej inteligencie v rámci pedagogického procesu a pod. — musíme primerane oceniť (napr. akceptáciou vzdelávacej aktivity v operačnom rámci *Smernice o pedagogickej zataženosti vysokoškolských učiteľov Akadémie umení v Banskej Bystrici, č. 113/2016*).

3.4. Prehodnotenie a aktualizácia systému odmeňovania

Považujem za viac ako nevyhnutné na pôde Akadémie umení urýchlene iniciovať celoinštitucionálnu diskusiu o povahe a možnostiach odmeňovania, ktoré sú z prevádzkového, finančného a predovšetkým legislatívneho hľadiska² realizovateľné, pričom treba povedať, že v porovnaní so zamestnávateľmi operujúcimi mimo rámec verejnoprávnych inštitúcií má Akadémia umení iba veľmi malé, a častokrát vôbec žiadne možnosti.

V dôsledku nesprávneho nastavenia stratégie odmeňovania alebo jej zanedbania sa však môžu aj v prostredí našej verejnoprávnej inštitúcie v budúcnosti vyvinúť rizikové javy, mylne považované za výlučný problém privátneho sektora:

1) demotivácia tých, ktorí pri plnení svojich pracovných povinností v oblasti pedagogickej, tvorivej,

² Napr. s ohľadom na *Zákonník práce* alebo *Zákon o odmeňovaní niektorých zamestnancov pri výkone práce vo verejnom záujme*.

organizačnej, administratívnej, riadiacej alebo inej pracovnej činnosti Akadémii umení dlhodobo odovzdávajú viac času a energie, než sa od nich v zmysle pracovnej zmluvy očakáva (dobrovoľné úsilie); 2) vhodné podmienky pre rozmach *quiet quittingu*³, v intenciách ktorého zamestnanci v prospech svojho zamestnávateľa vynakladajú iba minimálne úsilie potrebné na to, aby sa v zamestnaní udržali.

Mali by sme preto čo najskôr preveriť, aké nástroje hmotného a nehmotného odmeňovania máme k dispozícii a ako ich môžeme v prospech všetkých zamestnancov Akadémie umení využiť.

3.5. Monitoring spokojnosti

Vzťah medzi zamestnancami a ich zamestnávateľom musí byť postavený na vzájomnej dôvere a snahe vychádzať si v ústrety. Pravidelný monitoring spokojnosti zamestnancov a systematický zber spätnej väzby a ich názorov na to, ako je chod inštitúcie možné optimalizovať a vylepšiť, sa musí stať štandardnou pracovnou metódou vo vzťahu k ľudským zdrojom Akadémie umení.

Informačné a komunikačné technológie, ktoré na Akadémii umení máme v súčasnom období k dispozícii, nám bezproblémovú realizáciu takehoto monitoringu umožňujú, a preto by sme ho ako nástroj mali uplatňovať.

³ <https://www.gallup.com/workplace/398306/quiet-quitting-real.aspx>; <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>

3.6. Well-being a psychologicky bezpečné prostredie

Nakoľko je preukázané, že nízka psychologická bezpečnosť na pracovisku, nastrbené medzilidské vzťahy a nevyhovujúca kvalita sociálneho prostredia majú negatívny vplyv na zdravie a produktivitu zamestnancov, v kontexte riadenia ľudských zdrojov budem usilovať nielen o vytváranie inkluzívneho sociálneho prostredia či udržiavanie zdravých medzilidských vzťahov, ale aj o to, aby boli potlačené akékoľvek formy bossingu, mobbingu, diskriminácie či elitárstva.

4. PODPORA TVORIVEJ ČINNOSTI

Keďže napredovanie Akadémie umení závisí do značnej miery od toho, akú kvalitu dosahuje tvorivá činnosť jej pedagogických či umelecko-výskumných pracovníkov, inštitúcia musí kontinuálne vytvárať vhodné nástroje a zabezpečovať priaznivé podmienky pre to, aby boli zamestnanci dostatočne motivovaní na tvorivej činnosti školy sa podieľať.

Prostredníctvom nástroja zisťovania spokojnosti zamestnancov sa ich budeme pravidelne pýtať, ako im môžeme vo vzťahu k ich tvorivej činnosti vychádzať v ústrety a aké podporné služby a procesy im môžeme ako inštitúcia ponúknuť alebo zabezpečiť.

Kvalitatívne nadpriemerná tvorivá činnosť pedagogických a umelecko-výskumných pracovníkov bude v rámci dostupných možností previazaná s nástrojmi hmotného i nehmotného odmeňovania.

4.1. Vytvorenie pracovnej pozície inštitucionálneho projektového špecialistu

V organizačnej štruktúre rektorátu bude vytvorená samostatná pozícia projektového špecialistu. Táto bude na základe výberového konania obsadená osobou, ktorá bude svoje služby poskytovať nielen rektorátu, ale aj fakultám a jej zamestnancom či študentom. Úlohou projektového špecialistu Akadémie umení bude pravidelný monitoring dostupných a školou využiteľných grantových a dotačných schém na Slovensku aj v zahraničí, ako aj kompletne spracovanie projektov a podkladov, ktoré k nim budú vyžadované.

Pracovná pozícia inštitucionálneho projektového špecialistu bude v súlade s platnou legislatívou kreovaná tak, aby ponúkala atraktívne finančné ohodnotenie a prilákala tak skutočných odborníkov s dlhoročnou praxou (napr. prax pri spracovaní štrukturálnych fondov EÚ a pod.) Pri obsadzovaní pozície bude taktiež kladený dôraz na znalosti cudzích jazykov a orientáciu v oblastiach kultúrnej prevádzky a terciárneho vzdelávania.

Delenie služieb grantového špecialistu medzi fakulty a rektorát sa bude riadiť spravodlivým a efektívnym modelom, ktorého podoba bude výsledkom otvorenej diskusie a analýzy súčasného stavu a možností. Vytvorením pozície projektového špecialistu odľahčíme byrokratickú záťaž administratívnych pracovníkov fakúlt a pedagogických zamestnancov, a zároveň iniciatívnych študentov budeme motivovať k tomu, aby na pozadí reálnych skúseností nadobúdali *projektovú gramotnosť*.

5. VZŤAHY S VEREJNOSŤOU (PR)

Ak má naša inštitúcia udržateľne napredovať, presadiť sa v silnej konkurencii vysokých škôl s umeleckým zameraním a zároveň obhájiť zmysel svojej existencie pred odbornou aj laickou verejnosťou, je priam nevyhnutné, aby neprestajne budovala svoje renomé, prezentovala sa úspechmi a talentom svojich študentov a pedagogických zamestnancov, a v neposlednom rade posilňovala svoju pozíciu na trhu a s ňou súvisiacu spontánnu znalosť značky Akadémie umení — či už vo vzťahu k svojim budúcim zamestnancom alebo budúcim uchádzačom o štúdium.

Na tento účel bude potrebné vypracovať podrobnú, zmysluplnú a dlhodobú komunikačnú stratégiu. Musíme si jasne vytýčiť ciele a postup v oblasti komunikácie s verejnosťou či našimi potenciálnymi partnermi, ako aj v oblasti komunikácie so záujemcami o štúdium. Pre každú z týchto oblastí je nevyhnutné nájsť a zapojiť primeraný jazyk, vhodné komunikačné prostriedky a relevantný odkaz

V prípade úspechu mojej kandidatúry využijem svoje dlhoročné skúsenosti v oblasti (vizuálnej) komunikácie a marketingu. Pre Akadémiu umení vypracujem v spolupráci so širším vedením a fakultami funkčný a efektívny plán, ktorým jasne zadefinujeme: 1) akým spôsobom a pomocou akých komunikačných prostriedkov bude naša inštitúcia s verejnosťou komunikovať; 2) čo od tejto komunikácie v krátkodobom i dlhodobom časovom horizonte očakávame.

| 5.1. Zjednotené webové sídlo

V súčasnosti má riešenie webu Akadémie umení a jej jednotlivých fakúlt podobu celkovo štyroch samostatných sídiel. Túto formu nepovažujem za optimálnu. Okrem nevyhnutných zásahov do funkčnosti, navigácie, obsahu a štruktúry sa preto budem usilovať aj o to, aby sa jednotlivé webové sídla zlúčili do jedného. To nadobudne vizuálne atraktívnu a dôstojnú formu, ktorá bude zohľadňovať dominantný podiel mobilných zariadení na trhu. Nové, jednotné webové sídlo určené tak pre univerzitu, ako aj jej jednotlivé fakulty či organizačné súčasti, bude redakčne spravované na centrálnej úrovni.

| 5.2. Sociálne médiá jazykom študentov

Pri uvažovaní o tom, ako nastaviť budúcu komunikáciu Akadémie umení vo vzťahu k internetu a sociálnym médiám, musíme brať na zreteľ relevantné dáta a predikcie⁴. Youtube, Tiktok, Instagram a Facebook, teda sociálne médiá so zásadným podielom na Európskom trhu, sú pre viac ako polovicu ľudí vo veku 18 — 29 rokov nielen platformami pre kultiváciu sociálnych väzieb, ale aj zdrojom správ⁵, pričom možno predpokladať, že tento trend bude mať v nasledujúcom období stúpajúcu tendenciu. Dominancia platformami sociálnych médií sa teda ešte viac prehĺbi.

⁴ Napr. <https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/journalism-media-and-technology-trends-and-predictions-2023>

⁵ <https://www.statista.com/topics/4106/social-media-usage-in-europe/#topicOverview>

Som preto presvedčený o tom, že najlepšou voľbou v kontexte našej budúcej komunikačnej stratégie je zapojenie študentov Akadémie umení do správy jej kanálov na jednotlivých platformách. Kreatívny a komunikačný potenciál našich študentov by sme ako inštitúcia mali v plnej miere využívať, a primeraným spôsobom aj odmeňovať.

Hoci má platforma Facebook naďalej najväčší podiel (456 miliónov používateľov) na Európskom trhu⁶, nie je pre tzv. *Generáciu Z*, teda ľudí narodených v rokoch 1995 — 2012, prvou voľbou. V rámci novej stratégie vzťahov s verejnosťou budem preto usilovať o zvýšenie nášho dosahu aj na platformách ostatných sociálnych médií: Instagramu, Tiktoku alebo Youtube.

Na komunikáciu v prostredí platformami sociálnych médií treba začať nazerať ako na relevantný spôsob informačnej výmeny medzi našou inštitúciou a študentami, ako aj potenciálnymi záujemcami o štúdium na našej škole. K študentom a budúcim uchádzačom o štúdium musíme prehovárať dôstojným, avšak súčasným jazykom.

6. FUNDRAISING

V posledných rokoch vysokoškolské prostredie na Slovensku na pozadí novelizovaného Zákona o vysokých školách, ako aj implementácie štandardov SAAVŠ, prešlo pomerne radikálnymi

⁶ <https://www.statista.com/forecasts/1334334/social-media-users-europe-by-platform>

zmenami, ktorých cieľom bolo priblížiť nás západnému modelu vysokoškolského vzdelávania. Zatiaľ čo v mnohých ohľadoch sa nám to podarilo, alebo sme sa prinajmenšom vydali tým správnym smerom, prvok *fundraisingu*, ktorý je vo sfére terciárneho vzdelávania krajín Západnej Európy relevantnou formou získavania doplnkových zdrojov, využitelných pri uskutočňovaní vysokoškolského vzdelávania, sme do istej miery zanedbali.

Na našej schopnosti a ochote oslovovať potenciálnych darcov alebo sponzorov, ako aj schopnosti využívať neverejné zdroje, budeme preto musieť v najbližšom období svedomito zapracovať.

Nadväzovanie sponzorských vzťahov v prostredí, ktoré fundraisingu systémovo ani legislatívne nepraje, nie je jednoduchou záležitosťou, no musíme byť proaktívni. Politika získavania darov či zabezpečovania pro bono služieb v prospech našej inštitúcie musí mať stanovenú jasnú a zrozumiteľnú stratégiu. Záležitosti súvisiace s fundraisingom by preto mali byť vyšpecifikované ako samostatná agenda, ktorej bude niekto zo zamestnancov venovať svoje zručnosti, čas a energiu.

V spolupráci s vedením školy a fakúlt vyvinem maximálne úsilie smerujúce k tomu, aby sa nám podarilo nájsť udržateľný spôsob, ako za pomoci prostriedkov získavaných z neverejných zdrojov na Akadémii umení ušetríme na službách a tovaroch, skvalitníme výučbu, doplníme materiálové či technologické vybavenie, alebo vylepšíme pracovné podmienky.

7. INVESTIČNÉ AKCIE

Keďže je Akadémia umení verejnoprávnu inštitúciou, jej investičná stratégia a investičné možnosti sú značne limitované. V záujme udržateľného investičného rozvoja je preto nevyhnutné postupovať pragmaticky. Jednotlivé investičné akcie musíme plánovať a realizovať až po starostlivom zhodnotení toho, čo nám v dlhodobej perspektíve môžu priniesť, a aký dopad budú mať na kvalitu vzdelávania (vytvorenie a využívanie inštitucionálneho analytického rámca inšpirovaného konceptom *hodnoty za peniaze*).

Uskutočňovanie investičných akcií bude vyžadovať efektívne zapojenie nástrojov projektového riadenia a systematickú podporu ich etapovej realizácie, keďže je málo pravdepodobné, že rozsiahle investičné akcie bude možné uskutočniť v rámci jedného funkčného obdobia rektora.

| 7.1. Rozširovanie priestorových kapacít

Nové, prevádzkovo a dispozične vyhovujúce priestory, ktoré by zodpovedali požiadavkám súčasnej doby, ako aj stupňujúcim sa nárokom jednotlivých študijných programov, sa vo vzťahu k zvyšovaniu konkurencieschopnosti Akadémie umení javia ako nevyhnutnosť.

Aktuálny stav projektu obnovy *Kaštiela Radvanských*, ako aj možnosti, ktoré máme vo vzťahu k tomuto objektu v súčasnosti k dispozícii, považujem preto za potrebné realisticky zhodnotiť. Samozrejme, že

za ideálne riešenie momentálnej situácie možno považovať také, v rámci ktorého dokážeme z objektu v zmysle aktuálneho Dlhodobého zámeru Akadémie umení „*vytvoriť plnohodnotný kultúrny stánok s využitím príležitostí vzdelávania a umeleckej tvorby pre vysokú školu a širokú verejnosť regiónu.*“ Vzhľadom na procesnú, finančnú, a bohužiaľ aj politickú náročnosť úplnej obnovy a sprístupnenia tohto objektu však musíme zostať realistami. Preto, ak v období najbližších rokov dospejeme k poznaniu, že projekt obnovy je v spolupráci s našimi partnermi neuskutočiteľný, považujem za potrebné prehodnotiť ho ako celok.

V kontexte rozširovania priestorových kapacít sa ako realizovateľný javí projekt výstavby nového multifunkčného pavilónu na pôdoryse skladu, nachádzajúceho sa v areáli Fakulty výtvarných umení. Kontúry tohto projektu sú načrtnuté aj v Dlhodobom zámere Akadémie umení pre roky 2021 — 2026: „*Vybudovanie nového multifunkčného pavilónu pre FVU s názvom ŠOPA (nový pavilón bude stáť na pôdoryse starej budovy) vrátane okolitých priestorov s doplňujúcimi funkciami ako otvorená sochárska hala na sekanie do kameňa a dreva, otvorené kino-pódium, námestie Akadémie umení a jej prepojenie na okolitú infraštruktúru. Vybudovaním vznikne polyfunkčný priestor pre rôzne typy výuky, technologické zázemie, priestory na prezentovanie výsledkov pedagogického procesu verejnosti a komunikačný priestor na outdoorové podujatia.*“

Nedovolím si pochybovať o tom, že súčasné vedenie Akadémie umení vyvinulo maximálne úsilie vedúce k tomu, aby sa pre tento projekt podarilo zabezpečiť finančné krytie, môžem preto iba sľúbiť, že v prípade

úspechu mojej kandidatúry sa o finančné zdroje, z ktorých by bolo možné tento projekt zrealizovať, budem v spolupráci so širším vedením Akadémie umení naďalej usilovať.

Potrebu dôstojných a reprezentatívnych priestorov vo forme modernej koncertnej sály formulovalo prostredníctvom oficiálnych komunikačných kanálov (napr. na pôde Akademického senátu) opakovane aj vedenie Fakulty múzických umení. Budeme sa preto musieť zamyslieť i nad tým, akými spôsobmi môžeme tejto z pohľadu inštitúcie nemenej naliehavej požiadavke vyhovieť.

V súvislosti s potenciálnou stavebnou činnosťou Akadémie umení je potrebné poznamenať, že zatiaľ čo v súčasnosti sa táto činnosť riadi *Zákonom č. 50/1976 Zb. o územnom plánovaní a stavebnom poriadku (Stavebný zákon)*, od 1. apríla 2024 vstúpi do platnosti nový *Zákon o výstavbe* č. 201/2022⁷. Nakoľko sa jedná o zákon, ktorý zatiaľ nebol overený v aplikačnej praxi, možno predpokladať, že na základe jej požiadaviek prejde v nasledujúcom období viacerými novelizáciami. Akákoľvek stavebná činnosť, ktorej úvodné fázy sa budú prelínať s uvádzaním tohto zákona do praxe, preto bude vyžadovať mimoriadne citlivý, flexibilný a odborný prístup vedenia školy.

Nad rámec prípadnej stavebnej činnosti sa ako ďalšie možnosti, ktoré by problém nedostatočných

7 <https://www.stavebnyportal.sk/33/vyklad-k-zakon-201-2022-z-z-zakon-o-vystavbe-uniqueidmRRWSbk196FPky-DafLfWANLGzpeMwa7oLFculB2tndT8LQJpJzMklQ/>

priestorových kapacít mohli aspoň čiastočne zmierniť, javia aj: 1) zvýšenie efektívnosti využívania jestvujúcich priestorov; 2) dlhodobý prenájom priestoru/budovy. Tieto alternatívy bude potrebné zo strany budúceho vedenia Akadémie umení bližšie posúdiť, resp. preskúmať.

8. ROZVOJ MEDZIINŠTITUCIONÁLNEJ SPOLUPRÁCE

Ak chce Akadémia umení napredovať, musí upevňovať svoje väzby na kultúrne a vzdelávacie inštitúcie v regióne i krajine, a to z dôvodu akademickej i spoločenskej zodpovednosti. Naša aktívna prítomnosť a angažovanosť v priestore terciárneho vzdelávania a kultúrnej prevádzky je nevyhnutná nielen v záujme posilňovania našej značky, ale aj v záujme vytvorenia strategických partnerstiev, ktoré môžu byť nápomocné pri zabezpečovaní dlhodobej udržateľnosti.

Nadväzovanie nových partnerstiev vyžaduje akcelerovaný a proaktívny prístup. Partnerstvá a formy spolupráce musia reflektovať perspektívy jednotlivých fakúlt Akadémie umení: zohľadňovať špecifickosť ich výučby a brať na zreteľ ich rozmanité a dynamicky sa vyvíjajúce a meniace potreby.

9. INTERNACIONALIZÁCIA

Základným predpokladom úspešného napredovania a zvyšovania kvality a konkurencieschopnosti vysokoškolského vzdelávania je podpora jeho

internacionalizácie. Cezhraničná spolupráca prináša množstvo pozitívnych momentov v podobe kultúrnej a informačnej výmeny, príležitosti spoznávať nové spôsoby výučby alebo vzniku možností profesionálneho prepájania (networkingu). Rovnako nám nastavuje kvalitatívne zrkadlo a napovedá, v ktorých oblastiach sa naša inštitúcia v najbližších obdobiach musí usilovať o zlepšenie.

Záujem zahraničných škôl a inštitúcií o vzájomnú spoluprácu, ako aj záujem zahraničných študentov o výmenné pobyty na našej škole závisí od viacerých faktorov: akých kvalitných odborníkov vieme ponúknuť, nakoľko atraktívne je nastavený náš pedagogický proces, aké technologické, materiálové a priestorové zázemie majú k dispozícii naši študenti a pedagógovia.

Možnosti cezhraničnej spolupráce, presahujúcej zónu V4, sú však závislé aj od úrovne našej jazykovej vybavenosti. V záujme posilňovania medzinárodného potenciálu našej školy bude preto v najbližších rokoch nevyhnutné prehodnotiť, aké kroky vieme podniknúť vo vzťahu k zvyšovaniu jazykových zručností našich pedagogických zamestnancov a študentov.

10. ENVIRONMENTÁLNE POLITIKY

Akadémia umení si ako inštitúcia musí uvedomovať aj svoj spoločenský presah, a preto musí akékoľvek uvažovanie o budúcnosti školy zahŕňať aj uvažovanie o jej zelených politikách.

Opatrenia, ktoré súčasné vedenie Akadémie umení podniká v záujme postupného znižovania energetickej náročnosti prevádzky Akadémie umení, a s tým spojenej optimalizácie nákladov, považujem za vykročenie správnym smerom.

Nad rámec rozbehnutých alebo plánovaných opatrení sa však v neďalekej budúcnosti budeme musieť zamyslieť aj nad mnohými ďalšími, vrátane takých, ktoré nám síce prinesú len nepatrnú alebo žiadnu úsporu, no budú spoločensky zodpovedné (napr. čiastočný prechod na bezpapierovú administratívu alebo nahradenie ekologicky závadných materiálov, akými sú napr. tlačiarenské farby a chémia v pedagogických procesoch študijných programov FVU, materiálmi, ktoré sú rozložiteľné v prírode a pod.).

11. NÁSTROJE UMELEJ INTELIGENCIE VO VZDELÁVACOM PROCESE

Potrebu odpovedať si na inštitucionálnej úrovni na otázky spojené s využívaním pokročilých nástrojov umelej inteligencie (*chatGPT 4.0, Midjourney a pod.*) vo vzdelávaní považujem za neodkladnú.

Na problém potenciálneho zneužitia týchto nástrojov upozornila vo svojej tlačovej správe zo dňa 17. februára 2023 aj Slovenská akreditačná agentúra pre vysoké školstvo. Stotožňujem sa s názorom agentúry, formulovaným v tejto tlačovej správe, v zmysle ktorého je potrebné uprednostniť regulované využívanie týchto technológií pred ich plošným zakazovaním či obmedzovaním.

Keďže je našou povinnosťou klásť dôraz na výchovu smerujúcu k čestnosti, na pôde Akadémie umení musíme urýchlene iniciovať odbornú diskusiu.

V záujme našich súčasných aj budúcich študentov zrozumiteľným spôsobom pomenujeme limity, etické rámce a negatívne dôsledky ich potenciálneho zneužívania, ako aj spôsoby, ktorými môžeme za pomoci nástrojov umelej inteligencie pedagogickú prax na Akadémii umení obohatiť.

Zohľadňovať by sme pritom mali aj podmienky samotného umeleckého vzdelávania a následnej tvorivej praxe, ktoré sú v mnohých ohľadoch špecifické. V zmysle záverov, ku ktorým dospějeme, bude potrebné aktualizovať relevantné dokumenty (napr. *Etický kódex*) a o navrhovaných riešeniach a opatreniach informovať všetkých našich pedagogických zamestnancov.

12. TRANSPARENTNOSŤ

Akadémia umení je verejnou vysokou školou, financovanou z peňazí daňových poplatníkov, a preto považujem jej transparentnosť smerom k širokej verejnosti ako aj smerom k vlastným zamestnancom za jednu z priorít.

V prípade úspešnej kandidatúry sa zasadím o to, aby tam, kde to bude možné, boli informácie sprístupňované aj nad obvyklý rámec povinností vyplývajúcich zo zákona. Škola sa bude usilovať o budovanie korektných vzťahov so všetkými zainteresovanými stranami a vytvárať také prostredie, ktoré bude priat konštruktívnej kritike a umožní

akademickej obci pomenúvať nedostatky či chyby, ako aj navrhovať nápravné opatrenia.

13. DÔSTOJNÁ A VIDITEĽNÁ REPREZENTÁCIA AKADEMIE UMENÍ

Dôstojnú reprezentáciu dovnútra aj navonok inštitúcie považujem za neoddeliteľnú súčasť funkcie rektora verejnej vysokej školy. V prípade úspechu svojej kandidatúry urobím všetko pre to, aby som Akadémii umení a úrad jej rektora reprezentoval spôsobom, ktorý bude spĺňať tie najprísnejšie etické, ľudské aj profesionálne kritériá.

Prostredníctvom aktívnej participácie na formáte Slovenskej rektorskej konferencie ako jednej z reprezentácií vysokých škôl na Slovensku budem prispievať k spoločnému úsiliu vysokých škôl čo najskôr presadiť primerané financovanie ich prevádzkových potrieb a investičných zámerov, urýchlenú modernizáciu vysokoškolskej infraštruktúry, ako aj zvýšenie atraktivity slovenského vysokoškolského vzdelávania.

Zároveň budem v úzkej spolupráci s jednotlivými fakultami Akadémie umení v rámci dostupných možností usilovať o vytvorenie riadneho konzorcia vysokých škôl s umeleckým zameraním, na platforme ktorého bude možné požiadavky umeleckého vysokého školstva smerované k štátnym inštitúciám formulovať adresnejšie a s väčšou šancou na úspech.

Dostupné v digitálnej forme
na adrese <https://t.ly/oHhXf>
alebo po naskenovaní QR kódu ↘

