

Vážené členky a členové akademické obce naší fakulty,

v souladu s [vyhlášením voleb na děkana/děkanku](#) ze dne 19. 10. 2023 Akademickým senátem Divadelní fakulty<sup>1</sup> Janáčkovy akademie múzických umění<sup>2</sup>, předkládám svůj program a životopis. Program má charakter koncepce, uvádím v něm zásadní body a implikace jejich možného řešení, které považuji nyní za podstatné. Snažím se je uvést do souvislostí, abychom si uvědomili, že neexistuje jediné jasné a správné řešení, vzhledem k měnícím se podmínkám. Nejde tedy o plán či strategii, ta musí následovat a vznikat ve spolupráci s ostatními. A souhlasím s mým oblíbeným autorem<sup>3</sup> v tom, že (organizační) kultura<sup>4</sup> pojídá strategii ke snídani.

Vnitřní kultura naší fakulty je na jednu stranu velice robustní. Stojí na plném chápání vzdělávacího uměleckého poslání, zahrnuje řadu principů profesionální divadelní kultury, upíná se ke své vlastní historii a k respektu k osobnostem, které fakultu založily a formovaly. Tato robustnost je příčinou či důvodem, proč naše společenství existuje, proč v něm působíme, přestože naše finanční ohodnocení a často i podmínky neodpovídají náročnosti a povaze naší práce. Naše sdílená kultura je ale velmi zranitelná, protože historie a minulost, zvyky a návyky, které s sebou neseme, určitá setrvačnost, přestává energeticky stačit na smysluplnou integraci změn, které přichází z vnitřního i vnějšího prostředí. Včetně potřeby integrace respektu k osobnostem, které na fakultě působí a pracují, studentskou část naší akademické obce nevyjímaje. Strategie, která vznikne, má šanci na úspěch, pokud je vnitřní kulturou přijata.

V úvodu koncepce bych ráda formulovala hodnoty, které považuji za důležité. Následně se zabývám prioritami pro vnitřní prostředí a pro vnější prostředí, jakkoliv [jde o propojené nádoby](#). Jednotlivé konkrétní body vycházející ze zadání Akademického senátu DF JAMU<sup>5</sup>, tedy:

- kandidátův pohled na možnosti a specifika ateliérové výuky na DF JAMU v souvislosti s očekávanou akreditací a reakreditací studijních programů,
- postavení uměleckého výzkumu v rámci vědecko-výzkumné činnosti DF,
- řešení prostorových možností pro DF,
- zajištění podpory péče o duševní zdraví na DF JAMU,
- výhled návaznosti strategie od roku 2026,

jsou zahrnuty přímo v textu. Koncepce je omezena počtem normostran, tedy využívám možnosti kombinace souvislého textu, zdůrazněných bodů, hypertextových odkazů a přílohy.

Naše fakulta mi poskytla řadu příležitostí, ale také řadu situací, se kterými jsem se musela vyrovnávat, včetně vlastních palčivých pedagogických selhání. Opětovně jsem před časem potřebovala provést inventuru toho, co **pro mne prostředí, ve kterém pracuji, znamená a jaké hodnoty jsou pro mne podstatné:**

- Fakultu vnímám jako vzdělávací instituci, její vzdělávací účel považuji za primární. Vzděláváme pro občanskou společnost. Vzděláváme uměním, o umění a pro umění<sup>6</sup>. Všechna tato zaměření se prolínají do obsahu našich studijních programů a ostatních navazujících činností.
- Vzdělávací proces si zaslouží větší pozornost, péči a reflexi, než jeho samotný výsledek (což si, prosím, představte na úrovni předmětu).
- Diskuse vyžaduje přímé jednání, musí být dobře připravena. Pokud diskutující nevkládají své názory a stanoviska do její přípravy a jejího (tady a teď) průběhu, nebudeme se závěry diskuse spokojeni. Navazující dílčí kuloární jednání prodlužují cestu k výslednému stanovisku, které pak často přichází pozdě. Jakákoliv podpora vyjádřená mimo (tady a teď) diskusi se mívá účinkem.
- Pravdu nemám jenom já. Vzájemné pochopení nikoliv jen mezi nejbližšími spolupracujícími, ale za horizontem ateliéru či studijního programu mne stojí velké úsilí a čas. Já se rozhoduji,

<sup>1</sup> Dále jen DF.

<sup>2</sup> Dále jen JAMU.

<sup>3</sup> Jde o citát přisuzovaný [Peteru F. Druckerovi](#).

<sup>4</sup> Systém zjevných a skrytých pravidel, hodnot a zásad, které mají stabilní charakter.

<sup>5</sup> Dále jen AS DF JAMU.

<sup>6</sup> Není to jen otázka účelu a zaměření výzkumu uměním (viz [Henk Borgdorff](#)), ale také vzdělávání.

zda do porozumění chci investovat. Pokud se rozhodnu kladně, jde o závazek dlouhodobý.

- Respekt k časovým závazkům je zásadní, pokud jej nemám, nekomunikuji, ohrožuji tím ostatní.
- Kolegyně a kolegové v provozních pozicích jsou viditelnou a významnou součástí naší fakulty a celé akademie. Další součástí akademie jsou našimi partnery.
- Pozornost je třeba věnovat nejslabějším článkům, kvalita celku se odvíjí od nejslabších, nikoliv od nejsilnějších.
- Výzkumná a tvůrčí činnost je pro mě zdrojem inspirace, včetně mé vlastní činnosti.
- Spolupráce s kolegyněmi a kolegy může být radostná, zároveň třaskavá a vznětlivá. Je smutná a demotivující, pokud nevede k cíli a má charakter stojatých vod.
- Výuka a kontakt se studentkami a studenty je nejdůležitější. Je zdrojem energie, a to včetně přípravy a hodnocení výuky.

My všichni tvoříme naši fakultu a společně čelíme řadě výzev a situací. Ty plynou z naší vnitřní potřeby či jsou provokovány podmínkami a změnami zvenčí. Naše debaty započaté kdysi na přelomu tisíciletí nad termínem intenzifikace<sup>7</sup> ve smyslu zvýšení naší síly a účinnosti a potřebou obrany proti extenzivnímu rozvoji neskončily. Neustále roste spektrum úkolů, které nás nutí náš záběr spíše rozšiřovat. Říkáme si, že nemáme potřebný čas, prostor (prostory) a finance naši fakultu zpevňovat. Do velké míry tomu tak je, ale domnívám se, že určité zpevnění možné je. Ostatně to bylo snahou kolegia stávajícího děkana doc. Petra Francána prostřednictvím definování a naplňování [Strategického záměru fakulty 21+](#)<sup>8</sup> a jeho každoročních aktualizací (roční Plány realizace strategického záměru<sup>9</sup>)<sup>10</sup>. Mým cílem v pozici proděkanky pro rozvoj bylo díky kolegiální a respektující spolupráci s ostatními [členkami a členy kolegia](#)<sup>11</sup> promítnout vnitřní potřeby do požadavků či zadání z vnějšího prostředí či do možností, které jsme se určitou dopřednou činností ve vnějším prostředí snažili vytvořit či zajistit. Řada úkolů (podmíněných jak organizační kulturou, tak změnou podmínek) má dlouhodobý charakter a přesahuje více funkčních období. Jejich účinek je pak ku prospěchu či nepospěchu navazujících týmů. A věřím, že účinek posledních dvou období ku prospěchu naší fakulty bude.

### **Co považuji ve vnitřním prostředí naší fakulty za prioritní:**

Posun ve změně našeho myšlení. V našem společném myšlení prozatím převládá určitá rozdrobenost, plánujeme a konkretizujeme naše činnost s ohledem na malé organizační jednotky, což následně vede ke společnému přetížení celého organismu. Měli bychom začít více přemýšlet o programech a specializacích a jejich vzájemných vazbách. Toto lze technicky podpořit organizačním řešením – propojením projednávání studijních programů, personálních plánů pracovišť a kariérních plánů z pohledu studijního programu. Stejně tak je třeba pojmout i hodnocení studijních programů. Vnímám, že toto doplnění cyklu posílí proces konkretizace a hodnocení společných uměleckých projektů, který postupně vyvíjíme v rámci [Dramaturgické rady divadel](#)<sup>12</sup>.

Druhá změna našeho myšlení snad probíhá. Těší mne, že více přemýšlíme nad vedením a hodnocením vzdělávacího procesu. Uvědomuji si, že je to velmi náročný přístup zejména v těch tvůrčích projektech, kde jsou zapojeni studentky, studenti a vyučující více specializací, potažmo ateliérů a zejména v podmínkách, kdy těžko koordinujeme společná setkání v čase.

Přehodnocovat a měnit obsah studijních programů ve shodě s [Pravidly systému zajišťování kvality](#). Po reformě vysokoškolského vzdělávání (po přechodu ze studijních oborů na programy), je garantka či garant tím, kdo koncepčně směřuje a řídí vývoj studijního programu, a to včetně koncepce personální strategie. Jeho formální postavení na naší akademii bylo na konci roku 2023 definováno a nyní je implementováno, viz [Směrnice o garantech studijních programů](#). V souvislosti s akreditačními přípravami je třeba si uvědomit jedno – je možné, že ve vztahu k budoucím podmínkám stanovaným [Národním akreditačním úřadem](#) a/nebo ve vztahu k potřebám

<sup>7</sup> Tuto debatu připisují zejména Aleši Zábojovi.

<sup>8</sup> Ve vnitřním prostředí se používá zkratka SZ.

<sup>9</sup> Ve vnitřním prostředí je zažítá zkratka PRSZ.

<sup>10</sup> Relevantním nástrojem vyhodnocení naplňování strategického záměru by měla být [výroční zpráva o činnosti a výroční zpráva o hospodaření](#).

<sup>11</sup> KD je zkratka pro kolegium děkana, RKD je zkratka pro rozšířené kolegium děkana, jehož součástí jsou vedoucí ateliérů, KOGA je zkratka pro ustavující se kolegium garantů studijních programů.

<sup>12</sup> Ve vnitřním prostředí je zažítá zkratka DRD.

úprav obsahu a zaměření programů a specializací můžeme dospět k jiné struktuře programů, než máme nyní.

Rozhodovat se na základě důkazů a dat (kvalitativních i kvantitativních). Abychom je měli, musíme je vytvářet a mít je k dispozici, a to včetně nástroje hodnocení práce jednotlivých spolupracovníků a spolupracovnic, ze kterého následně plyne způsob [distribuce nenárokových příplatků a odměn](#). Pro posuzování naší kvality by bylo více než vhodné pro jednotlivé studijní programy konkrétně charakterizovat tvůrčí činnost (nad rámce typologie uměleckých výstupů registrovaných v [RUV](#)<sup>13</sup> či vědeckých výstupů registrovaných v [RIV](#)<sup>14</sup>). Stejně tak je podstatné studentské hodnocení (ustavující Studentská rada kvality<sup>15</sup>), kromě samotná existence rady je důležité nastavení mechanismů pro dohledatelné vypořádání připomínek a návrhů tohoto hodnocení.

Získat prostor pro výuku a její podporu. Můžeme na tuto potřebu pohlížet optikou získání nového fyzického prostoru (což je cíl, o který v současnosti usiluje celá naše akademie a [kolegium rektora JAMU](#)). Dílčí řešení prostorového deficitu je naplánováno stávajícím kolegiem děkana (rekonstrukce 4. patra a úprava půdního prostoru v rámci projektu OP JAK ERDF do roku 2028). V kombinaci s těmito opatřeními bude třeba vyslyšet vzrůstající potřebu změny způsobu výuky v řadě specializací a zpracovat simulaci využití stávajících kapacit za podmínky kombinace pravidelné<sup>16</sup> a kurzové<sup>17</sup> výuky. A pak je zde třetí, velmi odvážný způsob. Zamyslet se v rámci jednotlivých programů a specializací, do jaké míry je stávající časová dotace kontaktní výuky smysluplná (jakkoliv je nepochybně na naší škole rozhodující formou praktické výuky právě výuka kontaktní). Jde jak o obsahové hledisko, tak o hledisko formy výuky. Naším úkolem je, v řadě zejména teoretických předmětů, vést studenty a studentky k orientaci, ke způsobu myšlení. Jsme průvodci, dáváme návod, jak na určitý korpus informací nazírat, jak jej využít. Měli bychom zvážit, jakým způsobem a jaký návod v tomto smyslu připravíme. Domnívám se, že naše studentky a studenti jsou schopni převzít větší díl odpovědnosti za vlastní samostudium, pokud je vybavíme návodem. V případě praktických projektových předmětů jsem v souladu s těmi z Vás, kteří množství projektů kritizujete.

Inspirovat se v našem vnitřním prostředí. Úspěšně jsme dosáhli nové akreditace doktorského studijního programu (dále jen DSP). Kolegyně a kolegové, kteří se na ní podíleli, pracovali s důsledným vyhodnocením stávajícího studia a vložili velkou sumu zkušeností a energie směrem k modernímu pojetí studia budoucího. Respektovali návaznost společného DSP na výstupní profily nejen našich magisterských studijních programů, zohlednili možnost specializace a orientace budoucích studujících s ohledem na různé druhy bádání v oblasti dramatických umění. Nyní čekáme na výslednou novelu Zákona o vysokých školách, která ustaví tzv. doktorský příjem. Dojde k významnému zvýšení příjmu studenta či studentky (1,2násobek minimální mzdy), což se odrazí na celkové finanční náročnosti DSP. Nová akreditace a v ní nastavené mechanismy pro kontrolovaný vzdělávací proces by, spolu se standardem školitele a školitelky, nově ustaveným samostatným ateliérem a funkční oborovou radou, měla snížit riziko neúspěšnosti průchodnosti studií (ta se propisuje do řady mechanismů, viz dále).

Doktorský studijní program nyní funguje v modelu, který je očekáván v souvislosti s akreditačními standardy i u bakalářských a magisterských studijních programů. Program koncepčně řídí garant či garantka (hlídá závazky akreditace, zabývá se změnami personálního zabezpečení hlavních předmětů), ateliér se stává organizačním mechanismem, vedoucí ateliéru organizuje aktuální činnost, plánuje aktivity ve střednědobém horizontu. Dřívější významnost vedoucího ateliéru (jeho odborná a umělecká erudice, znalost potřebných vzdělávacích metod, koncepční uvažování a významný podíl na výuce předmětů a jejich hodnocení) se přesouvá na garantku či garanta. Garant studijního programu Herectví koncepčně řídí osm ateliérů, osm organizačních jednotek v rámci tří specializací. Mimo to do jeho koncepčního uvažování a odpovědnosti spadají návaznosti spojené mj. s kabinety zpěvu, pohybu a jevištní mluvy. Zejména pak garant Studijního programu herectví řeší koncepční nastavení projektových uměleckých předmětů realizovaných v součinnosti s potřebami bakalářského a magisterského Studijního programu dramaturgie a režie (jenž je zabezpečován třemi ateliéry), reprezentovaného svým vlastním garantem. Pojetí vzájemných vztahů je dále komplikováno délkou studijních programů (Herectví 4 roky, Dramaturgie a režie 3 + 2 roky) a tím i charakterem a četností uměleckých výstupů z výuky. Projektové umělecké předměty dále vyžadují podporu a zapojení převážně většiny dalších specializací, jež je integrovaly do svých

<sup>13</sup> Registr uměleckých výstupů.

<sup>14</sup> Rejstřík informací o výsledcích, Informační systém výzkumu, vývoje a inovací.

<sup>15</sup> Zřejmě půjde o trefnou zkratku STRK.

<sup>16</sup> „přednáška jednou týdně“

<sup>17</sup> „jeden předmět ve více po sobě jdoucích dnech“

vlastních vzdělávacích procesů, stejně tak jako prostorové a technické zabezpečení. V souvislosti s touto strukturovanou situací probíhá debata zapojených programů (v rámci projektu podpořeného vnitřním [Fondem podpory strategického rozvoje vzdělávací činnosti](#)<sup>18</sup>, který končí v roce 2024) tak, aby byla umožněno budování autonomie nových programů a došlo k formulaci vstupních podmínek pro přípravu budoucí akreditace (včetně závěrů směrem k délce programu a rozhodnutí o bakalářském a navazujícím magisterském studiu), či pro realizaci dílčích úprav akreditace stávající. Z náročnosti zaměření činností garantů těchto dvou strukturovaných studijních programů plyne, že je třeba jim poskytnout další personální podporu (ve formě asistentů garanta se nám ji snad podaří získat z projektu ESF OP JAK), což považuji za potřebné, ale nikoliv to hlavní. Hlavní je respekt k principu rovného přístupu ke studentům a studentkám, možnost setkání s různými osobnostmi a metodami v průběhu studia při respektování časové zátěže dané akreditačními standardy a nastavení dostatečného časového prostoru pro hodnocení procesu výuky nikoliv z perspektivy ateliéru, ale specializace, potažmo programu.

Zabývat se personálním rozvojem. Na personální zabezpečení výuky postupně dopadá novela Zákoníku práce, která změnila v říjnu 2023 podmínky pro dohody o provedení práce a dohody o pracovní činnosti. To se promítá do našeho rozpočtu<sup>19</sup> mzdových prostředků a je nejvyšší čas přehodnotit způsoby realizace tzv. externí výuky. A to i s ohledem na metodiku Národního akreditačního úřadu, kde nelze v případě předmětů profilujícího základu s externími vyučujícími prakticky vůbec počítat. Zároveň musíme z pohledu studijních programů řešit budoucí pedagogické zajištění výuky v poměrně dlouhodobém výhledu, což je opět součástí koncepčních úvah garantů a garantek studijních programů, ale také účelem personálních plánů pracovišť (potažmo programů).

Věnovat se kariérenímu růstu našich pracovníků a pracovnic. Akademie a fakulta řeší (stejně jako jiné vysoké školy) v této oblasti dlouhodobé úkoly, jako je vytvoření kompetenčního rámce vysokoškolského pedagoga, integrace nových a začínajících kolegyň a kolegů (viz [Plán rovných příležitostí JAMU](#)), stejně tak jako uplatnění seniorských spolupracujících. Na úrovni fakulty je třeba v součinnosti s guaranty nastavit mentoring vedoucí k úspěšným habilitačním a jmenovacím řízením ve vztahu k jednotlivým studijním programům. Fakulta pro kariérení růst usiluje v rámci připravovaného ESF projektu OP JAK<sup>20</sup> o financování vzniku centra kompetencí (které bude součástí budoucího Centra metodické pomoci). Jeho úkolem bude právě vzdělávání akademických i neakademických pracovníků a pracovnic. Mělo by být oporou nejen začínajícím pedagogům a pedagožkám, např. ve formě konzultační podpory ve chvílích, kdy budou sbírat zkušenosti nebo budou potřebovat smysluplnou a nezávislou reflexi.

Pečovat o duševní zdraví studentek a studentů, pracovníků a pracovnic. Nemyslím si, že tato priorita potřebuje z mé strany nějakou obhajobu. Z praxe vedoucí ateliéru jsem vděčná dosavadní podpoře doc. Lucie Hornové ve vztahu k našim studentkám a studentům. V souladu s naplňováním fakultního strategického záměru došlo nyní k přeobsazení [Konsorcia pomoci DF JAMU](#) a opět s podporou projektu OP JAK ESF se nám snad podaří začlenit i tyto poradenské služby do budoucího Centra metodické pomoci. Kromě takto konkrétně zaměřeného opatření vyžaduje péče o naše duševní zdraví mnohem víc. Péči o naši vědomou pozornost ve vztahu k okolí, abychom byli schopni v dané situaci citlivě komunikovat a konat. Úctu a pochopení ve vztahu k jiným generacím, k drobným odlišnostem nejen profesní kultury, respekt ke genderové identitě a soukromí, jež se učíme zapojovat do naší vlastní komunikace.

V souvislosti s funkčním rozložením sil na naší fakultě mne trápí stávající situace, kdy řada kolegyň a kolegů, včetně mne samé, figurujeme v různých rolích v týchž rozhodovacích procesech. Jinými slovy já sama jsem (jen čistě v prostředí naší fakulty) vedoucí ateliéru, garantka studijního programu a proděkanka. Pomijím obsahové a zejména časové hledisko; zdá se, že někteří více či méně toto mohou zvládnout včetně práce v řadě komisí. Ale pokud je nás víc (a je nás víc), zřejmě se tato multifunkčnost nutně musí propsat do výsledku rozhodovacích procesů. Včetně formální absurdní situace, kdy si jako vedoucí ateliéru pošlu návrh řešení jako garantce studijního programu a následně se oslovím jako proděkanka. Soudím tedy, že jde o další potřebnou oblast hodnou smysluplného řešení.

Všichni pociťujeme oprávněný neklid spojený s financováním veřejného vysokého školství a tím i naší fakulty. Podíl

<sup>18</sup> Ve vnitřním prostředí je zažítá zkratka FPSRVČ.

<sup>19</sup> Účast zaměstnavatele na nemocenském pojištění v případě dohod o provedení práce, výměra dovolené atd.

<sup>20</sup> Projekt připravovaný v rámci výzvy zaměřené na zlepšení systému vzdělávání a kvality na JAMU v rámci Operačního programu Jan Amos Komenský.

naší akademie a následně fakulty na financování vychází z metodik a pravidel financování, kterým se věnuji velmi redukovane v příloze. Každoročně získáme z celkového koláče náš díl podle fixních a proměnlivých pravidel. Společný koláč veřejného vysokého školství je ale dlouhodobě podfinancovaný, umělecké vysoké školy (akademie) si rozdělují z celého koláče – obrazně řečeno – jednu rozinku. Na naší finanční stabilitu můžeme nahlížet různými perspektivami, zvolím dvě.

První souvisí s motivačním nástrojem, tj. s motivační složkou platu (odměnami). Od roku 2016 do roku 2021 se nám podařilo zvýšit sumu nákladů spojených s motivační složkou platu o více než 4 mil. Od roku 2022 shledáváme opětovný pokles, který ale souvisí s nárůstem mzdových tarifů<sup>21</sup>.

Druhá perspektiva je spojená s nákladovou chudobou<sup>22</sup>. Velmi stručně řečeno pro zajištění našeho vzdělávacího procesu stoupají naše výrobní náklady, protože vytváříme simulované profesionální prostředí v našich divadlech či půjčovně DF. Tedy infrastrukturu, která by měla být současná tak, aby se naši studenti a studentky mohli naučit využívat aktuální nástroje, potřebují je zejména pro absolventské výstupy. Naše příjmy z takto veřejně prezentovaných realizovaných výstupů mají charakter veřejné služby. Veřejné umělecké výstupy jsou prostředkem prezentace studentů pro jejich vlastní profesní uplatnění. Nejsou tedy uváděny za cenu tržní (nejsou srovnatelné s výnosy např. z patentů, jako je to v případě jinak zaměřených vysokých škol), nepřináší výnosy, které bychom mohli zpětně investovat. Potýkáme se tedy mj. s problematikou zajištění aktuálnosti technologického vybavení našich prostor (což má samozřejmě také nároky na úpravy prostoru samotného). Doposud se nám dařilo aktualizaci a rozvoj technologického zázemí a vybavení financovat z projektových prostředků, zejména evropských. Jejich masivní finanční alokace se našem území blíží ke svému konci a budeme muset tuto problematiku velmi dobře dále zvažovat.

Na předchozím textu je patrné, jak **zásadně je vnitřní prostředí ovlivňováno vnějším**. Je do jisté míry možné ovlivňovat také vnější ve prospěch vnitřního (často s dlouhodobým časovým účinkem). Pokusím se tedy formulovat další proměnné a opatření, na která se musíme zaměřit jak uvnitř naší fakulty, tak ve vnějším prostředí ve spolupráci s celou naší akademií. Pro širší kontext doporučuji pracovat s přílohou této koncepce.

### **Co považuji za podstatné s ohledem na vnější prostředí:**

**Z hlediska finančních mechanismů a systému financování** (odkazují na přílohu) naše fakulta naplňuje fixní část financování, tedy počet studentů. Pro naši stabilitu je podstatná péče o průchodnost studiem, nicméně v souvislosti se zvýšením kvalitativní (výkonové části) bychom měli:

- zvýšit zájem studentů o stáže delší než 30 dní u našich studentů v rámci programu Erasmus+;
- dosáhnout budoucího zohlednění zahraničních výjezdů kratších než 30 dní spojených s účastí na festivalech, soutěžích apod. v pravidlech hodnocení a financování;
- zvýšit četnost a kvalitu výsledků vědy a výzkumu ve vnitřním prostředí (nástrojem jsou mj. kariérní plány, budoucí výzkumné mezinárodní projekty, ke kterým ale nemá cenu přistupovat, pokud se nenaučíme respektovat podmínky našich vlastních interních programů);
- ve vnějším prostředí spolupracovat na postupné prosazení relevance výsledků typických pro oblast humanitních věd a umění („umělecký výzkum“) v systému hodnocení;
- výsledky RUV zohledňovat v rámci kariérních plánů;
- prosazovat razantněji účinnější systém evidence a posuzování uměleckých výstupů v rámci velkých kolektivních inscenačních děl v RUV;
- odhodlat se k ustavení studijního programu v anglickém jazyce (což je součástí projektu [ESF OP JAK](#), který bude realizován 2025–2028), který se ale potká se zájmem uchazečů a budoucích zaměstnavatelů;
- zaměřit se na možnosti příjmů z externí činnosti, což souvisí získáváním externích zdrojů pro výzkumné

<sup>21</sup> Srovnání tarifů ve třídě 8 – odborný asistent (odkazy na jednotlivé vnitřní mzdové předpisy) v [roce 2019 tarif](#): 26.800 Kč, v [roce 2022 tarif](#): 29.300 Kč, v roce 2023 tarif: 30.900 Kč.

<sup>22</sup> Baumol a Bowen, 1966 in Voldere, I. de, Romainville, J.-F., Knotter, S., Durinck, E., Engin, E., Gail, A. Le, ... Hoelck, K. (2017). Mapping the Creative Value Chains: A study on the economy of culture in the digital age - Final Report. Luxembourg: Publications Office of The European Union. <https://doi.org/10.2766/868748>, s. 61.

aktivity (programy [Grantové agentury České republiky](#)<sup>23</sup>, [Technologické agentury České republiky](#)<sup>24</sup> a zahraniční programy, např. [Horizont Evropa](#));

- ale také s implementací a rozvojem kurzů celoživotního vzdělávání (jeden kurz je v přípravě v rámci Národního plánu obnovy, další budou součástí uvedeného projektu ESF OP JAK);
- upevnit náš vztah k příspěvku na rozvoj vědecké činnosti (DKRVO) a pojmát jej jako investici do výzkumné činnosti. Ustavit vedoucí/vedoucího Kabinetu pro výzkum divadla a dramatu;
- společně v naší akademii pokračovat v diskusi k výzkumu uměním a k hodnotě jednotlivých [druhů výsledků VaV](#) jak pro naše poznávání, tak s ohledem na vnitřní distribuci státní dotace na vědu<sup>25</sup>;
- pokračovat v diskusi o distribuci příspěvku institucionálního financování ve smyslu rozpočtové koheze mezi součástmi JAMU s ohledem na fakt, že celek je tak silný jako jeho nejslabší článek.

**Z hlediska postavení naší fakulty ve skupině uměleckých vysokých škol** a v oblasti vzdělávání Umění považují (s odkazem na přílohu) za důležité:

- být obezřetní, formulovat názor a dosáhnout shody při přípravě předpokládaného zákona o kvalitě. Půjde o zásadní nástroj, který může ovlivnit či změnit stávající organizaci oblastí vzdělávání VŠ, kde je momentálně [Oblast vzdělávání č. 31 Umění](#) specifikována způsobem, který je v souladu s našim spektrem studijních programů a specializací;
- prosazovat a podporovat celý systém uměleckého vzdělávání a odolat případným tendencím, které by mohly vést k zneprůstřednění vysokoškolského studia dramatických umění mimo hlavní centrum;
- což ale nejde bez neustálého přehodnocování a změn obsahu studijních programů. Rozhodnutí o těchto změnách musí být založena na důkazech a v souladu [Pravidly systému zajišťování kvality](#), což přináší mj. požadavek změny myšlení členů akademické obce (od izolovaných jednotek k úvaze nad programem jako celkem a vztahy mezi programy), ale také zcela jasné odlišení profilu absolventa od vyšších odborných škol a konzervatoří. Jasně pojmenovat hodnotu a jedinečnost programu a specializace s ohledem na uchazeče;
- inspirovat se vývojem a způsoby koncipování studijních programů za hranicemi naší fakulty tak, jak se daří týmu momentálně realizovaného projektu FPSRVČ, jehož zpráva bude, věřím, v dohledné době zveřejněna;
- inspirovat se vývojem a způsoby koncipování studijních programů za hranicemi naší fakulty zapojením do hodnocení NAU.

**Z hlediska postavení uměleckého vysokoškolského vzdělávání v rámci národních priorit a vztahu na předchozí stupně vzdělávání** při zohlednění demografického vývoje bychom měli:

- vědět, čím konkrétně naše studijní programy přispívají k cílům vzdělávací politiky a porozumění po obsahové stránce;
- dokazovat konkrétně skrze výstupy výzkumu uměním, výzkumu pro umění a výzkumu o umění náš konkrétní podíl na transferu znalostí a to, jak ovlivňujeme/spolupracujeme s předchozími stupni vzdělávání, profesní sférou a jak zohledňujeme demografické změny;
- pečovat o uchazeče a uchazečky, kteří k nám přichází ze středních škol. Jejich orientace a očekávání jsou často podpořeny vlastní zájmovou činností a vzděláním na Základních uměleckých školách. Zesilujeme péči o poskytování konkrétních informací o programech a specializacích, ale teprve až přijímací řízení bývá kvalitativním aspektem, který vede k rozhodnutí ke studiu. Oblastí k zamyšlení je výše [poplatku spojená s přijímacím řízením](#), respektive možnost zohlednění více přihlášek jednoho uchazeče či uchazečky ke studiu v daném roce určitou formou slevy tak, abychom o talentované studující nepřišli z důvodu finanční nedostupnosti přijímacího řízení<sup>26</sup>;
- navazovat profily absolventů na definice profesí, respektive spolupracovat na tom, aby vůbec definovány byly (nejsou-li definovány, jak můžeme prokázat uplatnitelnost našich absolventů jinak, než na základě kvantifikátorů z úřadů práce?), věnovat pozornost vznikajícímu Statusu umělce a umělkyně;
- celoživotní vzdělávání dříve či později přestane být jenom přílepek naší činnosti, budou do něj vstupovat potřeby rekvalifikace, mikrocertifikáty. Jedná se o nastupující realitu, která bude vyžadovat prostorové

<sup>23</sup> Akronym GA ČR, je zaměřena na základní výzkum.

<sup>24</sup> Akronym TA ČR, agentura je zaměřena na aplikovaný výzkum, spravuje také programy dostupné pro oblasti humanitních věd a umění.

<sup>25</sup> Realizovat a aktualizovat [Strategický záměr rozvoje oblasti výzkumných činností JAMU na období 2022+](#).

<sup>26</sup> V akademickém roce 23/24 je poplatek za úkony spojené s přijímacím řízením 930 Kč.

a personální zabezpečení, ale také se musíme připravit na to, jak budeme vlastní vzdělávací činnost např. uchazečů skrze mikrocertifikáty zahrnovat do naší studijní agendy;

- z demografických trendů pro nás plyne, že se kapacitní a prostorové problémy budou zesilovat;
- pokud nedosáhneme dofinancování celého VŠ sektoru, hrozí kolaps podobný loňským přijímacím zkouškám na střední školy.

**Z hlediska rozvoje vztahů mezi UVŠ navzájem a dalšími uměleckými fakultami mimo UVŠ** považuji za důležité:

- zajistit na naší akademii řízený přenos a působení zástupců v obou reprezentacích (a jejich orgánech). Je nutné pracovat na tom, aby toto působení nebylo mimoběžné;
- spolupracovat s UVŠ a uměleckými fakultami univerzit na emancipaci výzkumu uměním, naše společné výsledky začít poměřovat mezinárodně prostřednictvím [Research Catalogue](#) a na něj navazující žurnály. Pokračovat v zapojení do peer-review těchto mezinárodních časopisů (zde patří poděkování prvním vlašťovkám, zejména prof. H. Slavíkové). Podílet se na formování mezinárodního pohledu na výzkum uměním prostřednictvím činnosti v [Society for Artistic Research](#);
- stejně tak se spolu s UVŠ podílet na přenosu informací a argumentů z mezinárodního prostředí do našich akademií, využívat a koncipovat tematické okruhy a projekty, které zaštiťuje [ELIA](#), a přinášet do nich naši středoevropskou perspektivu;
- Dosahovat synergie skrze konkrétní stanoviska a návrhy na úrovni [Umělecké rady](#) fakulty (dále UR DF), [Umělecké rady JAMU](#) a uměleckých rad dalších UVŠ, kde máme své zástupce. Umělecká rada není nástrojem pro akademický rozvoj ([habilitační a jmenovací řízení](#)), má v rámci svého [jednacího řádu](#) povinnosti, které souvisí s výše uvedenými [Pravidly systému zajišťování kvality](#).

Všechny výše zmíněné prioritní oblasti, případně opatření, nejsou kompletní, to si velice dobře uvědomuji. Předložila jsem ty, které považuji za nejpodstatnější v současnosti. Nyní bych měla formulovat způsob, jak zaměřit další činnost, abychom je mohli společně rozšířit a uchopit v čase. Proměnit je do cílů, konkrétních úkolů v poměrně krátkém čtyřletém funkčním období. Zaměřím se **na krátkodobé a střednědobé úkoly děkana či děkanky**:

**Správa fakulty** v tomto kontextu znamená ustavení funkčního týmu proděkanů a proděkanek. Ti budou mít jasně určené pravomoci a odpovědnosti pro oblasti:

- Studium,
- Uměleckou činnost,
- Výzkum a další tvůrčí činnost,
- Kvalitu, rozvoj a etiku (včetně péče o duševní zdraví),
- Technologický rozvoj a dislokace.

Do správy fakulty, tedy do kolegia děkana, bych ráda s větší měrou a četností zapojila právě garantky a garanty studijních programů a předsedkyni či předsedu AS DF JAMU. Přímé propojení s vedoucími ateliérů by zůstalo zachováno ve stávající podobě, nicméně považuji za nutné, aby se studijní programy scházely v pravidelných intervalech, s jasně stanovenými cíli a prostorem pro širší diskusi (takřka ve smyslu rad studijních programů).

Ve spolupráci s tajemnicí naší fakulty navážu na stávající harmonogram fakulty podrobný roční plán se zakotvením dalších organizačních a ekonomických činností a úkolů (i na straně provozních pracovníků). Stejně tak se zaměřím na smysluplné propojení projednávání studijních plánů (včetně rozpočtových implikací), plánů pracovišť a kariérních plánů za účasti garanta či garantky studijního programu, což opět znamená obsahovou přípravu a pevné zakotvení v čase. Toto projednání plánů je třeba následně propojit s hodnocením studijních programů do jednoho navazujícího procesu.

**Obsahově zaměřené priority** jsou pro začátek funkčního období následující:

Činnost kolegia garantů a garantek vyžaduje respekt k autonomii studijních programů, ale také spolupráci zejména v oblasti společných předmětů teoretického základu a předmětů spojených s uměleckými projekty. Z této spolupráce očekávám východiska pro dílčí řešení nedostatku prostoru, potřebná pro zpracování simulace kombinace pravidelné a kurzové výuky ve stávajících prostorových kapacitách. Druhá oblast činnosti kolegia garantek a garantů bude spojená s analýzou personálního zabezpečení pracovišť/programů ve vztahu nejen

k budoucím akreditacím, ale také ke kariérnímu růstu pedagožek a pedagogů.

Závěry probíhající kontroly NAU budou vyžadovat nepochybně analýzy a realizaci uložených nápravných opatření, ale očekávám také podněty pro zpracování anotací našich dalších akreditací SP. Stejně podněty by měl přinést v letošním roce končící projekt prověřující možnosti ateliérové výuky páteřních studijních programů.

Bude třeba dokončit implementaci Pravidel systému zajištění kvality ve všech jeho částech a v procesních cyklech jej vyhodnotit. Plné zavedení tohoto systému souvisí s revizí systému dat o našich činnostech, jejich ukládání, vyhodnocování a nápravě.

S výše uvedeným částečně souvisí potřeba většího obsahového zapojení naší Umělecké rady, ať už jejího vztahu k akreditacím studijních programů, tak uměleckého výzkumu a dalších stanovisek podstatných pro naši fakultu a umělecké vysokoškolské vzdělávání.

Ze střednědobého hlediska považuji za nezbytné získat kvalitní vedoucí nebo vedoucího Kabinetu pro výzkum divadla a dramatu, pokračovat v koncepčním („investičním“) využití prostředků DKRVO a obsahově pokročit ke shodě o možnostech a formách výzkumu uměním (ve spolupráci s Ateliérem doktorských studií, Oborovou radou, garanty a garantkami studijních programů a Uměleckou radou DF).

Považuji za nutné nastavit mechanismus projednání a vypořádání podnětů vznikající Studentské rady kvality, a to ve spolupráci s AS DF JAMU, ale věřím, že k tomu dojde ještě ve funkčním období stávajícího děkana.

V součinnosti s naší akademií bude třeba zavést změny, které očekáváme s novelou zákona o vysokých školách. Prozatím se připravujeme na očekávanou reformu financování studentů a studentek doktorského studia (očekávaná účinnost od ledna 2025), ale můžeme být překvapeni. Rozhodně dojde k otevření diskuse obsahu státních závěrečných zkoušek, zejména ve vztahu ke kvalifikačním pracím nejen s ohledem na využití umělé inteligence.

V neposlední řadě bude mým zájmem hodnocení činnosti [Nadačního fondu Josefu K.](#) a jeho další směřování v diskusi se správní radou fondu a pracovníky, kteří o něj pečují.

Předkládám možná málo střednědobých opatření. Činím tak ale s vědomím (a velmi konkrétní obsahovou představou), že budoucímu děkanovi či děkance stávající děkan při předání agendy přenechá velkou sumu závazků přesahující jeho volební období. Víím také, že díky brzké volbě bude mít budoucí děkan či děkanka řadu měsíců pro postupné převzetí agendy a vlastní nastavení krátkodobých, střednědobých a dlouhodobých cílů.

Poslední, v tomto případě střednědobou prioritou pro budoucího děkana či děkanku, je v souvislosti se strategií fakulty následující:

- zpracovat plán realizace stávajícího strategického záměru pro rok 2025, tedy poslední rok jeho realizace;
- vyhodnotit celé pětileté období a připravit pro toto hodnocení diskusi;
- navrhnout, jak smysluplně způsobem zapojit zástupce akademické obce do přípravy navazující strategie (včetně celoškolské strategie internacionalizace);
- to vše zvládnout a dokončit do října 2025.

Vážené kolegyně a kolegové, děkuji Vám za pozornost věnovanou této koncepci. Připomínám, že na dalších stranách najdete seznam zkratk a přílohu.

V Brně 15. 1. 2024

Blanka Chládková

## Seznam zkratek věnovaný s láskou vybraným kolegům a kolegyním

AMU	Akademie múzických umění v Praze
AS DF JAMU	Akademický senát Divadelní fakulty Janáčkovy akademie múzických umění
AVU	Akademie výtvarných umění v Praze
ČKR	Česká konference rektorů
DF	Divadelní fakulta
DF JAMU	Divadelní fakulta Janáčkovy akademie múzických umění
DKRVO	Příspěvek na koncepční rozvoj výzkumné činnosti
DRD	Dramaturgická rada divadel
DSP	Doktorský studijní program
ERDF OP JAK	Typ tzv. tvrdého projektu zaměřeného na infrastrukturu (investice) v rámci Operačního programu Jan Amos Komenský
ESF OP JAK	Typ tzv. měkkého projektu zaměřeného na lidi v rámci Operačního programu Jan Amos Komenský
FPSRVČ	Fond podpory strategického rozvoje vzdělávací činnosti
FUČ	Fond umělecké činnosti
JAMU	Janáčkova akademie múzických umění
KD	Kolegium děkana
KEN	Koeficient náročnosti studijních programů
KOGA	Kolegium garantů studijních programů
MŠMT	Ministerstvo mládeže a tělovýchovy
NAU	Národní akreditační úřad
PRSZ	Plán realizace strategického záměru
RIV	Rejstřík informací o výsledcích, Informační systém výzkumu, vývoje a inovací.
RKD	Rozšířené kolegium děkana
RUV	Registr uměleckých výkonů
RVŠ	Rada vysokých škol
STRK	Studentská rada kvality
SZ	Strategický záměr
SZ2021+	Strategický záměr ministerstva pro oblast VŠ na období od roku 2021
UMPRUM	Vysoká škola uměleckooprůmyslová v Praze
UVŠ	Umělecké vysoké školy
VaV	Věda a výzkum
VO	Výzkumná organizace
VŠ	Vysoké školy
VVŠ	Veřejné vysoké školy

## Příloha – Dílčí analýza vybraných perspektiv vnějšího prostředí

Umělecké školství, respektive vysokoškolské umělecké vzdělávání je zajišťováno 4 uměleckými vysokými školami (dále UVŠ), ale také uměleckými studijními programy realizovanými obvykle uměleckými fakultami neuměleckých univerzit. Toto se týká veřejných vysokých škol (dále VVŠ), tedy škol zřízených zákonem o č. 111/1998 Sb., o vysokých školách (soukromé vysoké školství má dle mého soudu zanedbatelnou roli v oblasti vysokoškolského uměleckého vzdělávání).

Znamená to tedy, že JAMU je umělecká univerzitní veřejná vysoká škola a může uskutečňovat všechny typy studijních programů a s tím i vědeckou a výzkumnou, vývojovou a inovační, uměleckou nebo další tvůrčí činnost ([viz její statut](#)).

Z hlediska postavení uměleckého VŠ jsou systémově (a pro chod fakulty a její rozvoj) podstatné následující body:

- postavení UVŠ v rámci finančních mechanismů a financování, které je čím dál důrazněji opřeno o hodnocení výkonnostních ukazatelů, u nichž se předpokládá, že dokazují kvalitu činnosti UVŠ;
- postavení UVŠ v rámci příslušné oblasti vzdělávání a akreditačních mechanismů;
- postavení UVŠ v rámci národních priorit a vztah (napojení) UVŠ na předchozí stupně vzdělávání;
- vztahy mezi UVŠ navzájem a dalšími uměleckými fakultami mimo UVŠ.

### Postavení UVŠ v rámci finančních mechanismů a financování

Je potřeba si uvědomit, že finanční mechanismy a financování odráží způsob nazírání na hodnocení naší činnosti. Jedna věc je stávající nastavení mechanismů hodnocení (a z nich vycházející financování), druhá věc je budoucí nastavení mechanismů hodnocení a náš podíl na jejich vývoji.

VVŠ jsou financovány nejen pro realizaci svých činností, ale také podle kvality realizovaných činností dle [pravidel MŠMT](#).

Metodika financování je rozdělena do okruhů institucionální financování (I.), podpora studentů (II), rozvoj veřejných vysokých škol (III), mezinárodní spolupráce a ostatní (IV). Podstatné jsou pro nás – velmi zjednodušeně řečeno – okruhy I a IV.

Institucionální financování (I) zahrnuje fixní část a výkonovou část (poměr 80,61 % - 19,39 %), což znamená, že takřka 20 % financování se odvíjí od kvality hodnocené činnosti. Výpočet fixní části probíhá na základě kvantifikace výkonů naší akademie (počet zapsaných studentů a finanční náročnost akreditovaných studijních programů, tzv. KEN). Pro počet studentů máme dohodnutu referenční hodnotu, tj. počet studentů, který pokud přesáhneme nebo snížíme o více než 10 %, dochází k nedodržení dohody a krácení příspěvku. Tato dohoda však v reálném prostředí spolupráce UVŠ od roku 2022 neexistuje. Zbývající tři UVŠ navyšují počty studentů, tudíž je naše akademie reálně ve fixní části rozpočtu krácena.

Ve výkonové části jsou všechny VVŠ rozděleny do 4 segmentů, v rámci kterých jsou jejich výsledky posuzovány. Dochází zde tedy také ke srovnávání (benchmarking) – jsme porovnáváni **v segmentu 1 navzájem** mezi UVŠ (AMU, AVU, UMPRUM a JAMU)<sup>1</sup> a získáme na základě výpočtu svou část na podílu, který je pro tento segment určen. Naše financování se ve výkonové části odvíjí od několika indikátorů (mezinárodní mobility, zaměstnanost absolventů, věda a výzkum, výsledky v RUV, externí příjmy, studia v cizím jazyce, pro kritéria v rámci segmentu jsou nastaveny váhy, výpočet jednotlivých kritérií pracuje s různou časovou kumulací (tj. součty výsledků za např. posledních 5, 3 apod. let). Rovněž zde náš výkon klesá, po dlouhou dobu jsme byli na druhém místě za AMU, již řadu let jsme na třetí v pořadí, předběhla nás UMPRUM.

Indikátor/segment	1	2	3	4
Graduation rate	0 %	40 %	15 %	15 %
Mezinárodní mobility	20 %	20 % *	22 %	22 %
Zaměstnanost absolventů	10 %	40 %	10 %	10 %
VaV	10 %	0 %	30 %	30 %
RUV	50 %	0 %	3 %	3 %
Externí příjmy	6,5 %	0 %	6,5 %	6,5 %
Studia v cizím jazyce	3,5 %	0 %	3,5 %	3,5 %
Cizinci (AP+VP)	0 %	0 %	10 %	10 %

\*) Do indikátoru vstupují pouze výjezdy studentů

<sup>1</sup> Akademie múzických umění, Akademie výtvarných umění, Vysoká škola uměleckooprůmyslová v Praze

Druhý podstatný okruh financování IV. zahrnuje Fond umělecké činnosti<sup>2</sup>, který je určen jak UVŠ (segment 1), tak uměleckým fakultám včetně architektury v ostatních segmentech, které evidují své výstupy v RUVu. Pro výpočet se pro jednotlivá kritéria opět pracuje s různou časovou kumulací, nicméně výstupy v RUVu, které tvoří ve výpočtu 75 % podíl, jsou sčítány za posledních 5 let. Mezi další kritéria patří počet docentů a pedagogů s úvazky vyššími než 0,3 (10 %), počet absolventů v doktorských studijních programech (10 %), počet studentů na jednoho akademického pracovníka (5 %).

Kromě výše uvedených okruhů hraje pro naši fakultu významnou roli okruh III: rozvoj VVŠ. Zde je v gesci MŠMT, zda se rozhodne vyhlásit rozvojový program. Jeho zaměření (tedy konkrétní oblasti podpory) plynou ze Strategického záměru MŠMT a jeho aktualizací. Jde tedy o rozvoj určitých oblastí, které se mají postupně stát běžnou součástí naší činnosti (tj. bez další rozvojové podpory).

Neméně důležitou (opět z hlediska kvality) je postavení hodnocení naší samotné vědecké a výzkumné činnosti (akademie jako výzkumná organizace, dále jen VO), viz tzv. [Pravidla pro poskytování institucionální podpory pro koncepční rozvoj výzkumné organizace](#), která pracují s hodnotou našich výsledků v rámci [Metodiky 17+](#), respektive nabíhající Metodiky hodnocení 25+. V roce 2025 nás čeká další hodnocení mezinárodním panelem. Toto hodnocení se odráží jednak ve výkonovém příspěvku na činnost, jednak v samostatném příspěvku na koncepční rozvoj (DKRVO), který musíme brát jako investici do rozvoje výzkumné činnosti, jež výsledky přináší.

Naše fakulta naplňuje fixní část financování (ale pro její stabilitu je podstatná péče o průchodnost studií), nicméně v souvislosti se zvýšením kvalitativní (výkonové části) bychom měli:

- zvýšit zájem studentů o stáže delší než 30 dní u našich studentů v rámci programu Erasmus+;
- dosáhnout budoucího zohlednění zahraničních výjezdů kratších než 30 dní spojených s účastí na festivalech, soutěžích apod. v pravidlech hodnocení a financování);
- zvýšit četnost a kvalitu výsledků vědy a výzkumu ve vnitřním prostředí (nástrojem jsou mj. kariérní plány, budoucí výzkumné mezinárodní projekty, ke kterým ale nemá cenu přistupovat, pokud se nenaučíme respektovat podmínky našich vlastních interních programů);
- ve vnějším prostředí spolupracovat na postupné prosazení relevance výsledků typických pro oblast humanitních věd a umění („umělecký výzkum“) v systému hodnocení;
- výsledky RUV zohledňovat v rámci kariérních plánů;
- prosazovat razantněji účinnější systém evidence a posuzování uměleckých výstupů v rámci velkých kolektivních inscenačních děl v RUV;
- odhodlat se k ustavení studijního programu v anglickém jazyce (což je součástí projektu [ESF OP JAK](#), který bude realizován 2025–2028), který se ale potká se zájmem uchazečů a budoucích zaměstnavatelů,
- zaměřit se na možnosti příjmů z externí činnosti, což souvisí získáváním externích zdrojů pro výzkumné aktivity (programy [Grantové agentury České republiky](#)<sup>3</sup>, [Technologické agentury České republiky](#)<sup>4</sup> a zahraniční programy, např. [Horizont Evropa](#));
- ale také s implementací a rozvojem kurzů celoživotního vzdělávání (jeden kurz je v přípravě v rámci Národního plánu obnovy, další budou součástí uvedeného projektu ESF OP JAK);
- upevnit náš vztah k příspěvku na rozvoj vědecké činnosti (DKRVO) a pojímat jej jako investici do výzkumné činnosti. Ustavit vedoucí/vedoucího Kabinetu pro výzkum divadla a dramatu;
- společně v naší akademii pokračovat v diskusi k výzkumu uměním a k hodnotě jednotlivých [druhů výsledků VaV](#) jak pro naše poznávání, tak s ohledem na vnitřní distribuci státní dotace na vědu<sup>5</sup>;
- pokračovat v diskusi o distribuci příspěvku institucionálního financování ve smyslu rozpočtové koheze mezi součástmi JAMU s ohledem na fakt, že celek je tak silný jako jeho nejslabší článek.

---

<sup>2</sup> Akronym FUČ.

<sup>3</sup> Akronym GA ČR, je zaměřena na základní výzkum.

<sup>4</sup> Akronym TA ČR, agentura je zaměřena na aplikovaný výzkum, spravuje také programy dostupné pro oblasti humanitních věd a umění.

<sup>5</sup> Realizovat a aktualizovat [Strategický záměr rozvoje oblasti výzkumných činností JAMU na období 2022+](#).

## Postavení UVŠ v rámci příslušné oblasti vzdělávání a akreditačních mechanismů

Programy, které vyučujeme, směřují k oblastem vzdělávání, jež jsou upraveny [Nařízením vlády č. 275/2016 Sb.](#) Toto nařízení určuje celkem 37 oblastní vzdělávání, my působíme v oblasti 31 Umění<sup>6</sup>. Způsob, kterým jsou vymezeny základní tematické okruhy, typické studijní programy a rámcový profil absolventů, je pro nás určující z hlediska koncepce obsahu studijních programů, ale také z hlediska jejich posuzování v procesu akreditace ze strany [Národního akreditačního úřadu](#) (dále jen NAU).

Uvědomuji si, že stávající klasifikace oblastí dozná možná až radikální změny jiným druhem právní (a tím i obsahové) úpravy, která zřejmě zamýšlí reagovat na měnící se praxi vysokoškolského vzdělávání. Praxi kombinovaných studijních programů přesahujících různé oblasti vzdělávání, jež jsou na velkých univerzitách realitou. V mých úvahách se dostává do popředí fakt, že JAMU je jedinou akademií mimo hlavní město a v této situaci jako jediná VŠ nabízí studijní programy v oblasti dramatických umění<sup>7</sup>. Je možné, že budeme čelit nikoliv jen otázce udržitelnosti našich stávajících studijních programů, ale s ohledem na ekonomické souvislosti také udržitelnosti přístupu k vysokoškolskému uměleckému vzdělávání obecně, případně i atakům na autonomii vysokých škol a univerzit.

Nelze tyto souvislosti a problematiku řešit z pozice fakulty, ale fakulta musí být schopna formulovat jasně možnosti včetně konceptu budoucího obsahu studijních programů (včetně reakcí na změny v profesní praxi). Pokud předložíme obsah studijního programu pro hodnocení např. v roce 2026, získáme pozitivní hodnocení na konci roku 2027, zahájíme výuku v takovém studijním programu v akademickém roce 2029/2030 (což je za 6 let) a budeme mít mandát vyučovat např. deset let, takže do roku 2037? Je tedy potřeba skutečně vzít v potaz scénáře způsobu realizace profesí v budoucnosti (profil absolventa) a je třeba přistupovat k přehodnocování obsahu předmětů s větší pozorností a četností, než jsme zvyklí, a v plné shodě s [Pravidly systému zajišťování kvality](#).

V letech 2016–2017 se nám podařilo po novele zákona o vysokých školách studijní programy akreditovat v podobě (až na výjimky) odpovídající naší předchozí vzdělávací praxi. Nicméně mezitím došlo k vývoji akreditačních a hodnotících metodik NAU, tzn. že postupně dochází k hodnocení realizace programů v průběhu jejich akreditace (a není možné spoléhat, že obsah předložený v roce 2017 je udržitelný do roku 2028), ostatně jedna kontrola na naší akademii nyní probíhá. Je velkou nevýhodou naší fakulty, že jen velmi málo akademických pracovníků je součástí panelů hodnotitelů. Nepřenášíme do vnitřního prostředí znalosti, neinspirujeme se dostatečně.

Co je důležité:

- být obezřetní, formulovat názor a dosáhnout shody při přípravě předpokládaného zákona o kvalitě. Půjde o zásadní nástroj, který může ovlivnit či změnit stávající organizaci oblastí vzdělávání VŠ, kde je momentálně [Oblast vzdělávání č. 31 Umění](#) specifikována způsobem, který je v souladu s naším spektrem studijních programů a specializací;
- prosazovat a podporovat celý systém uměleckého vzdělávání a odolat případným tendencím, které by mohly vést k zneprůstřednění vysokoškolského studia dramatických umění mimo hlavní centrum;
- což ale nejde bez neustálého přehodnocování a změn obsahu studijních programů. Rozhodnutí o těchto změnách musí být založena na důkazech a v souladu [Pravidly systému zajišťování kvality](#), což přináší mj. požadavek změny myšlení členů akademické obce (od izolovaných jednotek k úvaze nad programem jako celkem a vztahy mezi programy), ale také zcela jasné odlišení profilu absolventa od vyšších odborných škol a konzervatoří. Jasně pojmenovat hodnotu a jedinečnost programu a specializace s ohledem na uchazeče;
- inspirovat se vývojem a způsoby koncipování studijních programů za hranicemi naší fakulty tak, jak se daří týmu momentálně realizovaného projektu FPSRVČ, jehož zpráva bude, věřím, v dohledné době zveřejněna;
- inspirovat se vývojem a způsoby koncipování studijních programů za hranicemi naší fakulty zapojením do hodnocení NAU.

<sup>6</sup> Pořadí v tomto případě neurčuje význam, oblasti jsou řazeny dle abecedy podle svého názvu.

<sup>7</sup> V tomto kontextu je spektrum studijních specializací komplexní a zahrnuje celý hodnotový řetězec – uměleckou kreativní tvorbu – produkci – technickou realizaci – distribuci, který je prezentován před diváky prostřednictvím divadelních či audiovizuálních scénických projektů.

## Postavení UVŠ v rámci národních priorit a vztah (napojení) UVŠ na předchozí stupně vzdělávání

Pro vysoké školy MŠMT každoročně doplňuje plánem realizace svůj [Strategický záměr](#)<sup>8</sup> zpracovaný v roce 2021 (během covidu, zkráceně SZ2021+) a Strategii internacionalizace. Strategie vznikly v návaznosti na Strategii vzdělávací politiky do roku 2030+ (tzv. Strategie 30+) a [Inovační strategii ČR: Country for the Future](#). Dochází tedy ke konkretizaci cílů v čase v souvislosti se směřováním vysokoškolského sektoru. Naše akademie má možnost dávat v rámci reprezentací ke strategickému záměru a plánu jeho realizace své připomínky, následně jej ale musí respektovat a přenášet jej do vlastní strategie. Jde tedy o hledání způsobu průmětu potřeb a priorit vnitřního prostředí s celkovou strategií sektoru.

Když nahlédneme do [Strategie vzdělávací politiky do roku 2030+](#), umění v ní nenajdeme. Obsahuje „porozUMĚNÍ“ v různých podobách a souvislostech, potřebu orientace mj. v oblasti kulturních změn, kulturní rozmanitosti, potřebu vzdělávání (včetně neformálního či občanského) v kulturních institucích, přínosech kultury k udržitelnému rozvoji a potřebu kompetencí v oblasti kulturního povědomí a vyjadřování. Jde o hodnoty, které implicitně do našeho vzdělávacího působení zahrnujeme, ale je třeba se jimi zabývat explicitně, argumentovat konkrétně přínosy našich studijních programů (a konkrétních předmětů) v tomto směru. Vzdělávací politika je zaměřena na oblast občanského a celoživotního vzdělávání, což je nutné se zkoumáním druhé a další kariéry některých uměleckých profesí či pedagogickou rekvalifikací zohlednit v našem vlastním vzdělávacím obsahu. Samotnou Inovační strategii považuji za poplatnou době (a politickým preferencím). Její pojetí je velmi vzdálené komplexnímu pohledu na transfer znalostí a (nejen) jeho důsledkem je současná marginalizace pozice zejména humanitních a uměleckých oborů. Věřím ale, že se významně mění celkový diskurs, respektive že jsme součástí této změny. Ráda uvedu konkrétní příklady (a zdaleka nejde o kompletní výčet):

- dlouhodobý aktivní podíl studijního programu Divadlo a výchova na tvorbě Rámcových vzdělávacích programů (ZŠ a SŠ), konkrétně prof. Mackové;
- výzkumné projekty realizované na naší fakultou (řešitelé MgA. J. Vrbková, Ph.D., MgA. Lucia Repašská, Ph.D., doc. M. Hlavica, Ph.D.) s podporou TA ČR, aktuálně všichni sledujeme vzrušující transfer výsledků projektu MgA. K. Jebavé, Ph.D.;
- propojení fakulty v rámci Memoranda o spolupráci akademických institucí v oblasti audiovizí.

Z jiného dokumentu, z [Dlouhodobého záměru vzdělávání a rozvoje strategické soustavy ČR 2023–2027](#) (jde opět o implementační dokument Strategie 30+ zaměřený na úroveň základního a středního školství) pro nás vyplývá mimo jiné:

- v roce 2022 dosáhla většina krajů vrcholu v počtu dětí ve věku 2 až 5 let. Tzn. že tyto dvouleté děti budou našimi uchazeči v roce 2040, pětileté v roce 2035. Zejména tu druhou skupinu kvalita našich studijních programů, u kterých nás čeká akreditace, velmi zasáhne;
- do roku 2026 můžeme očekávat silné populační ročníky absolventů středních škol, tzn. nárůst uchazečů, který ale v souvislosti se snižující se porodností skončí. Těchto ročníků se nové akreditační procesy nedotknou;
- Jihomoravský kraj (sídlo JAMU a DF) je třetím krajem s největším nárůstem přistěhovaných cizinců.

Ve vztahu k samotnému profesnímu prostředí vnímám trvalý nesoulad mezi nedostatečným definováním uměleckých profesí a postavením UVŠ včetně akreditačních mechanismů a definicí profesí. Ty jsou prozatím realizovány v oblastech vzdělávání, konkrétně oblasti Umění, ale návaznost oblastí vzdělávání na systém organizace práce a profesí je marginální, viz např. [Národní soustava povolání, sekce Umění a kultura](#) nebo vznikající [Status umělce a umělkyně](#).

Co je důležité:

- vědět, čím konkrétně naše studijní programy přispívají k cílům vzdělávací politiky a „porozUMĚNÍ“ po obsahové stránce;
- dokazovat konkrétně skrze výstupy výzkumu uměním, výzkumu pro umění a výzkumu o umění náš konkrétní podíl na transferu znalostí a to, jak ovlivňujeme/spolupracujeme s předchozími stupni vzdělávání, profesní sférou a jak zohledňujeme demografické změny;

<sup>8</sup> Strategický záměr ministerstva pro oblast VŠ na období od roku 2021

- pečovat o uchazeče a uchazečky, kteří k nám přichází ze středních škol. Jejich orientace a očekávání jsou často podpořeny vlastní zájmovou činností a vzděláním na základních uměleckých školách. Zesílujeme péči o poskytování konkrétních informací o programech a specializacích, ale teprve až přijímací řízení bývá kvalitativním aspektem, který vede k rozhodnutí ke studiu. Oblastí k zamyšlení je výše [poplatku spojená s přijímacím řízením](#), respektive možnost zohlednění více přihlášek jednoho uchazeče či uchazečky ke studiu v daném roce určitou formou slevy tak, abychom o talentované studující nepřišli z důvodu finanční nedostupnosti přijímacího řízení<sup>9</sup>;
- navazovat profily absolventů na definice profesí, respektive spolupracovat na tom, aby vůbec definovány byly (nejsou-li definovány, jak můžeme prokázat uplatnitelnost našich absolventů jinak, než na základě kvantifikátorů z úřadů práce?), věnovat pozornost vznikajícímu Statusu umělce a umělkyně;
- celoživotní vzdělávání dříve či později přestane být jenom přílepek naší činnosti, budou do něj vstupovat potřeby rekvalifikace, mikrocertifikáty. Jedná se o nastupující realitu, která bude vyžadovat prostorové a personální zabezpečení, ale také se musíme připravit na to, jak budeme vlastní vzdělávací činnost např. uchazečů skrze mikrocertifikáty zahrnovat do naší studijní agendy;
- z demografických trendů pro nás plyne, že se kapacitní a prostorové problémy budou zesilovat;
- pokud nedosáhneme dofinancování celého VŠ sektoru, hrozí kolaps podobný loňským přijímacím zkouškám na střední školy.

### Vztahy mezi UVŠ navzájem a dalšími uměleckými fakultami mimo UVŠ

UVŠ jsou si vzájemnými konkurenty ve smyslu zdrojů a kapacit (uchazeči, pedagogové, finanční zdroje), ale zároveň tvoříme klastr, který skrze reprezentace usiluje o konsensus pro formulaci změn v rámci reprezentací (tj. [České konference rektorů](#) a [Rady vysokých škol](#)). Pro prosazení změny potřebujeme podporu ostatních univerzit mimo náš vlastní segment, tedy i uměleckých fakult mimo UVŠ. Činnost zástupce nominovaného AS DF JAMU v RVŠ považují za zásadní.

Co je důležité:

- zajistit na naší akademii řízený přenos a působení zástupců v obou reprezentacích (a jejich orgánech). Je nutné pracovat na tom, aby toto působení nebylo mimoběžné;
- spolupracovat s UVŠ a uměleckými fakultami univerzit na emancipaci výzkumu uměním, naše společné výsledky začít poměřovat mezinárodně prostřednictvím [Research Catalogue](#) a na něj navazující žurnály. Pokračovat v zapojení do peer-review těchto mezinárodních časopisů (zde patří poděkování prvním vlašťovkám, zejména prof. H. Slavíkové). Podílet se na formování mezinárodního pohledu na výzkum uměním prostřednictvím činnosti v [Society for Artistic Research](#);
- stejně tak se spolu s UVŠ podílet na přenosu informací a argumentů z mezinárodního prostředí do našich akademií, využívat a koncipovat tematické okruhy a projekty, které zaštiťuje [ELIA](#), a přinášet do nich naši středoevropskou perspektivu;
- dosahovat synergie skrze konkrétní stanoviska a návrhy na úrovni [Umělecké rady](#) fakulty (dále UR DF), [Umělecké rady JAMU](#) a uměleckých rad dalších UVŠ, kde máme své zástupce. Umělecká rada není nástrojem pro akademický rozvoj ([habilitační a jmenovací řízení](#)), má v rámci svého [jednacího řádu](#) povinnosti, které souvisí s výše uvedenými [Pravidly systému zajišťování kvality](#).

<sup>9</sup> V akademickém roce 23/24 je poplatek za úkony spojené s přijímacím řízením 930 Kč.