

Program kandidáta pro volby děkana/děkanky HF JAMU 2024-2028

Vážené senátorky a senátoři, vážené kolegyně a kolegové, vážení členové akademické obce,

děkuji Vám za příležitost a důvěru, kterou jste mi vyslovili k tomu, abych Vám mohl představit svůj program dalšího rozvoje Hudební fakulty Janáčkovy akademie múzických umění (dále JAMU) v letech 2024-2028. V rámci úvodu a následujících kapitol se budu snažit vyjádřit svá stanoviska a plán ke všem tematickým okruhům oznámeným Akademickým senátem Hudební fakulty JAMU. Jednotlivá témata jsou velmi důležitá a pokusím se je proto uvést do vzájemného kontextu. Jednotlivé kapitoly za sebe řadím podle logických možností provázání, abych z nich mohl v dalších kapitolách vycházet.

...na podzim roku 2019 jsem kromě pedagogického působení na Hudební fakultě JAMU (dále HF JAMU) byl i knihovníkem a měl jsem na starosti Odbor digitalizace Moravské zemské knihovny v Brně. Měl jsem štěstí, že jsem v té době byl součástí programového výboru konference CASLIN, který každoročně připravoval strategické semináře pro management velkých knihoven. V té době jsme používali metodu Scenario workshop planning¹, kdy několik samostatných skupin různě zaměřených lidí z oboru řešilo vybraný problém v knihovnách (např. vzdělávání knihovníků), a to tak, že každý z týmů v různých teoretických společensko ekonomických podmínkách připravoval strategii pro úspěšný rozvoj dané oblasti tak, aby na závěr semináře všichni dohromady vytvořili jedno funkční syntetizující a použitelné řešení platné pro situaci, ve které se nachází společnost dnes. Chystali jsme další seminář, když z kraje roku 2020 udeřila pandemie covidu. My jsme v reakci přišli s tématem semináře Černá labuť a ty bílé², který se realizoval kvůli tomu stejnému covidu až v roce 2021... Píši o tom na úvod proto, že na těchto seminářích jsem si za několik ročníků v praxi upevnil dvě nejdůležitější zásady, kterými se snažím řídit i dnes:

¹ Wikimedia Foundation. (2024b, March 5). *Scenario planning*. Wikipedia. https://en.wikipedia.org/wiki/Scenario_planning

² Wikimedia Foundation. (2024, February 17). *Teorie černé labutě*. Wikipedia. https://cs.wikipedia.org/wiki/Teorie_%C4%8Dern%C3%A9_labuť%C4%9B

- I ten nejsložitější problém, zdánlivě neřešitelný, lze rozložit na méně nebo více jednodušších a snáze řešitelných problémů.
- U každého problému se snažím soustředit na to, abych uměl vyhledat, přehledně evidovat a vyhodnocovat relevantní data, která se k němu váží a navrhnout řešení na základě nich, nikoliv dojmů (data driven decisions³).

...a potom 24.2.2022 přistála další černá labuť, kterou nečekal vůbec nikdo...

Podle americké investiční banky Goldman Sachs lze v brzké době očekávat, že práce vykonávaná umělou inteligencí by mohla mít podíl na celosvětovém hrubém domácím produktu až 7 %. To odpovídá až 300 milionům pracovních míst⁴, která vytváří další konkurenci na trhu práce. Je to trend, který se v globálním měřítku bude velmi složitě regulovat a ten, kdo bude tyto technologie v rámci pracovního trhu úspěšně nasazovat, získá na trhu velkou konkurenční výhodu (v podobě snížení nákladů, zvýšení efektivity atp.). Pokud se podíváme na to, jaké činnosti dokáže umělá inteligence dnes úspěšně vykonávat, jedná se o ty práce, které jsou velmi dobře strukturovatelné, popsitelné, předvídatelné, s opakujícími se procesy a scénáři a jsou měřitelné. Takovou práci lze označit jako **netvůrčí práci**. V tomto ohledu bude nepochybně následovat další technologický posun, ale v jakémkoliv scénáři budoucnosti lze předpokládat, že uplatnění lidských dovedností je v **tvůrčí práci**.

Přemýšlím o tom především proto, že pokud se podívám na jakýkoliv studijní program na HF JAMU, tak výuka i výstupy ze studia jsou založeny právě na tvůrčí práci, tedy na kreativním procesu, tvorbě uměleckého díla či uměleckého výkonu, individualitě a originalitě myšlení studentů i pedagogů

³ Wikimedia Foundation. (2023, December 25). *Data thinking*. Wikipedia.
https://en.wikipedia.org/wiki/Data_thinking

⁴ *Generative AI could raise global GDP by 7 %*. Goldman Sachs. (2023, April 5).
<https://www.goldmansachs.com/intelligence/pages/generative-ai-could-raise-global-gdp-by-7-percent.html>

a subjektivních pohledů na svět prostřednictvím umění. Toto jsou hodnoty, které budou bezesporu získávat na významu a nástup umělé inteligence, jako klíčový driver pro oblast vzdělávání, tomuto jevu v podstatě napomáhá (viz chystaná novela Zákona o vysokých školách). Jsem proto upřímně přesvědčený o perspektivě HF JAMU a výchově v uměleckých oborech obecně, protože jsou založeny na tvůrčí práci a **tvůrčí práce bude jedna z cest, jak se v nejbližší budoucnosti uplatnit na trhu práce**. Na základě toho i očekávám, že o studium hudebního umění bude i do budoucna velký zájem. Nejedná se však o samozřejmost, která nutně nastane, ale o velkou příležitost, kterou musíme naší intenzivní prací využít. Tato příležitost se nachází už v samotné přípravě, výchově a informovanosti potenciálních studentů hudebního umění od základních uměleckých a středních škol.

Postavení HF JAMU ve společnosti

Veřejné vysoké školy (VVŠ) čelí dlouhodobému podfinancování ze strany státu. Přístup MŠMT⁵ k této věci je takový, že se snaží situaci řešit úsilím o navýšování rozpočtu, ale i snahou přimět VVŠ zefektivňovat svou činnost. Okolnost, která ale není vůbec jasná, je, že chybí celospolečenské zadání toho, jak má vysokoškolské vzdělání vypadat a čeho chceme jako stát v této oblasti dosáhnout. Česká republika patří ke státům, které jsou v současné době především “montovnou” s nízkou přidanou hodnotou a ráda by tuto pozici změnila, to není tajemstvím. Přidaná hodnota rovná se vysoký podíl tvůrčí práce. Z toho pohledu si myslím, že to celospolečenské zadání se samo nabízí. Podporujme takové vzdělání a takové studijní programy, které mají ve svém DNA vysoký podíl výchovy studentů k tvůrčímu uvažování. Tento trend vidím například i u nových inovačních projektů brněnských VVŠ v rámci pravidelných jednání Rady pro inovace Jihomoravského kraje (např. projekt CEITEC Innovation Accelerator). Naše fakulta toto DNA v sobě má od začátku. Schopnost vzdělávat ke kreativnímu uvažování je jedna z našich klíčových výhod. Předpokládá to ovšem specifické podmínky malých kolektivů a individuálního přístupu k výuce, protože každý student má jiný způsob projevu své kreativity. Důsledkem toho jsou i specifické agendy související s realizací

⁵ Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy

takových studijních programů. Z vlastní zkušenosti z agendy vnějších vztahů vím, že například zahraniční mobility studentů v rámci Erasmus+, které fungují na jiných VVŠ přímočarým procesem, mají v našich podmínkách individuální odchylky v podobě výběrového řízení vyjíždějícího studenta na přijímající škole. Toto nejsme schopni např. s Masarykovou univerzitou ani jinou snadno harmonizovat.

Chci tímto odpovědět na otázku, že slučování naší univerzity s větší univerzitou nedává smysl. Můžeme se maximálně bavit o sdílení smysluplných servisních agend. To, jakým způsobem vzděláváme my, je na velkých školách ve velkých kolektivech nereálné a kultura větší univerzity by se zákonitě propsala do našich procesů. Mikroklima univerzity a způsob výuky jsou na sobě závislé. Úspora pro státní rozpočet by byla marginální, jestli vůbec nějaká, a možná by to bylo ještě dražší, takže to, co my můžeme MŠMT pro snížení nákladů nabídnout, a to i děláme, je zefektivňování svého provozu a argumentace na základě dat. Klíčový problém je ale pořád v oblasti celkového podfinancování VVŠ státem.

V této souvislosti bych ještě rád zmínil i případné osamostatňování fakult JAMU, kdy se tato myšlenka tu a tam v kuloárech objeví. Není to v žádném případě řešení. Stali bychom se z malých ještě menšími. Naopak budujeme vzájemné mezifakultní vztahy a spolupráce. Pokud se dokážeme dobře koordinovat ve strategických oblastech, náš "výkon" i celospolečenská důležitost bude daleko vyšší ve spolupracujícím celku než osamoceně. Často se setkávám s kolegy prorektory ostatních VVŠ v Brně a v jejich strategických prioritách jsou právě zastoupeny mezifakultní spolupráce v rámci univerzity, ať už na úrovni společných studijních programů nebo jiných projektů, a jejich cíle jsou pravidelně v oblasti rozmanitosti a mezioborových přesahů.

Další skutečností, která může mít velký vliv na naše postavení a rozvoj, je snaha o to, aby se naše univerzita stala součástí jediné aliance Evropských univerzit **IN.TUNE**⁶, která je zaměřená na hudbu a umění obecně. Na straně HF

⁶ <https://intune-alliance.eu/universities.html>

máme veškeré potřebné propojení na Královskou konzervatoř v Haagu, která je zakládajícím členem. Aktuálně potřebujeme koncepčně prohlubovat spolupráci s již zapojenými univerzitami po celé Evropě (aktuálně 8 univerzit) tak, abychom mohli ideálně v roce 2026, kdy se bude projektu prodlužovat financování, přistoupit k alianci. Protože se jedná o celouniverzitní záležitost, je potřeba už teď vést o této možnosti celouniverzitní debatu, a to především s Divadelní fakultou (DF JAMU), protože v rámci aliance je už teď potřeba otevřít téma dramatických umění (aktuálně je v Evropě 50 aktivních aliancí⁷ a v rámci ČR je zapojených 9 univerzit). Pokud by se nám toto podařilo, naše mezinárodní propojení, možnosti a renomé se výrazně rozšíří.

Financování

V rámci úvahy nad financováním HF JAMU vycházím v prvním kroku z celouniverzitní úrovně, tedy z Rozpisu rozpočtu VVŠ na rok 2024⁸ a dále z Pravidel pro poskytování příspěvku a dotací VVŠ MŠMT⁹. Rozpočet v rámci všech rozpočtových okruhů pro VVŠ je 30,903 miliard Kč. Pro rozpočet naší univerzity je klíčový ukazatel A (fixní část), ukazatel K (výkonová část) a Fond uměleckého činnosti (FUČ) v rámci celého rozpisu. Naše část příspěvku z těchto tří částí činí: 192,488 milionů Kč (A) + 53,912 milionů Kč (K) + 12,999 milionů (FUČ) = 259,399 milionů Kč na rok 2024. MŠMT přiděluje v rámci všech prostředků, které jsou alokovány pro ukazatel A, 4 % pro čtyři vysoké umělecké školy (4 UVŠ), které si je dále dělí podle průměru počtu přepočtených studentů (ve standardní době studia plus 1 rok) v posledních pěti letech (to je velmi důležitá informace). Podíl na ukazateli K¹⁰ v Segmentu 1 uměleckých škol má letos JAMU 20,064 %. V rámci FUČ¹¹, kde se rozděluje 100 milionů mezi 16

⁷ <https://education.ec.europa.eu/education-levels/higher-education/european-universities-initiative/timeline>

⁸ <https://www.msmt.cz/vzdelavani/vysoke-skolstvi/rozpis-rozpocet-vysokych-skol-na-rok-2024>

⁹ <https://www.msmt.cz/vzdelavani/vysoke-skolstvi/pravidla-pro-poskytovani-prispevku-a-dotaci-verejnym-vysokym-10>

¹⁰ (50 % RUV - Registr uměleckých výstupů; 20 % Mezinárodní mobility; 10 % VaV - Výzkum a vývoj, 10 % zaměstnanost absolventů; 6,5 % externí příjmy; 3,5 % studia v cizím jazyce)

¹¹ 75 % RUV; 10 % přepočtený počet profesorů; 10 % absolvovaná studia; 5 % přepočtená studia na jednoho akad., pracovníka

uměleckých fakult má JAMU v součtu obou fakult podíl 13 % (z toho HF 8,54%).

A) Příjmy

Je patrné, že ukazatel A má aktuálně největší vliv na rozpočet JAMU (přerozděleně i na HF JAMU) a jedná se o 74 % příjmu. První věc je ta, že celková alokace 4 % pro 4 UVŠ je závislá na přepočteném počtu studentů a koeficientu ekonomické náročnosti (KEN). My a AMU máme aktuálně průměrný KEN studijních programů 5,9. AVU a UMPRUM aktuálně průměrný KEN spadl na 5,78 respektive 5,56. Při vyjednávání o dalších podmínkách kontraktu 4 UVŠ by se toto mělo určitě promítnou v náš prospěch.

Vývoj v ukazateli A budu koncepčně po celou dobu čtyřletého mandátu sledovat a vyhodnocovat vnější i vnitřní prostředí všech souvislostí, které vedou ke změnám v počtu studentů u všech 4 UVŠ. Pro představu jeden procentní bod má v ukazateli A aktuálně hodnotu 7,37 milionu Kč. Náš meziroční podíl v rámci kontraktu 4 UVŠ spadl z 26,3 % na 26,11 %. Pokud bychom aplikovali loňský vyšší podíl na letošní rozdělovanou částku, byli bychom + 1,4 milionu Kč. Náš propad (podle SIMS¹²) je dán tím, že AMU mezi lety 2018-2022 má meziroční průměrnou změnu v počtu studentů +24,6, AVU +4,6 studentů, UMPRUM -2,75 studentů a JAMU -8,875 studentů. Když uvažíme, že v přepočtu má jeden student hodnotu podle ukazatele A přibližně 280 tis. Kč, potřebujeme v tomto ukazateli získat větší meziroční stabilitu. Samozřejmě musíme o tom uvažovat v širokém kontextu s dalšími parametry (počet talentovaných studentů, síla ročníků, atraktivita studijních programů, náklad na studenta v každém oboru, pedagogické a prostorové možnosti a další). Nutnou podmínkou pro plánování tohoto ukazatele je, abychom měli velmi dobrou a promyšlenou společnou strategii s DF JAMU, respektive aby nárůst studentů nebyl jen na jedné fakultě. Zároveň si musíme uvědomit, že donekonečna se růst rozhodně nedá a bylo by dobré o tom přesvědčit i ostatní 4 UVŠ.

¹² Sdružené informace matrik studentů

Výkonová část ukazatele K bude s vysokou pravděpodobností mít stále větší podíl na financování. Aktuálně je z 50 % závislá na RUV, (který se následně zhodnotí ještě při výpočtu FUČ, takže je zásadní). Velikost alokace K pro Segment 1 se počítá poměrně komplikovaně a není na to zde úplně prostor. Meziročně se nám daří udržet vyrovnaný podíl v rámci Segmentu 1 4 UVŠ (2022: 20,43 %; 2023: 19,37 %; 2024: 20,06). Při současné alokaci je hodnota 1 % = 539 tis. To znamená, že orientační nárůst meziročně 2023-2024 je velmi hrubě 370 tisíc. V rámci výkonového ukazatele jsme se ale propadli až na 3. místo mezi UVŠ. Musíme vymyslet strategii, jak se vrátit zpět za AMU. Z pohledu HF JAMU to bude znamenat zase se koncepčně domluvit s DF JAMU, "jak na to jít", protože nechceme mezifakultní "rozevírání nůžek".

Co se týká dělení rozpočtu podle výkonu na jednotlivé součásti, tak jsem pro spravedlivé dělení podle podílu v jednotlivých ukazatelích, ale zároveň beru v potaz tu skutečnost, že daleko lepších výsledků dosáhneme při vzájemné koordinaci na postupech jak plnit indikátory, které vedou ke zlepšení našeho celkového financování. Byl bych ale rád, abychom měli vše podloženo daty a strategickým plánem.

Budu aktivní i v celoškolských tématech, které povedou k dlouhodobé mzdové kohezi napříč VVŠ, protože skutečně není možné, aby zde byla taková mzdová propast na srovnatelných pozicích mezi uměleckými univerzitami a zbytkem VVŠ. MŠMT má od vlády přislíbenou částku 800 milionů na mzdovou mezifakultní kohezi pro letošní rok. Usilovat ale dále musíme o systémové a ne jen jednorázové řešení, a to velmi intenzivně.

B) Náklady

Nedílnou součástí financování je monitoring nákladů, protože v dnešní situaci potřebujeme chytře hospodařit s prostředky, a také proto, že potřebujeme mít argumenty pro MŠMT v rámci jimi požadovaného zvýšení efektivity. Rád bych se opíral především o vytvoření analýzy a dlouhodobou práci s ní a s její aktualizací, která se bude zabývat náklady na výuku jednoho studenta v rámci konkrétního studijního programu. Nechtěl bych to ale dělat pro to, abychom šli cestou levných studijních programů, ale pro to, abychom měli jasnou představu,

jaká je situace a mohli s ní nějak pracovat a abychom se z oblasti domněnek přesunuli k faktům a mohli strategicky plánovat i v rámci náplně studijních programů a jejich realizace. Rád bych také, abychom nové studijní programy brali jako investici do budoucnosti, a proto si ji jako takovou musíme umět vyhodnotit ze všech jejích stránek, tedy i z nepopulární pozice nákladů.

V rámci nákladové kapitoly bych chtěl provést i analýzu Personálního plánu HF JAMU a navazujících Kariérních plánů s ohledem na zajištění a realizaci všech činností a všech současných požadavků, které jsou na zaměstnance kladeny a jak jsou rozloženy po jednotlivých katedrách a samozřejmě i vedení fakulty. Cesta ale není v propouštění nebo něčem podobném, cesta je v hledání “úzkých hrdel” a jejich řešení.

V zájmu snižování nákladů na studium je i to, aby studenti ideálně končili svá studia ve standardní době studia (plus max. 1 rok), protože v opačném případě už nejsou financovanými studenty v ukazateli A a poplatek za studium nepokryje skutečné náklady na jejich studium. Samozřejmě rozumím tomu, že tyto situace se z mnoha objektivních důvodů skutečně mohou a budou stávat, nicméně musíme tento stav sledovat také.

C) Další formy financování

Pro doplňkové formy financování bych měl rád k dispozici takové nástroje, díky kterým by bylo možné velmi jednoduchým způsobem darovat naší fakultě prostředky pro vybrané typy rámcových aktivit. Myslím teď především umělecké aktivity našich studentů, pedagogů i čerstvých absolventů. Přemýšlím i o aktivitách pedagogů, které vedou k přípravě mladých talentů, budoucích uchazečů o studium na HF JAMU. Tyto požadavky by mohla řešit kombinace nadačního fondu (pro absolventy a uchazeče) a transparentního účtu (pro studenty a zaměstnance naší školy). Mým cílem je mít jednoduchou možnost, aby kdykoliv kdokoliv, kdo bude třeba na základě fantastického koncertu, který navštívil, motivován, mohl okamžitě prostřednictvím QR kódu přispět na naše aktivity. Zároveň bych rád získával i koncepčnější dlouhodobé dary pro tyto činnosti (Brno, JMK, firmy v JMK).

Naše činnost je jak vzdělávací, tak kulturní, což nás občas staví do složité dvojediné situace. Často se v rámci povinností prorektora pro vnější vztahy setkávám s představiteli Magistrátu města Brna, Jihomoravského kraje a zástupci soukromého sektoru, a bavíme se velmi často o hudbě a emocích, které přináší, o koncertech atd. A mecenášství je o emocích, o lásce k něčemu, co jste ochoten podpořit a máte na to peníze. Chtěl bych být na tyto situace připraven.

Pedagogové a další zaměstnanci

Jako jednu z největších priorit společně s financováním fakulty vidím ve vytváření podmínek pro práci našim pedagogům a všem ostatním zaměstnancům. Na naše zaměstnance jsou kladeny často velké nároky, ať už v oblasti pedagogické, tvůrčí, publikační, administrativní, projektové a výzkumné a všech dalších definovaných i nedefinovaných činnostech ve Směrnici kariérní řád. V podmínkách malé univerzity je jednou z největších výzev vypořádat se se stejnými činnostmi, jako univerzity velké. Plánuji po jednotlivých úsecích a po jednotlivých katedrách a typech činností (RIV¹³, RUV, projektová činnost, výuka) ve spolupráci s vedoucími kateder vyhledávat "úzká hrdla" a hledat řešení, jak se jich zbavit a jak pracovní přetlak snížit. Mým cílem není jen vyhledávat zefektivnění, ale především dbát na udržitelnost všech činností. Nikdo by neměl být ve své práci dlouhodobě přetížený a pracovní činnosti by měly být rovnoměrně rozprostřeny. Jako klíčové nástroje v tomto vidím Kariérní plány zaměstnanců v rámci kateder a rozhovory se zaměstnanci. Dalším důležitým vstupem jsou studijní programy a jejich naplňování z pohledu pedagogické a organizační náročnosti.

Velmi dobře si uvědomuji, že naši studenti chodí studovat za pedagogy a že kombinace pedagog a studijní program (nebo třeba i to, že Brno je čtvrté nejlepší studentské město na světě¹⁴), je pro ně zásadní. Pedagog, který má navíc prostor pro svou uměleckou (RUV) nebo vědeckou činnost (RIV), a má prostor pro spolupráci s jinými stupni uměleckého nebo jiného školství, bude

¹³ Rejstřík informací o výsledcích

¹⁴ *The campus advisor - articles. (n.d.).* <https://www.thecampusadvisor.com/best-of/50-Best-Student-Cities-in-the-World-2023/Ranking/105>

ve výsledku “atraktivnější” i pro potenciální uchazeče o studium a je důležitým spolutvůrcem celkové kvality univerzity i kvality uchazečů o studium.

Studium a studijní programy

V rámci tohoto dalšího zásadního tématu bych rád nastínil, jakým způsobem nad problematikou přemýšlím, protože vím, že některé kroky nebude snadné provést a pravděpodobně i přesahují svým časovým rozsahem jedno funkční období. V současné době realizujeme na HF JAMU 25 studijních programů¹⁵, které garantuje 13 profesorů a docentů HF JAMU. Studijní programy a specializace z pohledu studenta vnímám jako službu, od které má nějaká očekávání. Z pohledu fakulty potřebujeme tato očekávání znát a na základě nich (nikoliv však výlučně) formovat studijní programy a zavádět možné inovace nebo úpravy. Je to neustálý obousměrný proces. Vnímám silnou potřebu koordinace náplně jednotlivých studijních programů mezi sebou, uvnitř sebe i v rámci celkové strategie školy. Studijní zátěž by měla být co nejlépe reflektována v kreditovém ohodnocení předmětů. Cílem je dát do souladu a optimalizovat aspekty kvality a časové náročnosti studia. To by měla být cesta, jak mechanismus výuky vyrovnat směrem k rovnoměrnému zatížení pedagogů i studentů. Zároveň by to mělo umožnit pedagogům věnovat se více umělecké tvorbě, vědě a výzkumu či dalším činnostem, které jsou pro rozvoj studijních programů a počty kvalitních uchazečů velmi důležité.

Pokud naše strategie směřuje k IN.TUNE, myslím si, že by bylo dobré začít uvažovat o dalším studijním programu v cizím jazyce. Princip aliancí Evropských univerzit je v těsnějším propojení jednotlivých škol. Byla by to vhodná přípravná fáze.

Mezi další příležitosti k inovacím a široké diskusi bych zařadil i novelu zákona o vysokých školách (č. 111/1998 Sb.), která by měl být platná od 1. 1. 2025 a bude se mimo jiné zabývat i formami ukončení studia, kdy u bakalářských studijních programů nebude vyžadována bakalářská písemná práce, ale bude stačit např. ohodnocený umělecký výkon. Další příležitostí bude pro oblast CŽV,

¹⁵ 8 bakalářských programů; 11 navazujících magisterských programů; 3 dlouhé magisterské programy; 3 doktorské studijní programy

U3V a MIK¹⁶ zavedení možnosti tzv. kreditově ohodnocených mikrocertifikátů, které přinesou možnost studentům - např. přenos/uznání těchto kreditů do odpovídajících studijních programů.

Uchazeči o studium a absolventi

Tyto dvě skupiny jsem spojil do jednoho tématu. Pro každou skupinu předpokládám i formu podpory viz "Další formy financování", protože jejich podpora je zásadní, a to z mnoha důvodů. Naši pedagogové často spolupracují s nižšími stupni uměleckého vzdělávání a v tom musí mít maximální podporu (jde o výuku na ZUŠ, konzervatoři, nebo individuální příprava talentů), protože to přináší nové uchazeče. U vybraných studijních programů realizujeme i tzv. "roadshows", které bývají studenty velmi pozitivně přijaty. Od uchazečů o studium se nám v poslední době daří získávat i zpětnou vazbu prostřednictvím dotazníku s návratností kolem 40 % (zatím ještě není plně vyhodnocen). Daří se nám pracovat i s našimi absolventy a rád bych ještě prohloubil spolupráci s nimi, protože oni jsou v konečném důsledku těmi, kteří vychovávají naše budoucí uchazeče, a tímto se v podstatě celý kruh uzavírá.

Mimo přípravy na zpracování novely zákona o vysokých školách do naší činnosti, dojde i ke změně v zákona č. 563/2004 Sb. o pedagogických pracovnících, kde usilujeme o jednoznačné dořešení problému našich absolventů Bc. studijních programů v oblasti zákonem definované odborné kvalifikace pro výuku uměleckých odborných předmětů v regionálním školství.

O uplatnění našich absolventů nemám v podstatě žádné obavy. Na trhu práce bude docházet k výkyvům, ale o naše absolventy, kteří umí tvůrčím způsobem přemýšlet, bude zájem vždy, ať už v profesionálních orchestrech, uměleckých školách nebo v kreativním průmyslu obecně.

Řízení HF JAMU

Řízení Hudební fakulty JAMU je komplexní proces, který zahrnuje množství ovlivňujících se agend. Mým hlavním cílem je garantovat kvalitní a udržitelně se

¹⁶ Celoživotní vzdělávání; Univerzita třetího věku, Mezinárodní mistrovské interpretační kurzy

rozvíjející akademické a umělecké prostředí školy pro studenty a zaměstnance tak, abychom úspěšně a dlouhodobě zvládali naše poslání, z něj plynoucí strategické cíle a zajistili podmínky pro rozvoj školy i v následujících obdobích. Vycházet bych chtěl z aktivní práce se Strategickým záměrem HF JAMU a ročními plány realizace.

Vedení fakulty si představuji jako flexibilní, agilní a schopné adekvátně reagovat na nenadálé situace. Toto bude nejlépe fungovat, když budeme dodržovat zásady vzájemné spolupráce a mezi ně určitě patří jasné vymezení kompetencí a odpovědností v rámci každého týmu nebo oblastí svěřených proděkanům. Dobrá týmová spolupráce je založená na otevřené komunikaci, respektu a vzájemné pomoci ve složitých situacích. Každý tým je tak silný, jak silný je v daný okamžik jeho nejslabší článek, proto je potřeba si pomáhat tak, aby nikdo nebyl dlouhodobě přetížený. To je v podstatě i nutná podmínka dlouhodobé udržitelnosti. Dále bych byl rád, aby každý, kdo má chuť se podílet na rozvoji naší školy, dostal svou příležitost a mohl tak učinit. Stejně tak pokládám za důležité, aby dostávali příležitost i mladí začínající kolegové, protože jen díky tomu dokážeme udržet kontinuitu kvality a vynikající reputace HF JAMU i v budoucnosti.

Uvažuji o čtyřech proděkanech a za určitých okolností jsem přemýšlel i o třech (s ohledem na financování). Sám bych si vzal na starost oblast strategie a doplnil to podle situace buď vnějšími vztahy nebo kvalitou. Co se týká konkrétního personálního obsazení, tak k tomu budou následovat příslušná jednání. Nicméně byl bych velmi rád, aby každý z proděkanů byl členem jiné katedry a měl se svěřenou kompetencí odpovídající zkušenosti a reputaci na fakultě. Návrhy konkrétních osob budu diskutovat s Akademickým senátem HF JAMU.

Návrh oblastí v kompetenci proděkanů:

- Studijní a pedagogická oblast
- Věda a výzkum
- Umělecká činnost a spolupráce s jinými stupni vzdělávání
- Vnější vztahy a kvalita

Jako součást kolegia bych v pozici stálých hostů velmi rád měl i předsedu Akademického senátu HF JAMU a zástupce z řad studentů v senátu. Dalšími členy kolegia děkana bude samozřejmě tajemnice fakulty a další hosté podle řešené problematiky.

Co se týká personálního složení děkanátu, tak po seznámení s řešenou agendou bych se chtěl držet stejných zásad jako pro vedení fakulty (financování, flexibilita, agilní přístup). V tento moment dokážu s určitostí říci, že nebudu potřebovat asistentku nebo asistenta, takže tyto pracovní kapacity budou plně k dispozici potřebným oddělením nebo katedrám. Dále bude určitě třeba projít s vedoucími kateder (kteří jsou často i garanty studijních programů) činnosti, ve kterých by potřebovali větší pomoc děkanátu.

Kvalita

Jsou dva společní jmenovatelé pro všechno výše zmíněné - jsou to lidé (pedagogové, studenti a THP zaměstnanci¹⁷) a financování. To je to, co tvoří naši školu. Dobře zaplacení kvalitní lidé připraví a realizují kvalitní studijní programy tak, aby studenti dostali kvalitní vzdělání a byli maximálně spokojeni. Proto jsem si na závěr nechal oblast kvality, kde se všechna témata prolínají a vzájemně ovlivňují. Důležitou schopností v dnešní době je schopnost rychlého přepínání z pohledu v základním kontextu (big picture thinking) do pohledu detailního (detail-oriented thinking), vyhodnotit nasbíraná data, navrhnout řešení a zase se "přepnout" do základního kontextu a sledovat, jak vše po změnách funguje. Ve vnitřním prostředí je financování závislé na počtu studentů a na výkonu. Pedagogové a THP zaměstnanci jsou závislí na financování. Studijní programy jsou závislé na pedagozích. A studenti jsou závislí na pedagozích a studijních programech. Neexistuje žádná zkratka. Existuje jen koncepční a dlouhodobá práce s rozvojem všech dílčích prvků celého ekosystému a nutný monitoring zpětné vazby ze všech možných relevantních směrů. Ze zpětné vazby potom plynou návrhy na zlepšení fungování každého prvku zvláště. Jako nástroje k tomu nám slouží i projektové výzvy (CRP 2.0, OPJAK, NPO). Projekty v nich uplatněné strategicky inovují

¹⁷ technickohospodářští pracovníci

buď naši infrastrukturu, studijní programy nebo další nutné podmínky. A toto celé je ještě potřeba vyhodnocovat a dávat do kontextu z pohledu vnějšího prostředí, jako jsou různé druhy spoluprací a celková společenská, ekonomická a legislativní situace.

Závěrem bych Vám chtěl slíbit, že pokud budu zvolen děkanem HF JAMU, budu po 4 roky systematicky věnovat maximum svého pracovního úsilí ve prospěch koncepčního rozvoje naší fakulty, zlepšování podmínek pro Vaši práci, podmínek pro studium, uměleckou i vědeckou činnost tak, jak jsem se snažil popsat v této koncepci. Zároveň bych Vám chtěl slíbit i to, že pokud zvolen nebudu, budu se snažit vykonávat maximum možného i v roli pedagoga naší fakulty.

V Brně 19. 3. 2024



Michal Indrák