

**Koncepce kandidáta na funkci rektora
Janáčkovy akademie múzických umění**

Vážené senátorky a vážení senátoři, milá akademická obci

a všichni pracující pro Janáčkovu akademii múzických umění,

když si položíme prostou otázku: „Jaký by byl svět bez JAMU?“, v odpovědi sami sobě docela snadno spatříme nejen všechny hlavní absolventské výstupy naší činnosti, ale také velkou řadu dalších uměleckých počinů, které jsou často křehké, často přetrvávající ve tvůrčím procesu, a zároveň jsou zcela určující pro přirozený vývoj a experimentální pestrost hudebního, divadelního a audiovizuálního umění u nás i v Evropě. A najednou se naše odpovědnost zdá být větší a zásadnější, přesahující horizont naší osobní tvorby a tvůrčích cílů. Najednou je zjevné, co JAMU ve skutečnosti znamená. A lépe je také patrné, že výlučné postavení JAMU, jediné státem zřizované umělecké akademie mimo hlavní město Prahu, je nenahraditelného charakteru.

Bezesporu jako každý z naší akademické obce jsem přesvědčený, že Janáčkova akademie múzických umění nesmí zaniknout. Ovšem na přímou otázku: „Zda JAMU zaniknout může?“ (nebo být sloučena s jinou uměleckou akademií, podřazena pod větší univerzitu, být trvale omezena na rozpočtu)¹ se pak obávám, že v současném období zjevných potencionálních rizik odpověď zní: „Ano, určité procento pravděpodobnosti tu je.“

Abychom takovým případným hrozbám předešli, je nutné v následujícím období přistoupit k vyššímu stupni sjednocení celoakademické mysli. Míním tím nutnost uvažovat ve prospěch instituce jako celku, neboť jediné tak ji lze zachovat. Koncentrovat se na postupné promyšlené kroky, vedoucí ke stabilizaci a výraznému rozvoji akademie, a jejich správné načasování. Proto si dovoluji začít svoji koncepci přehledem nezbytných úkolů ve třech časových horizontech (plánech)². Celkový text koncepce pak dělím podle pěti zásadních kapitol, ke kterým Akademický senát JAMU požadoval vyjádření kandidáta na pozici rektora:

1. Vize strategického záměru JAMU na období 2027+, včetně uměleckého směřování JAMU

Dlouhodobý plán 2027–2037

- Spolupracovat spolu s reprezentací na upevnění pozic uměleckých vysokých škol v českém i evropském prostoru.
- Projít procesem směřujícím k získání institucionální akreditace. Tomuto kroku se nelze vyhnout, má spoustu konsekvencí a přispěje k rozvoji akademie. Bude tedy nutné vyslyšet shodné doporučení Národního akreditačního úřadu pro terciální vzdělávání (dále NAÚ).
- Dosud držíme akademii, v podstatě v duchu jejích zakladatelů, jako akademickou instituci, jejímž těžištěm je primárně umělecká tvorba a umělecké vzdělávání. Přirozenou součástí akademických institucí v evropském i světovém měřítku je výzkum. Proto je nezbytné JAMU vnímat a účinně prezentovat také jako výzkumnou instituci, vycházející z principů artistic research a dalších adekvátních výzkumných přístupů, které přispívají

¹ Všechny uvedené příklady se již v kuloárech ohledně uměleckých vysokých škol objevily.

² Přirozeně se některé promítají do všech tří období.

k rozvoji uměleckých oborů. Jen tak budeme moci obstát v rámci národního i mezinárodního kontextu/hodnocení, viz níže.

- Být součástí pevného jádra některé z evropských vysokoškolských aliancí, které sdružují nám blízké umělecké vysoké školy, popřípadě aliancí transdisciplinárních, zaměřených na společné cíle univerzit, včetně výzkumu.
- Realizovat dlouhodobou strategii alumni programu, jenž má pro akademii zásadní význam. Alumni program totiž proměňuje jednorázový studijní vztah v celoživotní partnerství, které posiluje prestiž školy, propojuje vzdělávání s praxí, vytváří profesní síť absolventů a zvyšuje společenský dopad akademie.
- Vybudovat a zabydlet „kampus“ v centru Brna Beethovenova-Mozartova, jehož sály se stanou důstojným, veřejnosti přístupným multiplatformním hudebně-divadelním prostorem.
- Přispět tak v samém centru města k posílení sítě veřejnosti otevřených veřejných kulturních institucí.
- Zbudovat v novém kampusu centrum celoživotního vzdělávání obou fakult.
- Soustředit do nové budovy i Centrum doktorských studií, viz Mezinárodní evaluační panel níže.
- Zajistit prostory pro projektová řešení i mimo stávající dislokace JAMU (respektive mimo Brno).

Střednědobý plán 2027–2032 (tedy v podstatě období Strategického záměru 27+)

- Naplnit Plán realizace strategického záměru 21+, což neznamená jen dopracovat a každoročně aktualizovat Plán realizace strategického záměru 27+. Důležité je daný dokument využívat ke zpětné vazbě a zhodnocení úspěšných a neúspěšných kroků s výhledem na budoucnost.
- Opětovně zaměřit pozornost na Registr uměleckých výkonů (dále RUV). Vícekrát byla avizována zásadní revize RUV v roce 2027 a stejně tak předsednictvo RVŠ zažádalo o členství svého zástupce v Radě RUV. Pro nás je podstatné komunikovat rozdílné úrovně hodnocení v jednotlivých segmentech a dosáhnout akceptace uměleckých výkonů, které jsou významné pro rozvoj daných uměleckých oblastí, a přesto nejsou systémem v jeho stávající podobě zachytitelné. Dochází tak k zásadnímu zkreslení kvality a rozsahu našich uměleckých aktivit.
- Zprovoznit, postupně roztřídit a naplnit nová archivní úložiště JAMU Quantum, a to včetně souborů metadat. Je naší povinností uchovávat výsledky naší i studentské práce trvale přístupné a dobře zálohované a s dostatečnou kyberochranou. Ať se již jedná o umělecká díla, výsledky výzkumů, stejně jako doklady našich pedagogických postupů.
- Získat finanční dotaci na rekonstrukci a přestavbu Beethovenovy, přesahující částku 300 milionů.
- Započít a průběžně provádět projektové/stavební práce v budově na Beethovenově.
- Reakreditovat většinu studijních programů obou fakult a najít při reakreditacích nové mezifakultní průniky.

- Otevřít nové směry rozvoje vědy a umění coby jedné esence a založit k tomu širší diskusní platformu s potřebnými kompetencemi. Zatím se formuje pod názvem Komise pro VaV (vědu a výzkum).
- Vytvořit celoškolské *Centrum metodické pomoci*, které bude kooperovat s centry fakult. Jeho součástí musí být i „ombudsošoba“ připravená reagovat na podněty nejen studentů, ale i zaměstnanců všech součástí, včetně rektorátu. Ačkoli obě fakulty mají své nástroje psychosociální péče o studenty, jistá koordinace a vzájemná informovanost bude právě i přes *centrum metodické pomoci* vhodná.
- Věnovat zvýšenou pozornost bezpečnosti na JAMU i ve všech dalších možných podobách. Naše památkově chráněné budovy mají sice své dané limity ve vztahu k fyzické bezpečnosti či bezpečnosti provozu, to ale neznamená, že na ně můžeme jakkoli rezignovat. Na zahraničních školách je běžná výuka prevence v rámci povinných předmětů. Nevzbuzují sice studijní nadšení, ale jsou zcela respektovány. V našem konkrétním případě se nabízí sdílet zkušenost *kurzů studentské připravenosti a kurzů profesní připravenosti*, jež mají na Divadelní fakultě dlouholetou tradici a propracovaný doškolovací systém. Zahrnout do nich pravidelně aktualizované bezpečnostní informace se přímo nabízí.
- Ve výčtu bezpečnostních rizik musíme vědomě pracovat i s kyberbezpečností. Kromě zásadní ochrany našich dat, sítí a aplikací je podstatné pracovat i se vzděláváním studentů a pravidelným doškolováním zaměstnanců na úrovni prevence. Záměrná manipulace s daty, cílené zahlcování serverů dezinformacemi, tzv. krmení AI nástrojů představují permanentní nové výzvy, které jsou také součástí našeho světa.
- Zaštitit institut etické komise, to znamená pravidelně akademickou obec informovat, jak rektor nakládá s výsledky jejich šetření.
- Ve vnitro akademickém dialogu chystat a vyjednávat vstup do některé z již existujících padesáti Evropských univerzitních aliancí. Je v nich aktuálně zapojeno víc než 430 vysokých škol, což mě vede k přesvědčení, že další aliance evropských vysokých škol již patrně nevzniknou. A protože financování aliancí bude mít dopad i na financování stávajících formátů podporovaných programem Erasmus+, je nezbytné se stát součástí jedné z nich.
- Již v letošním rozpočtu jsme pocítili zásadní nedostatek prostředků k financování erasmových výjezdů. Určitě není pro nás řešením snižovat počty zahraničních výjezdů studentských, pedagogických či zaměstnaneckých. Ostatně by tím trpěla i naše hodnocená výkonnost v ukazateli K. Proto musíme najít jiné zdroje na dofinancování zahraničních cest a jednou z možností je například pozměnit pravidla udělování příspěvku z Grantu Rudolfa Firkušného.
- Dalším bodem patřícím do předchozích dvou internacionalizačních okruhů je podpora akreditací v cizím jazyce, k tomu navázaným vnitřním předpisům a mezinárodním vztahům na úrovni například hostujících profesorů.
- A v neposlední řadě potřebujeme v angličtině aktuální a živé nikoli ex-post přeložené vnitřní předpisy i při přípravě vstupu do již zmiňovaných aliancí, což je základním předpokladem.

Krátkodobý plán na roky 2026–2027 (který se již částečně děje)

- Zaujmout transparentní stanovisko k novému vysokoškolskému zákonu a na účinných platformách (RVŠ, MŠMT, ČKR, Senát i Poslanecké sněmovna ČR) srozumitelně a věcně komunikovat aspekty vysokého uměleckého školství. Zákon má být schválen již v prosinci 2026, což se momentálně nejvíce jeví jako zcela reálné, nicméně musíme být připraveni.
- V návaznosti na novou povinnost stanovenou zákonem č. 328/2025 od 1. ledna 2027 o etice výzkumu (a zavedení jeho kodexu) je zapotřebí provést revizi stávajícího etického kodexu JAMU tak, aby se etika VaV stala jeho součástí a nedisponovali jsme několika etickými kodexy paralelně. Bezesporu se tato změna dotkne i etické komise JAMU jako takové.
- Komunikovat a připravit se Statutárním městem Brnem smlouvu o smlouvě budoucí na odkup nemovitosti Beethovenova 2, tedy pětileté přednostní právo nákupu pro JAMU a závazek města k zajištění poskytnutí alternativního bydlení stávajícím nájemníkům.
- Prodloužit se Statutárním městem Brnem věčné břemeno na Beethovenově.
- Vypracovat plán strategického rozvoje 2025-2030, který se nám stále více opoždí a říkáme mu nyní 27+. Vzniknout měl správně již v roce 2025. Dříve byl brzděn s odůvodněním čekání na nástup nové rektorky, nyní s čekáním na nového rektora, což je zcela nepatřičný argument. Zásadní dokument tohoto typu nemůže a nesmí být vázán na jedinou osobu stojící ve vedení akademie. Vyjadřuje odhodlání a směřování celé akademie a neseme za něj odpovědnost všichni. Rovněž je nezbytné vtisknout strategickému záměru i novou jasnou strukturu, která by zamezila nekontrolovatelnému opakování a křížení témat, jimiž byly zatěžkány jeho dřívější verze.
- Vypořádat se účinně se Zprávou o vnějším hodnocení NAÚ z roku 2024.
- Vypořádat se účinně s hodnocením mezinárodního evaluačního panelu MEP (2025) za období 2019-2024, se zápisem vydaným v roce 2026.³
- Dále pracovat v součinnosti s kvestorkou na jasných pravidlech stavby rozpočtu a tato aplikovat při přípravě rozpočtu 2027. Na podzim čeká veřejné vysoké umělecké školy společné jednání o poměru dělení příspěvku MŠMT, tedy o koeficientu zhodnocení jednotlivých uměleckých škol. Přirozeně úspěšné projednání onoho kontraktu je pro nás zcela klíčové a určuje naše další rozpočtové možnosti.
- Oslovit Odborovou organizaci JAMU a navázat přerušený dialog mezi rektorem a odbory.
- Dokončit transformaci nového webu, revidovat jednotný vizuální styl, aplikovat novou komunikační strategii atd.

Co se týče uměleckého směřování, které je Senátem JAMU také zmíněno, možná bych raději hovořil o Tvůrčích činnostech, jelikož pod ně patří dvě zcela zásadní kategorie, z nichž každá má velký a přímý vliv nejen na porozumění obsahu našich činností, ale stále více i na naše financování: Umělecká činnost a Věda a výzkum.

Samozřejmě základem a smyslem existence JAMU je vedení studujících při tvorbě uměleckého díla či jeho interpretaci. V tom jsme mimořádně dobří a máme na obou fakultách

³ Jednotlivé moduly hodnocení zahrnují různá časová rozpětí. Například 2019–2023 (modul 3), 2020–2024 (modul 4). Modul 5 hodnotí strategický výhled, takže 2025–2029.

respektabilní výsledky. Při pohledu zvenčí se náš důkladně propracovaný a časem prověřený systém může přesto jevit jako limitující, do sebe zapouzdřený. Je jistě na místě s respektem zachovat to, co je účinné, smysluplné a funkční. Zároveň je stejně tak na místě si připustit, že ověřený systém lze dále rozvíjet, obohacovat o nové přístupy/cesty. Pokud ovšem nechceme stále znovu zakládat další a další studijní programy a specializace, čímž bychom se dostali do nekonečného Sisyfovského úsilí. Můžeme ale pracovat na lepším povědomí a hodnocení tvorby našich studentů, její pozici ve vzdělávacím systému ČR a souvisejících orgánech. Cílem je získat respekt pro umělecké vzdělávání, odpovídající alespoň průměrné úrovni obvyklé ve vyspělé Evropě. Tato oblast již úzce souvisí i s oblastí artistic research ve všech jeho formách, tedy hovoříme o výzkumu v oblasti umění, přičemž jím míníme jak výzkum umění, tak výzkum pro umění i výzkum uměním. S vědomím, že jeho podoby budou přirozeně různé v prostřední Divadelní fakultě a Hudební fakultě. Přičemž jde zároveň o oblast, v níž může docházet k řadě přirozených a vzájemně obohacujících průniků mezi divadelním a hudebním uměním. Je nezbytné se této oblasti tvůrčích činností důsledně a koncepčně věnovat, neboť právě v ní dosud nedosahujeme kvality, která by nás finančně saturela na podobné úrovni, jak to mají neumělecké univerzity. Více k tomuto tématu v odstavci věnovaném Mezinárodnímu evaluačnímu panelu níže.

2. Řešení dislokace JAMU

V první řadě je nutné reagovat na dvě končící věcná břemena (sídlo rektorátu 2027 a Divadelní studio Marta + scénografie 2033), po jejichž konci nám hrozí komerční nájem v násobné hodnotě současných plateb. Řešením je získání budovy na Beethovenově 2 a její rekonstrukce/propojení se stávající budovou na Mozartově. Tím by JAMU získala prostor, ve kterém by mohla být do dvorního traktu vestavěna několikapatrová budova pro výukové a prezentační black/white boxy, a byly tak nahrazeny stávající prostory scénografie a DS Marty. Nejde ale jen o náhradu prostor na Bayerově. Nové sály mají zcela mimořádný potenciál v rámci propojení obou fakult. Abychom i mimo Divadlo na Orlí měli k dispozici výukové sály, ve kterých se bude moci naše projektová výuka více prolnout, což je aspekt, po kterém voláme již delší dobu. Navíc jde o koncepční rozšíření, respektive sjednocení, koncentraci výuky i uměleckého působení v centru města. Má do něj také patřit nové centrum celoživotního vzdělávání JAMU. Vestavěný dvorní trakt má obsahovat tři samostatné sály a podle posledních debat s památkáři a architektonickým studiem je možné zvažovat i jeho pochozí střechu, na které by bylo možné zbudovat open air scénu pro hudební či divadelní produkce. Rozloha této střešní terasy by měla být minimálně 200 metrů čtverečních. Ostatně podobná terasa se stejným zaměřením byla postavena i na sousední budově Českého rozhlasu.

Dosud jednáními dosažené či subdodavateli dodané dokumenty/milníky:

- objemová studie arch. Sládečka,
- studie proveditelnosti arch. Velehradského,
- předběžné stanovisko Národního památkového ústavu,
- potvrzení o znovu prohlášení památkou pro budovu na Beethovenově.

Následné kroky:

- revize studie proveditelnosti na podzim 2026,

- závazné stanovisko Národního památkového ústavu, podzim 2026,
- smlouva o smlouvě budoucí se Statutárním městem Brnem, podzim 2026,
- prodloužení věcného břemene se Statutárním městem Brnem, jaro 2027,
- příprava grantové žádosti na MŠMT, celý rok 2027,
- vyhlášení investičního projektu a podání žádosti na MŠMT, v průběhu roku 2028,
- projektová a stavební dokumentace, 2028,
- rekonstrukce, 2029–2033,
- opuštění lokality na Bayerově (scénografie, dílny, Marta) 2033/34.

Dislokace ovšem neznamenají jen budovu na Beethovenově či kondici stávajících nemovitostí JAMU. Již delší dobu mám v úmyslu hledat a diskutovat variantu spolupráce v rámci Jihomoravského kraje s pečlivě zvoleným školským subjektem či subjekty, s nimiž bychom mohli pravidelně podnikat soustavu společných projektů, na kterých by mohly participovat obě fakulty. Projekty, které by nám pomohly najít rezidenční útočiště mimo centrum Brna a zároveň by Brno zůstávalo dostupné integrovanou dopravou, aniž bychom byli nuceni investovat více než protihodnotu formou spolupráce. Tento rozšířený metropolitní model se uplatňuje v řadě evropských regionů, nejde tedy o nic nového, ale konkrétně nám by mohl výrazně a trvale ulevit od projektového prostorového zatížení a být obcerstvující alternativou v kontextu dlouhodobé rekonstrukce budovy. A v neposlední řadě také příležitostí, jak působnost a dopad JAMU účinně naplňovat a prezentovat směrem k Jihomoravskému kraji, s vědomím přesahu mimo centrum metropole. Právě formou kulturních akcí, formou vzdělávacích projektů určených širší veřejnosti, v podobě workshopů, dílen a podobných aktivit.

3. Představa o složení týmu vedení JAMU

Chápu, že po zkušenosti z nedávné historie JAMU je zapotřebí jasně deklarovat schopnost sestavit funkční tým vedení akademie. A stejně tak logický je požadavek senátu, aby ve vedení akademie byly rovnoměrně zastoupeny obě fakulty. Ze svého děkanského období dobře vím, že odchod každé mimořádné osobnosti z fakultních manažerských pozic na rektorát, je defacto oslabením fakulty a často i přímo chodu děkanátu. Proto jsem všechny své kandidátky a kandidáty na prorektorské pozice konzultoval jak s děkankou prof. Kolegar, tak s děkanem prof. Petrášem. V souladu s nimi mám tři prorektorské pozice definitivně obsazené. U čtvrté pozice mám předběžný souhlas kandidátky/kandidáta, ale vzhledem k termínu dovolených ještě neproběhlo potvrzení i ze strany děkanátu. Abych zachoval dosavadní korektní postup, dovolím si zatím poslední prorektorskou pozici ponechat v anonymní podobě.

Personální obsazení vedení JAMU:

- Prorektor pro studium, pedagogické záležitosti a kvalitu: doc. Mgr. Miroslav Ondra (DF).
- Prorektorka pro tvůrčí činnosti, vědu a výzkum: doc. MgA. Hana Průchová, Ph.D. (DF).
- Prorektor pro strategie, rozvoj a technologie: MgA. Tomáš Studený, Ph.D. (HF).

- Prorektor/ka pro vnitřní/vnější vztahy, internacionalizaci a bezpečí (HF).
- Kvestorka: Ing. Mgr. Dana Horníčková.
- Oblast dislokací bude náležet přímo k rektorským kompetencím v úzké spolupráci s TIO (technicko-investiční oddělení rektorátu).

4. Vyhodnocení zprávy Národního akreditačního úřadu a návrh kroků vedoucích k její implementaci

Máme stanovený termín, od kterého má JAMU předložit kontrolní zprávu o systémových změnách, jimiž na základě zprávy NAÚ prošla. Toto datum je neúprosně blízké: 30. 6. 2027. Od roku 2024 jsme pod vedením předchozích rektorů nedospěli ke koncepčnímu souhrnnému řešení, nicméně značná řada jednotlivých bodů již byla zpracována v rámci Rady pro vnitřní hodnocení kvality JAMU (dále RVH). Za rok 2025 jsou dosažená řešení komentována v *Dodatku ke zprávě o vnitřním hodnocení kvality vzdělávací, tvůrčí a s nimi souvisejících činností JAMU*, který RVH JAMU pod současným (dočasným) vedením JAMU vypracovává.

Zestručněné vyhodnocení zprávy NAÚ uvádím v příloze č. 1. Přiložený extrakt zprávy NAÚ obsahuje skutečně všechny kritizované oblasti, nejen ty zásadní, které na závěr své zprávy NAÚ shrnulo do základních patnácti bodů. K těmto patnácti bodům NAÚ vyžaduje stanovisko JAMU formou již zmiňované kontrolní zprávy.

Za dosud aktuální body k řešení považuji:

- Pokračovat v oddělování pozic garantů a vedoucích pracovišť, s ohledem na vyváženost systému. Především pracovat s formátem kolegia garantů, který se osvědčil na DF.
- Posílit administrativní a metodické zázemí, například praktickým *Průvodcem akademika*, který je v současnosti připravován rektorátem ke zveřejnění.
- Restartovat tvorbu kariérních plánů zaměstnanců a personálních plánů pracovišť na společné bázi obou fakult tak, aby skutečně zachycovaly reálné potřeby a vývoj HR na JAMU. S tím pak souvisí i společný systém hodnocení, který je po nás požadován.
- Na kariérní plány navazuje problematika celé řady vnitřních předpisů spojených s pozicí akademického pracovníka. Přitom je to právě oblast, kterou máme dokládat k chystaným akreditacím. Absence velmi konkrétního kariérní řádu, potřebných rozsahů pracovních smluv u zvažovaných garantů, stejně jako detailnějších popisů práce, které stále nemáme dopracovány, může vést k neschopnosti zajistit budoucí garantování předmětů ZT a PZ.
- V rámci habilitačních a profesorských řízení se dostat za hranici dosud vypracovaných fakultních pravidel a užívat společně jednotný transparentní systém, včetně vznikajících zápisů z jednání a hlasování za pomoci online platformy.
- S předchozím bodem pak úzce souvisí i větší zapojování Správní rady JAMU a Umělecké rady JAMU do aktuálních témat akademie. Cítím potřebu s jejich členy vést dialog, nikoli „pouze“ naplňovat schvalovací procesy, vycházející ze statutu JAMU. Tento dialog funguje na úrovni uměleckých rad fakult a je zapotřebí jej přenést i na celoškolskou rovinu.

- Zaštitit společný standard doktorských studií JAMU společným nově ustanoveným *Centrem doktorských studií*, které by jako informační a servisní centrum směrem k doktorským studijním programům fakult poskytovalo jednotnou podporu, aniž by zasahovalo do jejich autonomie. Například v mentoringu školitelů, podporou prezentací výzkumů, nabídkou vzdělávacích kurzů atd.
- Podpořit spolupráci a sdílení zkušeností všech našich čtyř oborových rad.

5. Vyhodnocení zprávy Mezinárodního evaluačního panelu a návrh kroků vedoucích k její implementaci

Zestručněný a srozumitelně interpretovaný výtah zprávy MEP uvádím v příloze č. 2. Zde stejně jako v případě Zprávy NAÚ bude nutné bod po bodu vyhodnotit časovou souslednost nezbytných kroků a zahájit jejich postupné vypořádávání. Bezesporu narazíme i na body, které měnit nechceme či nemůžeme. Pokud taková situace nastane, bude naprosto nutné mít je mimořádně dobře argumentačně podloženy a dopředu vydiskutovány.

Snad jsme se i na základě přiloženého hodnocení již poučili, že naše vlastní přesvědčení o naší vysoké kvalitě nám nezajistí vůbec žádné automatické pochopení či vstřícnost našich externích hodnotitelů. Zařazují nás totiž mezi „institute nevyrovnané kvality, dosahující v parametrech základního nebo aplikovaného výzkumu v převážné míře dobrých nebo průměrných výsledků.“⁴ Dle hodnocení jsme institucí, která jen „průměrně naplňuje účel svého zřízení“⁵.

Některá opatření jsou k aktuálnímu řešení a níže uvádím jejich výčet:

- Je nezbytné aktivně reagovat na všechna nově vyhlášená grantová řízení. Všechny VŠ sledují zákon o výzkumu. To znamená, že naplňováním grantů sledujeme evropské trendy a vyvíjíme se v souladu s evropskou výzkumnou legislativou. Jedná se tedy v podstatě o naši povinnost.
- Pojdme začít naplňovat Modul 2, ve kterém si zatím necháváme propadat všechny výsledky mezinárodních databází (Web of Science), ačkoli je máme, a nejsme za ně hodnoceni.
- V září/říjnu 2026 musí zahájit činnost nová *Komise VaV* nad doporučením MEP.
- Je třeba řešit vyhodnocení fungování FRVČ, s ohledem na klesající dotace IP DKRVO, včetně řešení končící Studentské grantové soutěže (specifický výzkum).
- Otevřít otázku celoškolské potřeby podpořit zahraniční výjezdy VaV charakteru.
- Nutnost řešit otázku etiky VaV a etické validace, viz plánované přepracování etického kodexu. Nově mezi naše povinnosti od ledna 2027 patří i nastavení pravidel posouzení etiky výzkumu na člověku (v širokém slova smyslu).

⁴ Z definice hodnocení kategorie „C-průměrná“, Rada pro výzkum, vývoj a inovace, (<https://vyzkum.gov.cz/FrontClanek.aspx?idsekce=18748>)

⁵Tamtéž

- Začít se intenzivně věnovat oblasti Open Science, jednoduše řečeno způsobu ukládání a sdílení ochrany dat (open access přístup, data management, repozitáře, práce s perzistentními identifikátory, EOSC a OP JAK).
- Dále otázka nastavení činnosti Nakladatelství JAMU, jehož výstupy patřily k těm kritičtějším částem hodnocení.
- Systém společného standardu doktorských studií JAMU, respektive zavedení Centra doktorských studií, tedy stejný bod jako v hodnocení NAÚ.
- Za poslední roky jsme prošli více různými hodnoceními, a to s různou úspěšností. Nyní je zapotřebí systematizovat a sdružovat doporučení z těchto hodnocení a důkladně je implementovat do strategických plánů stejně jako průběžně a pravidelně vyhodnocovat jejich naplňování.

6. Závěrem

Snažil jsem se představit otevřenou vizi, směřující seznamem nezbytných kroků pouze k horizontům budoucnosti.

Vyhlížím ji a nebojím se, navzdory alarmujícímu úvodu této koncepce. Silně totiž vnímám hluboký a dosud nevyužívaný potenciál naší akademie a spoléhám na naši všudypřítomnou uměleckou soudnost. Takže stojíme-li nyní tváří v tvář skutečným výzvám, věřím, že právě znalost a zhodnocení případných rizik nám ukazují cestu, kterou se můžeme vydat.

Zcela vědomě, zodpovědně a s nadhledem...

V Brně, dne 20. 7. 2026

doc. Mgr. Petr Francán

Příloha č. 1

Obsahuje hlavní doporučení formulovaná externí hodnotící komisí jmenovanou Národním akreditačním úřadem terciálního vzdělávání na základě evaluace realizované v roce 2024.

Jak jsem zmínil v textu koncepce výše, většina bodů je již prakticky vypořádána v připravovaném dokumentu *Dodatek ke zprávě o vnitřním hodnocení kvality vzdělávací, tvůrčí a s nimi souvisejících činností JAMU* a body k řešení jsem v koncepci vyjmenoval také. Nicméně cítím potřebu uvést zde sumář všech kritizovaných bodů, protože z něj lze velmi dobře pochopit jakou optikou jsme NAÚ vnímáni. A také nám velmi dobře popisuje kontext, ve kterém se Janáčkova akademie nachází nejen v rámci veřejných vysokých uměleckých škol, ale i mezi českými vysokými školami obecně. Čtěme jej trpělivě a pozorně:

Hlavní doporučení se soustředí především na **odbourání formalismu, posílení role klíčových orgánů a zefektivnění procesů zpětné vazby**. Nejdůležitější podněty rozdělené dle klíčových oblastí jsou následující:

1. Systém zajišťování kvality a role orgánů

- **Odbourání formálnosti:** Komise doporučuje zajistit, aby projednávání a schvalování dokumentace k studijním programům a dalším klíčovým procesům (např. habilitační řízení) nebylo pouze formální. Je nutné věnovat větší pozornost **věcné podstatě materiálů** a zajistit, aby zápisy z jednání byly konkrétní a sdělné.
- **Vyjasnění role Rady pro vnitřní hodnocení (RVH):** Je třeba definovat jasnější roli RVH jak v oblasti akreditačních procesů, tak vnitřního hodnocení, aby tento orgán reálně řídil systém kvality a nebyl vnímán jen jako poradní orgán rektora.
- **Složení RVH:** Doporučuje se přehodnotit složení této rady a **posílit zastoupení externích odborníků**, což by mělo přinést oponentní přístupy k projednávaným agendám.

2. Rozvoj lidských zdrojů

- **Podpora mladé a střední generace:** JAMU by měla důsledněji využívat nástroje kariérního růstu a benefity, aby se stala atraktivním zaměstnavatelem. Zejména u nastupující generace akademiků je žádoucí podporovat jejich **angažování v rozhodovacích pozicích** (garanti, proděkaní atd.) a nabízet jim vyšší pracovní úvazky.
- **Administrativní a metodické zázemí:** Doporučuje se hledat cesty k posílení administrativy, například skrze **výraznější elektronizaci** a podporu synergií mezi fakultami.

3. Tvůrčí činnost a jmenovací řízení

- **Soulad tvůrčí činnosti s výukou:** Je nutné věnovat pozornost tomu, aby vlastní umělecká tvůrčí činnost pedagogů (zejména garantů) přímo odpovídala obsahu a zaměření jimi zabezpečované výuky.
- **Metodika habilitačních a jmenovacích řízení:** Komise navrhuje vytvořit **jasná metodická vodítka**, aby vstupní materiály (např. posudky oponentů) i samotná jednání komisí byly v rámcových aspektech srovnatelné a méně deklaratorní, zejména na Hudební fakultě.

4. Zpětná vazba od studentů

- **Ukotvení studentských iniciativ:** Stávající iniciativy v oblasti sběru zpětné vazby by měly být oficiálně ukotveny v systému kvality školy, aby byla zajištěna jejich dlouhodobá udržitelnost.
- **Komunikace a transparentnost:** Je třeba lépe informovat studenty o možnostech podávání zpětné vazby a zajistit **pravidelnost setkávání akademických senátů**, aby činnost těchto orgánů byla pro studující transparentní.
- **Efektivní dotazníková šetření:** Dotazníky by měly být zaváděny v takové frekvenci a rozsahu, aby bylo možné data reálně vyhodnocovat a následně studentům komunikovat přijatá opatření.

Kromě výše zmíněných klíčových bodů obsahuje zpráva o vnějším hodnocení celou řadu dalších **konkrétních návrhů**, které směřují k systémovému zlepšení fungování školy. Zde je jejich přehled:

1. Systém kvality a akademické orgány

- **Sebevědomější vnitřní diskuse:** JAMU by měla přestat vnímat Národní akreditační úřad (NAÚ) jako jediného klíčového posuzovatele a měla by sama **nastavit kritickou diskusi** nad studijními programy na vlastní půdě.
- **Změna charakteru RVH:** Rada pro vnitřní hodnocení by měla přestat fungovat pouze jako poradní orgán rektora a měla by začít přijímat **vlastní usnesení s reálným dopadem** do života školy, včetně dohledu nad kontrolními zprávami.
- **Provázanost agend:** Je nutné lépe propojit agendy prorektorů s agendami proděkanů, aby se zamezilo nesouladu v institucionální prostupnosti informací napříč školou.
- **Organizační restrukturalizace:** Doporučuje se uspořádat pedagogická pracoviště tak, aby i to nejnižší (např. katedra) pokrývalo minimálně úroveň **specializací** studijních programů, což usnadní práci garantům.

2. Personální rozvoj a administrativa

- **Řešení personálního podstavu:** Škola by se měla zaměřit na stabilizaci administrativního zázemí (studijní, zahraniční oddělení) a specifické infrastruktury (divadelní a koncertní provoz), které trpí dlouhodobým podfinancováním.
- **Kritéria pro uměleckou činnost:** Navrhuje se lépe formulovat kritéria pro posuzování umělecké tvůrčí činnosti akademiků a nastavit systém její podpory formou **interních grantových nástrojů**.
- **Závaznost rozvojových mechanismů:** Mechanismy koncepce rozvoje lidských zdrojů by měly být pro pracoviště více závazné.

3. Habilitační a jmenovací řízení (všechna doporučení)

- **Srovnatelnost materiálů:** Realizovat záměr vytvořit taková metodická vodítka, aby posudky oponentů i průběh jednání komisí byly v rámcových aspektech srovnatelné.
- **Věcná podstata záznamů:** Zápisy z těchto řízení (zejména na Hudební fakultě) nesmí být pouze deklaratorní, ale musí prokazovat **reálnou oborovou diskusi** o pedagogické a umělecké erudici uchazeče.
- **Periodické vyhodnocování:** V souladu s vnitřními předpisy pravidelně vyhodnocovat úroveň těchto procesů.

4. Zpětná vazba od studentů a komunikace

- **Zapojení absolventů:** Dotazníková šetření by se měla rozšířit i na absolventy, s důrazem na to, jak je výuka připravila na **uplatnění v praxi**.
- **Funkce studentského ambasadora:** Jako jeden z nástrojů se nabízí zavedení pozice ambasadora na katedrách, který by sloužil jako prostředník pro zpětnou vazbu.
- **Proškolení v IS:** Studenti by měli být lépe proškoleni v používání Studijního informačního systému pro účely hodnocení výuky.
- **Dokumentace neformální vazby:** U neformálních způsobů zpětné vazby (např. debaty v hodinách) je nutné zajistit způsob jejich dokumentace, aby z nich plynuly **oficiální výstupy**.
- **Nové komunikační kanály:** Vytvořit funkční kanály mezi zástupci studentů v RVH a studentskými zástupci akademických senátů.
- **Ukotvení Studentské rady kvality:** Tato rada (na Divadelní fakultě) by měla být oficiálně ukotvena v předpisech školy, aby nebyla závislá jen na dobrovolnosti.

5. Specifika individuální výuky

- **Inspirace v zahraničí:** V oblasti hudebně-interpretačních programů, kde je vztah student-pedagog velmi úzký, by škola měla hledat citlivé způsoby hodnocení výuky inspirované zahraničními uměleckými školami.

Rada NAÚ na základě zjištění komise požádala JAMU o předložení **kontrolní zprávy do 30. června 2027**, ve které škola zhodnotí, jak se s těmito doporučeními (zejména v oblasti RVH a jmenovacích řízení, viz Zpráva o vnějším hodnocení NAÚ) vypořádala.

Příloha č. 2

Obsahuje hlavní doporučení formulovaná Mezinárodním evaluačním panelem (MEP) v hodnotící zprávě výzkumné činnosti Janáčkovy akademie múzických umění v Brně, zpracovávané za období 2019-2023

V případě této přílohy považuji za stěžejní zapojit náhled na její obsahové prolínání s předchozí přílohou. Připustit si, že panel mezinárodních odborníků má často stejná východiska, jako národní akreditační instituce a pravděpodobně je k tomu důvod. Dále si uvědomit prolínání mezi většími i dílčími organizačními celky naší instituce, které vedou k leckdy až netušené významové souvislosti a důsledkům. A v neposlední řadě bychom měli začít naplňovat všechny moduly hodnocení, abychom nepřicházeli o kladné body, na které máme nárok. Závěrečná tabulka pak ukazuje, že proti poslednímu hodnocení v roce 2020 došlo na fakultách ke zlepšení a mohli bychom aspirovat na celkové hodnocení B. Zůstaly nám ovšem rezervy v koordinaci a vedení oblasti VaV stran vedení celé JAMU.

Modul 1 a 2: Kvalita vybraných výsledků a výkonnost

Nejsou hodnoceny MEP, ale Radou pro výzkum, vývoj a inovace, resp. jejími odbornými panely (JAMU se týká v případě modulu 1; v modulu 2 nejsme hodnoceni).

Modul 3: Společenská relevance

- **Posílit mezinárodní viditelnost:** Je nezbytné zvýšit účast na zahraničních konferencích a publikovat v recenzovaných mezinárodních časopisech.
- **Usilovat o mezinárodní granty:** Doporučuje se aktivnější zapojení do mezinárodních výzkumných projektů a usilování o prestižní zahraniční granty zaměřené na umělecký výzkum.
- **Systematizovat transfer znalostí:** JAMU by měla definovat strategii transferu výsledků výzkumů do praxe, vytvořit institucionální nástroje pro spolupráci s externími partnery a lépe identifikovat uživatele svých výzkumných výsledků.
- **Diverzifikovat financování:** Je kladen požadavek na posílení smluvního výzkumu a zajištění financování z neveřejných zdrojů.
- **Zlepšit popularizaci:** Je třeba lépe komunikovat společenský dopad výzkumu a využívat umělecké výstupy jako prostředek popularizace vědy.

Modul 4: Viabilita organizace

- **Vytvořit společné struktury:** Doporučuje se zřídit **společné výzkumné centrum** pro koordinaci a metodickou podporu výzkumu a **společnou doktorskou školu**, která by sjednotila roztržštěné studijní programy.

- **Sjednotit metodologii:** Je nutné překonat rozdíly mezi DF a HF v chápání uměleckého výzkumu, zavést společná kritéria pro excelenci a upustit od zastaralého dělení na tradiční a umělecký výzkum.
- **Zřídít etickou komisi pro výzkum:** Ustavení etické komise pro výzkum a zavedení procesu etické validace projektů je označeno za nutnost.
- **Rozvíjet lidské zdroje:** Vytvořit systém pro podporu mladých vědců, postdoků a zavést dlouhodobé kariérní plány, kde bude jasně pojmenovaný objem času věnovaný pedagogické činnosti a tvůrčí činnosti, včetně výzkumu.
- **Nové personální pozice a podpora:** Dokument doporučuje zřízení pozice **onboarding specialisty** pro nové pracovníky a zavedení **mentoringu pro školitele**. Také navrhuje zavedení **online jazykových kurzů** pro akademické pracovníky a studenty doktorského studia k překonání komunikačních bariér.
- **Transparentnost interních grantů:** Je výslovně požadováno zvýšit transparentnost vnitřního grantového systému. Chybí jasná hodnoticí kritéria a především **poskytování zpětné vazby neúspěšným žadatelům**.
- **Podpora výzkumných mobilit:** Vytvořit absentující jednotnou institucionální strategii výzkumných mobilit. Podporovat sdílení zkušeností ze zahraničních mobilit.
- **Environmentální odpovědnost:** JAMU by měla schválit a implementovat program environmentální odpovědnosti, který by řešil například **minimalizaci letecké dopravy** při výzkumných cestách.
- **Genderová rovnost v klíčových rolích:** Strategie genderové rovnosti by se měla specificky zaměřit na vyvážené zastoupení v oblastech jako jsou **profesury, rektorát a senát**.
- **Sdílení infrastruktury:** Chybí dlouhodobý plán inovace výzkumné infrastruktury a strategie pro **sdílení a optimalizaci vybavení**.

Specificky ad doktorské studium:

- **Zjednodušení struktury:** Dokument kritizuje roztříštěnost; například **4 oborové rady na 30 studentů jsou vnímány jako příliš mnoho**. Doporučuje se jejich počet snížit a organizační strukturu DSP celkově zkompatnit.
- **Péče o absolventy a praxi:** Doporučuje se zavést systém **sledování a udržování kontaktu s absolventy (alumni)**. Rovněž je navrženo umožnit studentům **přerušování studia pro výkon profesionální praxe** před odevzdáním disertační práce.
- **Zvýšení úspěšnosti:** Pro zvýšení počtu úspěšně ukončených studií ve standardní době by měl být definován **jasnější rámec disertační práce**.

Modul 5: Strategie a řízení

- **Vytvořit realizační rámec:** Strategie musí obsahovat konkrétní nástroje k dosažení cílů, určení odpovědnosti za jejich plnění a mechanismy pro jejich vyhodnocování.
- **Propojit strategii s rozpočtem:** Monitorování strategických cílů musí být přímo navázáno na plánování rozpočtu.
- **Zavést zpětnou vazbu:** Vytvořit formální systém pro reflexi a zapracování doporučení mezinárodního evaluačního panelu (MEP), aby bylo zřejmé institucionální zlepšení.
- **Podporovat administrativu:** Posílit administrativní asistenci při vyhledávání a tvorbě mezinárodních grantových žádostí.

Tabulka HODNOCENÍ:

Hodnocení modulu	Známka v roce 2020	Známka v roce 2025
Modul 1	C	C
Modul 2	Není hodnoceno	Není hodnoceno
Modul 3	C	B
Modul 4	C	C
Modul 5	C	B
Celkové hodnocení:	C	C