

Vážená akademická obci,

ráda bych se vyjádřila k některým tématům, která v těchto měsících rezonují školou. Nebude to vyjádření čistě osobní, tím méně emocionální. V posledních čtyřech letech jsem se jako prorektorka pro studijní záležitosti zabývala problematikou, která podle mého názoru v dnešní situaci hraje důležitou roli: **studijní zátěží** a **sběrem studentské zpětné vazby**. Říká se tomu taky **akreditace** a **kvalita**. A ačkoliv mě mrzí, že se mi plno věcí nepodařilo dotáhnout, vím, že se v obou oblastech v posledních letech udělalo dost práce, na kterou by se mělo navázat spíše než vytvářet nové mechanismy na zelené louce. Předem se proto omlouvám za možná poněkud úřednickou terminologii a také za to, že se nevyhnu vysvětlování, jak **škola jako instituce** funguje. Pokusím se ale do toho vysvětlování promítnout kapku vlastní zkušenosti s tím, jak se některé systémové věci ve škole ukotvují: a rovnou říkám, že nesnadno.

Akreditace je oprávnění učit studijní program, udělované na základě jeho detailního popisu, který je poměrně závazný. Jeho součástí je i nacenění studijní zátěže v jednotlivých předmětech, k čemuž slouží kredity. Jeden kredit odpovídá 25-30 hodinám práce studenta, která zahrnuje nejen přítomnost ve škole, ale i samostatnou práci, přípravu na zkoušky atd. Když má tedy předmět 1 kredit, znamená to, že by se mu měl student věnovat 25-30 hodin, přesněji že by za tuto dobu měl být ideálně schopen zvládnout to, co je k absolvování zapotřebí. Pokud tedy takový předmět obsahuje 90minutovou prezenční výuku týdně, v zásadě už moc času na samostatnou práci nezbyvá. Má-li ale předmět naopak 3 kredity na semestr, a každý týden se koná 90minutový seminář, „odpracuje“ si student při výuce opět oněch 25 hodin za semestr, ale dalších cca 50 hodin mu zbývá na samostatnou práci (pravidelnou přípravu na seminář, jednorázovou přípravu referátu, projektu atd., psaní písemné práce, opakování látky na zkoušku). Samozřejmě jde o model, který obzvláště v uměleckých předmětech vyžaduje jistou flexibilitu; navíc někomu stačí méně času, někdo ho naopak potřebuje více. V zásadě by ale takto vypočítaný průměr měl vyjadřovat rozumné nastavení studijní zátěže. Podtrženo a sečteno: u prezenčního bakalářského studijního programu se počítá s tím, že se student věnuje studiu 8 hodin denně po dobu tří let – se vším všudy!

V letech 2017 – 2020 jsem sledovala přípravu akreditací všech studijních programů DAMU i ostatních dvou fakult. A vím, že koncept studijní zátěže vyjádřené v kreditech se i dnes, více než dvacet let po svém zavedení na AMU, často používá dost nepřesně, někdy i čistě formálně: prostě jako číslo, které o ničem nevyovídá. A ne o všech studijních programech se dá říci, že při poslední aktualizaci studijní zátěže tuhle možná přízemní, ale přesto užitečnou pomůcku využily a své předměty adekvátně okreditovaly, či překreditovaly. Možná by se při detailní analýze ukázalo, že standardní studijní zátěž je někde překročena a že by bylo vhodné některé studijní předměty i plány upravit. Zejména množství samostatné práce, kterou od studentů vyžadujeme, totiž nejsme schopni jako pedagogové vždycky úplně odhadovat, což se mimo jiné ukázalo i během pandemie: když to přeženu, přečíst tři pětisetstránkové knihy za týden prostě dost dobře nejde. Ostatně nejde to ani dost špatně... Nechci spekulovat o tom, do jaké míry je přetíženost studentů dána i dalšími okolnostmi, třeba nutností si při studiu vydělávat, péčí o blízké, nebo třeba i hlubokým ponorem do víru uměleckého světa. Mám ale za to, že považovat za normální více než devítihodinový pracovní den je i v kontextu umělecké tvorby problematičké. Některé fyzikální konstanty lze obtížně dlouhodobě ignorovat: kupříkladu že den má jen 24 hodin, a spát se i v mladém věku musí!

Kvalita se vysvětluje dost obtížně. Navíc je to pojem, na který je vysokoškolské prostředí lehce alergické. Mám-li být polopatická: kvalita znamená vlastně to, že škola má mechanismy, kterými průběžně sleduje, že to, co dělá, dělá dobře – a případné nelady a problémy průběžně analyzuje a řeší. Jedním takovým mechanismem je systematický sběr zpětné vazby od studentů, tedy pravidelné zjišťování toho, jaká je jejich studijní zkušenost, zpravidla roční. Na vysokých školách s velkými

studijními skupinami je sběr studentské zpětné vazby hodně formalizovaný. Většinou k tomu slouží anonymní dotazníková šetření, kdysi „na papíru“, dnes „v systému“. „My se ale přece se studenty setkáváme stále a problémy řešíme operativně“ je motto individuálního přístupu, který AMU deklaruje jako jednu ze svých základních hodnot. Jistě oprávněně. Jen je někdy obtížné v rámci takového plynulého setkávání mezi pedagogy a studenty oddělit to, co je „odborné“, od toho, co je „evaluační“. Oddělit navíc „pracovní“ od „osobního“ je ještě mnohem složitější ...

To, že se na AMU začalo otevřeně mluvit o evaluaci, konkrétně o sběru studentské zpětné vazby, a že se tato zákonná povinnost promítla do jejich **vnitřních předpisů**, je záležitost posledních čtyř let. Nemá smysl odkazovat detailně k textům, které evaluaci na AMU ukotvují. Fascinující čtení to rozhodně není, užitečné ale snad ano, protože podle nich má AMU fungovat; vytvářejí rámec a pravidla společného konání nás všech – pedagogů, studentů i dalších zaměstnanců. A určitě by pomohlo, kdyby se o nich víc vědělo.

Evaluace má probíhat na konci každého akademického roku, má být **zaznamenaná a reflektovaná**. To, že se věci „řeknou na chodbě“, případně že něco „přece každý ví“, institucionální kultuře úplně neprospívá. Stejně tak jako jí neprospívá, když se problémy řeší nárazovými, účelově – byť třeba účelně - vytvořenými postupy a chybí nějaké rámcové standardní mechanismy - které zas ale není nutné rovnou považovat za byrokracii. AMU jednotný postup, jak by měla evaluace probíhat, striktně nenastavila, naopak nechala prostor rozdílným zvyklostem jednotlivých pracovišť: ostatně je určitě rozumné používat něco, co se osvědčilo a funguje. Někde probíhají tzv. „velké“ či „otevřené“ katedry, jichž se účastní všichni studenti i pedagogové; jinde kulaté stoly studentů, u kterých je přítomen mediátor, např. doktorand coby starší kolega studentů a mladší kolega pedagogů; na některých katedrách se studentské ročníky setkávají s konkrétním pedagogem, jemuž se chtějí „svěřit“ a který vlastně taky hraje roli mediátora. (Jen pro srovnání: na FAMU vznikl přibližně před dvěma lety institut studentských „ambasadorů“, kteří na jednotlivých katedrách nejen že moderují evaluační komunikaci, ale také se účastní dalších vybraných jednání.) Důležité ale je, aby po tom vždycky zůstala nějaká stopa, se kterou se dá dál pracovat.

Pravidelná a systematická evaluace má sledovat dlouhodobé trendy. Nejsou jí ani jednorázová sociologická šetření (ta sice přinášejí užitečné podněty, ale málokdy bývají reálně využita), ani řešení individuálních krizových situací souvisejících s osobní, studijní, rodinnou či finanční situací konkrétních studentů. Výsledky „své“ každoroční studentské evaluace – ať proběhla jakýmkoliv z výše zmíněných postupů – má každá katedra shrnout v jakési malé výroční zprávě, které se v předpisech říká **sebehodnocení**. V roce 2021 to bude už počtvrté; otázka „jak probíhá sběr studentské zpětné vazby, jak je dokumentován a jakými podněty se jako katedra hodláte zabývat“ patří k těm klíčovým. Zároveň se jednou za delší čas má udělat hlubší audit fungování studijního programu, jehož součástí jsou i diskuse se studenty a s absolventy; tomu se říká **vnitřní hodnocení**. Na DAMU od roku 2018 takové vnitřní hodnocení proběhlo už na třech katedrách, vždycky z něj vyplynula užitečná zjištění; ostatně mám za to, že se s nimi vždycky pracovalo (to jen na okraj, a také jako reakce na názor kolegy Petra Prokopa v médiích ohledně selhání systému zajišťování kvality).

Jak „výročkou“, tak „auditem“ se zabývá na každé fakultě orgán k tomu určený, kterým není ani kolegium, ani senát, ani umělecká rada, ale **komise pro vnitřní hodnocení**. Proč to není ani jedno ze tří prvně jmenovaných těles ráda případným zájemcům vysvětlím. Teď se omezím jen na konstatování, že ta kvalita, o níž jsem psala hned zkráj, vyžaduje postupně budovanou zkušenost, kterou na každé fakultě postupně buduje skupina lidí: není to úřednictvo, jsou to naopak lidé z kateder, tedy z oborů DAMU, a zástupce studentů. Tedy Vy. Naopak „krize“ spadají do kompetencí jiných odborníků: psychologů, ombudsmanů ...

Vrátím se teď ke své zkušenosti a pokusím se z ní vyvodit pár základních systémových doporučení:

- Je nutné i u nových akreditací sledovat a analyzovat reálnou studijní zátěž a ujistit se, že požadavky kladené na studenty nepřekračují fyzikální zákony, protože studentům má – a to i navzdory pracovním špičkám, které k uměleckým profesím patří - zbývat čas na život, spánek, a třeba i rybaření. A jen tichá úvaha stranou: možná by stálo za to, kdyby si každý student zkusil někdy během studia udělat „výkaz práce“ za nějaké období, ať jsou k dispozici konkrétnější údaje než intenzivní, ale možná vágní pocit, že „toho je moc“.
- Je nutné, aby Komise pro vnitřní hodnocení splnila úkoly, které si sama uložila, a to zejména v otázce práce se studentskou evaluací, protože ta je napříč katedrami různorodá a její prvoplánové směřování s hodnocením studijních, respektive uměleckých výsledků stále ještě časté. Spolupráci se senátem, primárně přes studentského zástupce, považuju za dobrý nápad, který je ale nutné dotáhnout a hlavně zajistit, aby nešlo o jednorázové vzepětí. Dobrých nápadů, které ale nedozrály k činům, jsem už na škole zažila hodně.
- Je nutné, aby studentům byla k dispozici odborná, zejména psychologická podpora, ke které se škola otevřeně hlásí, případně ji zajišťuje, komunikuje ji směrem ke studentům, a hlavně která není zlehčována. Do úzkých se může dostat kdokoli z nás, a viníkem může být právě škola.

Mám dál za to, že je zapotřebí oddělit mechanismy průběžného hodnocení od mechanismů pro řešení krizí, a tedy od sebe oddělit i orgány, které se jednou či druhou činností zabývají. Odpovědnost za obě činnosti se samozřejmě sbíhá v rukou vedení: katedry, fakulty, akademie. V kvalitářské hantýrce se tomu říká „**dotahování cyklů**“, přeložme si to do řeči srozumitelné například takto: nestačí podněty sbírat, je zapotřebí je vyhodnocovat, rozhodovat o tom, co, kdy a jak řešit a pak podle toho konat ... A také se zpětně ujistit, že se tak stalo. Což je právě úkol vedení.

K některým podnětům, jež v červnové performanci i při dalších příležitostech zazněly, se vyjadřovat nemohu. Chtěla jsem psát o těch problémech, se kterými jsem se při své práci přímo setkávala – tedy o **nastavení studijní zátěže** a o **studentská evaluaci** – a které dokážu věcně a bez vyhrocených emocí podložit vlastní zkušeností. O tom, že ji ráda dám škole k dispozici, snad není pochyb.

Daniela Jobertová