

## **Koncepce dalšího rozvoje DAMU z hlediska podstatných prioritních cílů (2025 – 2029)**

## **Obsah**

### 1. Úvod

### 2. Současný stav

#### 2.1. Silné a slabé stránky DAMU

#### 2.2. Obecná charakteristika prostředí na DAMU

### 3. Prioritní oblasti

#### 3.1. Financování

#### 3.2. Sdílení

#### 3.3. Etické principy

#### 3.4. Personální strategie

#### 3.5. Vzdělání

#### 3.6. Kvalita

#### 3.7. Prostory

#### 3.8. Spolupráce s ostatními subjekty

#### 3.9. Třetí role vysokých škol

### 4. Strategické řízení DAMU

#### 4.1. Základní principy řízení fakulty

#### 4.2. Proděkani

### 5. Závěr

#### Nejdůležitější teze a priority

#### 5.1. Teze

#### 5.2. Priority

*Mluvím o nutnosti daleko důrazněji než dosud odkrývat a pojmenovávat spíš to, co nás spojuje, než to, co nás rozděluje.*

*Václav Havel*

## 1.

### Úvod

Předložená koncepce představuje strukturovaný přehled jednotlivých klíčových oblastí, kterým je podle názoru předkladatele nezbytné věnovat odpovídající pozornost. Konkretizace jednotlivých témat, jejich rozpracování z hlediska krátkodobého, střednědobého a dlouhodobého horizontu je úkolem redakce Strategického záměru DAMU (jehož formulování je jedním z nejdůležitějších strategických úkolů na příští kalendářní rok).

Současnou kvalitu vysokoškolského prostředí výrazným způsobem ovlivňuje způsob financování vysokých škol a dosud neukončený legislativní proces novely Vysokoškolského zákona.

S přihlédnutím k nedávným událostem (vystoupení iniciativy Ne!musíš to vydržet, epidemie covidu, válka na Ukrajině, tragické události na Filozofické fakultě UK) je zřejmé, že dochází k zásadnímu redefinování paradigmatu doby, což zcela pochopitelně ovlivňuje i celkovou atmosféru na DAMU.

Z tohoto důvodu je nesmírně důležité dbát na kvalitu komunikace, schopnost racionálně a s nadhledem řešit konfliktní situace; obecně řečeno: etickou kulturu na DAMU.

## 2.

### Současný stav

#### 2.1. Silné stránky a slabé stránky DAMU

##### a) Silné stránky

DAMU patří mezi výběrové umělecké vysoké školy a příslušnost k ní je vnímaná jako prestižní záležitost; pro akademické pracovníky i pro studenty.

Vnitřní struktura DAMU je přehledná, činnost jednotlivých akademických orgánů jasně definovaná, funkční období volených funkcionářů časově omezené. DAMU představuje předvídatelné akademické prostředí, které zodpovědně, na základě demokratických principů, pečuje o svobodné akademické prostředí.

DAMU se svěřenými prostředky hospodaří zodpovědně; základním principem je otevřenost při poskytování informací jednotlivým subjektům (AS, katedry), rozpočtování s důrazem na střednědobý a dlouhodobý horizont s jasně pojmenovanými prioritami.

Divadelní fakulta vytváří inspirativní prostředí, ve kterém se studenti setkávají s významnými odborníky ve svém oboru. Je to místo předávání zkušeností, vzájemného obohacování. Charakteristickým znakem je do jisté míry neformální prostředí, které vytváří podmínky pro budoucí profesionální spolupráci pedagogů s absolventy.

Skutečnost, že systém výuky na DAMU umožňuje individuální přístup k jednotlivým studentům, je další předností této vysoké školy.

Plynulý přechod do vlastní umělecké praxe absolventům usnadňuje trvalá spolupráce DAMU s profesionálním divadelním prostředím.

#### b) Slabé stránky

Způsob financování vysokých škol vytváří permanentní provizorní stav v tomto segmentu vzdělání, jehož přímým důsledkem je personálně nestabilní prostředí. Na akademické pracovníky jsou kladeny požadavky nejen v oblasti pedagogické, ale i umělecké a vědecké, což v souvislosti s nízkým mzdovým oceněním výrazně ovlivňuje personální politiku DAMU.

DAMU sídlí v historických objektech, které nevyhovují nárokům, jež jsou dnes kladeny na výuku divadelního umění.

Platí-li, že mezi silné stránky DAMU patří komunikace na individuální úrovni, komunikace mezi jednotlivými složkami vedení fakulty, akademickými pracovníky a studenty za ní zaostává. Jednotlivá odborná pracoviště představují do jisté míry autonomní celky, které jen obtížně hledají vzájemné průniky ve výuce i společných aktivitách napříč celou fakultou.

Dosud se nepodařilo ustanovit funkční způsob, jak přivést absolventy DAMU k dlouhodobému zájmu o dění na jejich alma mater.

## 2.2. Obecná charakteristika prostředí na DAMU

Neformální atmosféra.

Vysoká emoční hladina.

Významná úloha osobních vazeb v existujících pracovních vztazích.

Individuální přístup k řešení studijních, pracovních i osobních problémů.

Velká časová náročnost způsobená požadavkem na vlastní uměleckou a vědeckou praxi akademických pracovníků.

Nerovnoměrné vytížení studentů a akademických pracovníků v průběhu akademického roku.

Nízká úroveň pedagogických dovedností a kompetencí.

### 3.

#### Prioritní oblasti

##### 3.1.Financování

Financování fakulty z hlediska způsobu nakládání se svěřenými prostředky je přehledné, zodpovědné a předvídatelné.

Prioritou při tvorbě rozpočtu jsou: mzdy, zabezpečení prostorových nároků na výuku a vytvoření podmínek pro relativní rozpočtovou nezávislost jednotlivých kateder (Fond provozních prostředků).

Financování vědy a výzkumu se řídí Institucionálním plánem vědy a výzkumu na DAMU. Vzhledem k tomu, že byl rozpočtován poprvé na tento kalendářní rok, bude pro roky následující důležitá jeho evaluace.

Projektové oddělení prošlo personální obměnou s vědomým strukturálních změn, které vyžaduje administrace nových dotačních titulů (OP JAK, ESF+, ERDF).

Tématem pro zevrubnou diskusi je hledání dalších finančních zdrojů a pobídek nad rámec klasického grantového schématu (SGS, DKR). Zmapování informací o aktuálních mezinárodních výzvách, včetně odpovídající odborné pomoci při přípravě jednotlivých projektů.

##### 3.2.Sdílení

Téma sdílení představuje v této koncepci základní směřování divadelní fakulty ve střednědobém a dlouhodobém horizontu. Vychází z názoru, že oborové zaměření studia je nezbytné rozšířit - při respektování všech specifík akreditovaných studijních programů-o přesahy a průniky do všech dalších oblastí divadelní praxe a výzkumu. Z tohoto důvodu je nezbytné klást důraz na sdílení pozitivních zkušeností a mezikatederní spolupráci.

Inspirativním příkladem je vzájemná dohoda o rozvrhování výuky ve čtvrtky, která umožňuje celofakultní nabídku povinně volitelných předmětů napříč celou DAMU.

Vzhledem k tomu, jak nesnadné je při současném rozvrhování najít čas na společné aktivity, stojí za zvážení a prověření formát modulové výuky.

Hledání průníků mezi jednotlivými studijními programy (například dramaturgie, režie, herectví, psychosomatické disciplíny) se jeví být naprostou nezbytností.

Podobnou příležitostí je sdílení přednášek, workshopů, konferencí, sympózií, obecně řečeno všech eventů, které připravují a realizují jednotlivá odborná pracoviště fakulty.

Z výše uvedených důvodů je prioritní záležitostí změna formátu fakultního festivalu (DAMUFEST), jehož ambicí je především vytvořit podmínky – s využitím poznatků z klauzur a již zavedených katederních festivalů Proces, Děti – výchova – divadla a Nablízko - ke sdílení zkušeností napříč celou DAMU.

Do této oblasti patří i diskuse o vzniku místa pro společné sdílení a odpočinek studujících. Realizace této myšlenky opakovaně naráží na charakter prostorových možností, které má fakulta k dispozici.

K výše uvedeným tématům se úzce přimyká téma komunikace, resp. hledání její odpovídající formy, která by efektivně umožnila nejen artikulování, ale současně i péči o společné hodnoty, které myšlenka sdílení nabízí, tj.: otevřenost, vzájemný respekt a podpora při hledání nových zkušeností, pro něž je charakteristická neutuchající zvědavost a ochota riskovat.

### **3.3. Etické principy**

Vzájemná důvěra, otevřenost, tolerance, empatie, optimismus, zvědavost, přirozená potřeba sdílení zkušeností, ochota a odvaha diskutovat o odlišných názorech, připravenost riskovat a zkoušet nové postupy, samozřejmá loajalita k fakultě a jejím etickým hodnotám, zodpovědná péče o neformální a svobodomyšlné prostředí – charakterizujeme-li takto ideální prostředí, v němž se chceme pohybovat, není to možné bez setrvalé péče o společně uznávané a vyznávané etické hodnoty.

Preventivní opatření, která formou workshopů a přednášek připravuje ombudsman DAMU, představují neoddělitelnou součást vzdělávacího procesu na DAMU.

Do harmonogramu akademického roku byl včleněn systém workshopů pro studenty nejen prvních ročníků, ale i dalšího vzdělávání akademických pracovníků (např. „Dávání a přijímání zpětné vazby“, „Dynamika skupiny, jak udržovat dobré vztahy se / mezi studujícími v průběhu semestru“, „Vztahy mezi vyučujícími a studujícími“). \*

Samozřejmostí je poradenství pro studenty se specifickými potřebami.

Předkladatel této koncepce považuje za vhodné ustanovit vlastní Etický kodex DAMU. Už samotná diskuse o jeho znění může být výrazným přínosem pro kultivování celkového etického klimatu na fakultě.

Patří-li k základní charakteristice prostředí na DAMU nejen neformálnost, ale v jistém ohledu i připravenost a ochota sdílet osobní témata v procesu přípravy a realizace uměleckého

výkonu, je nesmírně důležité dbát na bezpečné prostředí a respektování individuálních potřeb při probíhající komunikaci.

K tomu neodmyslitelně patří respekt k odlišným názorům, ochota řešit konfliktní situace věcně a s odstupem, právo na omyl a vědomí, že v případě potřeby mohou požádat o odbornou pomoc a že vyhledání této pomoci mě nikterak nestigmatizuje (fakultou garantovaná psychologická podpora).

*\*Transformovat pilotní workshopy týkající se etiky, sociálního bezpečí, prevence genderově podmíněného násilí, well-beingu a psychické připravenosti na studium, přijímání a poskytování zpětné vazby do studijního harmonogramu tak, aby se staly přirozenou součástí vzdělávacího procesu na DAMU (in: Systémová doporučení pro DAMU)*

### **3.4. Personální strategie**

Personální strategie představuje jednu z nejdůležitějších kapitol při rozpočtování státního příspěvku na financování AMU. Výši příspěvku může DAMU ovlivnit pouze zprostředkovaně. To, co může být předmětem diskuse a následně i jednotlivých opatření, je úvaha nad strukturou akreditovaných studijních programů s cílem zefektivnit podobu stávajících studijních plánů, což může mít bezprostřední dopad i na personální strategii jednotlivých odborných pracovišť.

Struktura jejich financování vytváří z fiskálního hlediska stabilní prostředí (viz 3.1.), jež umožňuje zodpovědně domyslet a poté i realizovat navržená opatření; ta ve svém důsledku ovlivňují i diskusi o vytížení, resp. přetížení studentů a akademických pracovníků.

Jednou z priorit personální strategie je podpora mladých akademických pracovníků, kteří projeví zájem o další rozvoj akademické kariéry.

V poměrně složité situaci se nacházejí akademičtí pracovníci na pozici vedoucích kateder; jsou na ně kladené nároky nejen pedagogické, umělecké a vědecké, ale i manažerské. Je proto vhodné zahájit diskusi nejen o jejich pracovních povinnostech, ale i způsobu odměňování.

Důležitou oblastí je podpora externí spolupráce s mladými profesionály, absolventy DAMU, kteří sice neusilují o vlastní akademickou kariéru, ale pro stávající studenty mohou být „zdrojem“ neocenitelných zkušeností.

Příkladem takových aktivit může být externí spolupráce s režiséry a dramaturgy, kterou v uplynulém akademickém roce zahájila katedra scénografie.

### 3.5. Vzdělání

Přestože jsou jednotlivé studijní programy na DAMU akreditované jako akademické, jejich přesah a ukotvení v konkrétní praktické činnosti je nezpochybnitelné. V současné době má divadelní fakulta akreditovaný jediný profesní studijní program (Světelný a audiovizuální design).

Pomyslné rozhraní mezi profesním a akademickým bude důležitou součástí přemýšlení o způsobu koncipování doktorských programů na DAMU, resp. o formě studia, do kterého budou vysána přijímací řízení (prezenční, kombinované).

Otázka dalšího rozvoje postgraduálního studia na DAMU je ve chvíli vzniku této koncepce těžko predikovatelná. Jak bylo výše zmíněno, legislativní proces schvalování novely Vysokoškolského zákona nebyl dokončen, a tak je stále otevřená nejen forma, ale i způsob financování tohoto studia.

Samostatnou diskusi vyžaduje statut jednotlivých ústavů, a to zvláště k akreditovaným doktorským studijním programům v souvislosti s plánováním dalšího směřování vědy a výzkumu na DAMU.

Rozvoj AI technologií nastoluje požadavek na prověření struktury státních závěrečných zkoušek, resp. zhotovení písemných bakalářských a diplomových prací. Z tohoto důvodu je důležité zahájit o této problematice diskusi, především s ohledem na profilaci jednotlivých studijních programů (profesní či teoretické zaměření).

Důležitou prioritou, která je přímou součástí procesu vzdělání na DAMU je příprava na vlastní profesní kariéru. Kromě již zmíněné kontinuální spolupráce s profesionálním prostředím sem patří nabídka dvou volitelných oborově nespécifikovaných předmětů (Profesní příprava k divadelní praxi a Základy světelné a zvukové techniky), již zavedený poradenský model pro start-upy studentů a profesně zaměřené workshopy (Casting pro filmové herectví s Aňou Geislerovou a Kateřinou Oujezdskou). Další rozšíření poradenských služeb plánuje vedení fakulty v souvislosti s již schválenou projektovou žádostí OP JAK (ESF+).

Ke zvažovaným a dosud nerealizovaným výzvám patří možnost právní podpory studentům při přechodu do praxe a aktivní zapojení do diskuse o Statutu umělce.

### 3.6. Kvalita

Otázka evaluace je široce a opakovaně na fakultě diskutovaná. Ze střednědobého a dlouhodobého hlediska se zdá být neefektivnějším zevrubná diskuse při akreditaci a reakreditaci studijních programů při jejich projednávání jednotlivými akademickými orgány. Příprava podkladů, odborné posouzení a přítomnost hodnotitelů (zpravodajů) je časově náročnou investicí, která se ale v konečném důsledku vyplatí.

Institucionální akreditace představuje výhodu autonomního řízení, ale současně představuje i jistá omezení (viz 2.2. Obecná charakteristika prostředí na DAMU). To má vliv na



proces Vnitřního hodnocení a sebeevaluace. Často a opakovaně připomínanou je administrativní zátěž, kterou s sebou tento hodnotící proces přináší.

Reakcí na tyto připomínky bylo od loňského akademického roku zavedení pravidelných setkání děkana fakulty a proděkana pro studijní a pedagogické záležitosti a uměleckou činnost s vedoucími kateder. Smyslem těchto setkání je heuristickou metodou dospět k formulaci několika konkrétních prioritních cílů, jež jsou předmětem následné další evaluace.

Zevrubnou diskusi předpokládá návrh na zřízení jednoho opravného zkuškového termínu z povinného předmětu (viz Systematická doporučení ombudsmana DAMU).

### **3.7.Prostory**

Dlouhodobě neřešené problémy s nevyhovujícími prostory pro výuku (opakovaně součást Strategických dokumentů AMU i DAMU) se podařilo alespoň z krátkodobého a částečně i střednědobého hlediska vyřešit pronájmem externích prostor v Divadle Na Zábradlí a Unitarii.

Z dlouhodobého hlediska je naprosto nezbytné zakotvit ve strategických dokumentech AMU a DAMU požadavek na další objekt, který by byl ve výhradním užívání divadelní fakulty. Situace je neudržitelná i z důvodu naprostého vytížení Divadla Disk.

Vzhledem k výše uvedenému je nezbytné pokračovat v diskusi o využití Kasáren Karlín. Zájem o tento prostor projevila nejen DAMU a FAMU, ale i AVU. AMU by tak mohla iniciovat vznik vysokoškolského uměleckého kampusu, který by současně byl otevřen i široké veřejnosti. Profitovat by z tohoto projektu tak mohly nejen zmíněné umělecké školy, ale i vlastník objektu Hlavní město Praha.

### **3.8.Spolupráce s ostatními subjekty**

Mezi prioritní úkoly vedení fakulty patří podpora mezikatederní (viz 3.2.) a mezifakultní spolupráce (Projektový den AMU, činnost ombudsmanů, společné řešení otázky výukových prostor).

Aktuálním úkolem je hledání možností společných projektů s ostatními uměleckými školami v ČR (viz 3.6.)

Strategickou prioritu představuje podpora internacionalizace. DAMU ve spolupráci s divadelními fakultami z Bialystoku a Bratislavy připravuje dvouletý magisterský program ArtPuppet, který nahrazuje původně zamýšlený projekt PuppeTry.

Důležitou oblastí je účast studentských představení na mezinárodních festivalech, jejich prioritizace a produkční zajištění. Významnou úlohu představuje i rozvaha o způsobu

financování (kombinace výnosu z festivalů, PPSŘ, PPROVŠ, Stipendijního fondu a využití příspěvku z Fondu F na excelenci).

DAMU je připravená stát se partnerem dalšího PQ.

Přirozenou potřebou DAMU je spolupráce nejen s profesionálními divadly a subjekty nezávislé scény, ale i podpora aktivit na úrovni nižších stupňů uměleckého vzdělávání (např. MenArt).

### **3.9. Třetí role vysokých škol**

Vedení divadelní fakulty podporuje zapojování AS DAMU a studentských iniciativ do řešení aktuálních celospolečenských problémů.

Patří k dobrému jménu DAMU, že se vyjadřuje k celospolečenským tématům a aktivně vystupuje na obranu jimi deklarovaných hodnot.

Tyto aktivity mají i svůj neoddiskutovatelný symbolický význam, který je neodlučně spojený s osobností Václava Havla.

Umělecká, tvůrčí činnost je v tomto smyslu naprosto přirozeně propojená s občanským aktivismem. Tento postoj je v této koncepci vnímán jako jedna z nejdůležitějších etických priorit DAMU.

## **4.**

### **Strategické řízení DAMU**

#### **4.1. Základní principy řízení fakulty**

Kombinace přímého řízení a principů zastupitelské demokracie. Základním principem je respektování relativní autonomie jednotlivých pracovišť a aktivní spolupráce s dalšími akademickými orgány (AS DAMU, UR DAMU).

Děkanát představuje pro ostatní pracoviště spojení s rektorátem AMU. Ve struktuře DAMU funguje jako servisní řídicí bod, jehož hlavní náplní není pouze koordinace jednotlivých vstupů/výstupů, ale i iniciování nových, stanovených v souladu se strategickými dokumenty DAMU.

Základním principem řízení je respektování strategického směřování jednotlivých odborných pracovišť v souladu s jejich s akreditovanými studijními programy, personální a fiskální strategií (viz. Prioritní oblast 3.1.)

Pravidelnou komunikaci zajišťují nejen společná jednání rozšířeného vedení fakulty (kolegium děkana), ale i individuální jednání s vedoucími jednotlivých kateder na téma personální, fiskální a vzdělávací strategie (viz 3.5.)

Ke zkvalitnění manažerských dovedností na jednotlivých stupních řízení slouží nabídka koučinku a supervize (viz výše zmiňovaný projekt OP JAK (ESF+).

Do rozhodovacích procesů na fakultě naprosto přirozeně – v rámci svých kompetencí - vstupují i aktivity studentů (diskuse o novém formátu celofakultního festivalu (viz 3.2.), příprava sylabu předmětu „Profesní příprava k divadelní praxi“ atp.)

Přirozeným tlumočnickem jejich návrhů a připomínek je nejen studentská komora AS DAMU, ale například i nově založená Studentská rada kvality (STRK).

## 4.2.Proděkani

-pro pedagogické a studijní záležitosti a uměleckou činnost:

Doc. MgA. Vladimír Novák, PhD.

-pro vědecko-výzkumnou činnost:

MgA. Lukáš Brychta, PhD.

-pro mezinárodní spolupráci:

Doc. MgA. Jitka Goriaux, PhD.

-pro kvalitu (obsazení této pozice po projednání tohoto návrhu na AS DAMU).

## 5.Závěr

### Nejdůležitější teze a priority z dlouhodobého hlediska

#### 5.1.Teze

DAMU cílevědomě pečuje o bezpečné prostředí, které umožňuje umělecký a osobnostní rozvoj všech členů akademické obce.

Prostředkem k naplnění tohoto cíle je vzájemné respektování, otevřenost a společná péče o takto deklarované hodnoty (Etický kodex DAMU).

DAMU se hlásí k odkazu událostí spojených se 17. listopadem 1989, vnímá jejich symbolickou hodnotu a veřejně podporuje všechny společenské procesy, které ji rozvíjejí.

## 5.2.Priority

Státní příspěvek a způsob jeho rozpočtování v souvislosti s personální strategií jednotlivých odborných pracovišť.

Nové prostory pro výuku.

19.9. 2024

Doc. MgA. Mgr. Karel František Tománek

