

J A M U  
J A M U

ŽIVOTOPIS A TEZE KE KONCEPCI  
KANDIDÁTA NA REKTORA JAMU  
2022 - 2026

MGA. PETR MICHÁLEK  
3. 12. 2021

# ŽIVOTOPIS KANDIDÁTA

## Osobní údaje

JMÉNO A PŘÍJMENÍ	MgA. Petr Michálek
ADRESA	Provodov 302, 763 45 Provodov
TEL.	+420 777 863 367
E-MAIL	<a href="mailto:michalek@divadlozlin.cz">michalek@divadlozlin.cz</a>

NÁRODNOST	česká
DATUM NAROZENÍ	27. 4. 1977
MÍSTO NAROZENÍ	Hradec Králové
POHLAVÍ	mužské

## Pracovní zkušenosti

DATA	červenec 2010 - dosud
UMÍSTĚNÍ	ředitel Městského divadla Zlín
DATA	červenec 2004 - Červen 2010
UMÍSTĚNÍ	ředitel Městského divadla Děčín
DATA	červenec 2001 - Červen 2004
UMÍSTĚNÍ	dramaturg Městského divadla Karlovy Vary
DATA	červenec 2000 - Červen 2001
UMÍSTĚNÍ	herec a dramaturg Divadla Polárka Brno
DATA	červenec 1999 - Červen 2000
UMÍSTĚNÍ	dramaturg Městského divadla Zlín

## Vzdělání a kurzy

DATA	1995 - 2000
DOSAŽENÉ VZDĚLÁNÍ	vysokoškolské
HLAVNÍ OBOR	divadelní dramaturgie (atelier Prof. Bořivoje Srby)
ORGANIZACE	JAMU, Brno
DATA	1992 - 1995
DOSAŽENÉ VZDĚLÁNÍ	středoškolské
ORGANIZACE	soukromé gymnázium Schola ludus, Ústí nad Labem

## **Zkušenosti a dovednosti**

<b>HLAVNÍ JAZYK</b>	anglický - maturita
<b>DALŠÍ JAZYKY</b>	španělský - maturita
<b>POLITICKÉ ZKUŠENOSTI</b>	2006 - 2010 vykonával funkci člena zastupitelstva a rady Statutárního města Děčín, předsedy kulturní komise, člena sociální komise od roku 2018 je členem zastupitelstva SMZ za STAN (členství mimo jiné ve Strategické komisi a v komisi pro mezinárodní styky, cestovní ruch a EU Rady města Zlína)
<b>ORGANIZAČNÍ SCHOPNOSTI A DOVEDNOSTI</b>	Jedenáct let řídí tým 100 zaměstnanců. Je ředitelem mezinárodního divadelního festivalu Setkání - Stretnutie. Pět let řídil organizační tým projektu Živý Zlín.
<b>AUTORSKÉ HRY</b>	Joker; Zdá se mně, miláčku, Domeček (Cena Českého rozhlasu v rámci Cen Alfréda Radoka), Ferda (finalista Cen Alfréda Radoka), Ovčáček čtveráček, Ovčáček miláček, Jednou budem dál
<b>PŘEKLADY</b>	Alan Ayckbourn - Komická potence (Divadlo na Fidlovačce, Národní divadlo moravskoslezské Ostrava)
<b>REŽIE</b>	Blackbird, Manželské vraždění, Upokojenkyně, Dobrý proti severáku - Cena APLAUS, ad.
<b>DALŠÍ ČINNOST</b>	- vede seminář tvůrčího psaní v rámci kurzů NIPOS - učil na univerzitě třetího věku při UTB - je členem Garanční rady Národního divadla při MKČR - je členem Výboru Asociace profesionálních divadel - každoročně moderuje debaty v rámci Zlínského jara (festivalu občanské společnosti a demokracie) - na ZVOŠ Zlín učí Divadelní etiku - je hlavním autorem kulturní koncepce SMZ - v rámci grantu IDU byl v lednu 2020 vybrán na týdenní umělecký pobyt v NY
<b>PRÁCE S POČÍTAČEM</b>	MS office, Google Workspace, admin. a publ. software
<b>DALŠÍ</b>	podruhé ženatý, čtyři děti, zájmy: média, literatura, běh, turistika

## TEZE KE KONCEPCI

### OSOBNĚ (MÍSTO ÚVODU)

Janáčková akademie múzických umění je prestižní veřejná vysoká škola, která dle interních i externích hodnocení plní své hlavní poslání dané jejím statutem, tj. *“rozvíjí umělecké talentové předpoklady svých studentů a propojuje umělecké vzdělávání, uměleckou tvorbu a výzkum umění i uměním jako různých forem poznávání a rozvoje společnosti.”* Může se chlubit řadou úspěšných absolventů i pedagogů. Daří se jí získávat evropské projekty. Má čerstvě schválenou strategii, takže do roku 2022, kdy oslaví sedmdesát pět let své existence, vstupuje s jasnou vizí, za což se sluší poděkovat všem, kdo se na tomto stavu, byť jen malou měrou, podíleli. Uvědomuji si, že za současným stavem mé alma mater je obětavá práce mnoha lidí.

Dovolte ale i osobní pohled absolventa (2000), protože důvod, proč jsem se rozhodl nabídnout vám svou vizi JAMU v rámci kandidatury na rektora, je také ryze osobní.

Domnívám se, že kromě výše uvedeného oficiálního konstatování máme ve své duši zároveň každý "svou JAMU", kterou v ideálním případě tvoří setkání. Pro mě ta klíčová byla tři:

- s profesorem Bořivojem Srbou
- s profesorkou Evou Stehlíkovou
- s profesorem Miroslav Plešákem

Profesor Srba byl vedoucí mého ateliéru divadelní dramaturgie (Studio D) a přiznávám, že jsme většinou byli ve střetu. Ani jeden jsme však onen pomyslný souboj nevzdali, a proto si dnes s odstupem času myslím, že šlo snad i o metodu - *skrze konflikt, permanentní oponenturu a nepříjemné zpochybňování dobrati se změny.* Byl to on, kdo nás provokoval k psaní, režii, hraní. Byl to on, kdo studenty Divadelní fakulty propojoval s Filosofickou fakultou Masarykovy univerzity, díky čemuž jsem mohl navštěvovat přednášky paní profesorky Stehlíkové, která, aniž by cokoli ztratila z nároků na naši erudici, předávala nám mezi řádky podstatnou zprávu: *hlavně se neberte vážně.* Což vztahovala vzhledem ke své moudrosti i na sebe, takže veřejně ocenila mou semestrální práci, ve které jsem nahlížel tragédii Maryša jako antické drama (a současně i parodoval styl jejích přednášek).

Pátý ročník studia už jsem pracoval jako dramaturg v úvazku Městského divadla Zlín, absolvoval jsem Everymanem v režii Petra Štindla ve Studiu Z - studiové scéně, jejíž vznik kdysi inicioval profesor Plešák. Zažil jsem díky tomu "náráz do zdi", kdy jsem záhy zjistil, jak propastný je rozdíl mezi tím, co jsem se učil, a praxí.

Cestoval jsem proto několik let po celé zemi a v různých profesích získával další zkušenosti.

Když jsem se v roce 2010 vrátil do Zlína jako ředitel, profesor Plešák, od kterého nemám mimochodem v indexu ani řádku, se mne okamžitě ujal, neustále mne inspiroval, ponoukal, a já si (bohužel až po jeho nečekané smrti) uvědomil, že jsem JAMU díky němu vlastně nikdy nepřestal studovat. Napadlo mne, jaká je škoda, že nikdy nenapsal paměti, ale pak mi to došlo: Mirek hleděl stále dopředu.

Zjednodušuji, jistě, ale v zásadě jde o tři klíčové lekce mého vysokoškolského studia:

1. Nebát se střetu
2. Za žádných okolností neztratit nadhled
3. Vážít si minulosti, ale hledět dopředu

Toto jsou i tři hlavní pilíře mých tezí ke koncepci JAMU.

## PROČ?

Aby člověk mohl pracovat kvalitně, musí ho to bavit. Co baví mě? Souzním s Masarykovým výrokem, který zde volně parafrázuji: *Pracuj na sobě, přísně, s maximálním úsilím, neustále se zlepšuj - a to proto, abys mohl co nejlépe pomoci ostatním.*

To je to, co mne žene dál. Mým celoživotním posláním je veřejná služba.

Aktuální společenskou situaci (pro zjednodušení ji nazvěme “doba nezodpovědnosti”) jsem vyhodnotil tak, že je třeba napnout maximální úsilí spíše ke zlepšení systému školství v České republice, než k regionálnímu divadlu. Svět se mění a je potřeba na to reagovat.

Mladí čeští top byznysmeni nedávno zveřejnili výzvu “Čas na změnu”. Z mnoha myšlenek a opatření vybírám tu pro mne podstatnou: „Jsme země subdodavatelů, my si nevybíráme, kam budeme vyvážet, protože my jen dodáváme jiným. Nemáme hotové výrobky s přidanou hodnotou.”

Přidaná hodnota rovná se podle mého názoru kreativita, talent. Myslím si, že rozvíjení talentu - na jakékoli úrovni! - je základ naší úspěšné budoucnosti.

V tomto smyslu je pro mne nyní zásadnější otázka českého uměleckého školství, než stav českého, chcete-li regionálního, divadla, kterému mohu významně, byť přeneseně, pomoci i jako případný rektor JAMU. Naopak to ale nejde.

Tolik k mé motivaci, která zní pateticky, uvědomuji si to. Ručím však za ní mou dosavadní práci.

Zbývá však ještě jedno PROČ: Proč zrovna já?

Berte to jako čistě manažerský pohled: Jsem přesvědčen, že JAMU v situaci, ve které se aktuálně nachází, nejvíce prospěje pohled zvenčí. Přátelé se mě ptají, proč právě teď vstupovat do prostředí, které vykazuje známky nestability, nejistoty. Můj postoj je jasný: právě proto.

Nabízím koncept manažera - umělce, který je “mimo systém”, přichází ze “světa venku” a přemýšlí “out of the box”. Mám tento model dvakrát vyzkoušený ve vysoké manažerské pozici a domnívám se, že v obou případech s přesvědčivými výsledky.

Nejde o to něco zásadního bořit, cílem je vytvořit podmínky, aby bylo možné tvořit.

Z těchto důvodů jsem připraven vystoupit ze své komfortní zóny a změnit svou stávající kariéru i působiště.

## VYMEZENÍ POJMŮ

### Rektorát

Jsem dlouhodobý zastánce principu subsidiarity, a proto funkci rektorátu vnímám v komunikační, servisní a především podpůrné rovině. Troufám si tvrdit, že pracovníci JAMU nemají mnohdy čas a prostor věnovat se své hlavní činnosti kvůli vedlejší agendě. Pokud má rektor řídit, rozuměj koordinovat, tuto činnost, považuji za podstatné pomoci oběma specifickým fakultám s činností, která snižuje jejich efektivitu.

### Autonomie fakult

Autonomie fakult platí sama o sobě, je dána statusem JAMU a dalšími závaznými dokumenty, chci však přesto zdůraznit, že považuji za strategické tuto autonomii nejen udržovat, ale i v maximální možné míře posilovat. Čím specifitější a autonomnější obě fakulty budou, tím lépe mohou spolupracovat a dosahovat synergických efektů.

S důrazem na baťovský systém práce je pro mne klíčové dát děkanovi, respektive děkance, maximum prostoru pro realizaci jejich koncepce, se kterou byli do svých funkcí zvoleni. Jedině tak je možné po nich následně chtít obhajobu jejich práce. Tento princip chci prosazovat napříč všemi organizačními složkami. Můj systém řízení spočívá ve třech maximách: zjednodušovat, propojovat, vyžadovat odpovědnost - za svou práci a za celek.

### Žánr koncepce

Strategický záměr vzdělávací a tvůrčí činnosti JAMU na období 2021+ vnímám jako velmi kvalitní materiál s řadou konkrétních analýz (opírajících se i o oba externí evaluační audity) a především s konkrétními opatřeními. Je to závazný rámec, který respektuji a ztotožňuji se s ním. Úkolem nového rektora je přenést jej do praxe, respektive koordinovat a měřit jeho naplňování. Podstatné je, aby tento záměr nebyl statickým dokumentem, ale aby se pravidelně aktualizoval, nejen ze strany MŠMT, ale i JAMU.

Jakkoli se proto může v tomto smyslu zdát psaní “kandidátské koncepce” ošemetné (a z toho důvodu volím raději termín “teze ke koncepci”), považuji za smysluplné vypíchnout na jejím půdorysu mé priority.

## REKTOR KOMUNIKACE

Společným jmenovatelem všech následně vyslovených tezí je komunikace.

Uvědomuji si nadužívání (možná až zneužívání) tohoto termínu, nic to však nemění na tom, že je to základní stavební kámen mého pohledu na věc.

Je to totiž právě komunikace, která je, domnívám se, nejslabším místem JAMU.

Konkrétně: Evaluační zpráva například zmiňuje, že *“pedagogové a vedoucí administrativní pracovníci, s nimiž se hodnotící tým setkal, nebyli spokojeni s komunikací mezi rektorátem a fakultou a přáli by si užší kontakt”*. Několikrát je zde také zmíněno, že by se měla *“zlepšit komunikace mezi fakultami, především v tom smyslu, aby neprobíhala jen na úrovni jejich vedení”*, atd.

Ze všech rozhovorů, které jsem dosud vedl se členy akademické obce, vyplývá, že riziko budoucího vývoje je nerovnováha mezi fakultami, jejich vzájemné soupeření (v negativním slova smyslu), kdy jediné, co je mnohdy spojuje, je úhlavní nepřítel - rektorát.

Potřeba komunikace se prolíná všemi dostupnými materiály jako červená nit. Není jistě náhoda, že nejčastějším slovem, alespoň pocitově, je ve strategii slovo *“otevřenost”*. Nemá-li však jít o prázdný pojem, a má-li být komunikace skutečně přenosem informací s cílem posouvat se dál, tedy ne jen planým *“povídáním pro povídání”*, které nás místo proměny zacykluje do sebe sama, čímž se z pohybu stává stagnace, je nutné do tohoto demokratického prostoru vstoupit s názorem.

Příklad:

Celou kauzu *“Nemusíš to vydržet”* vnímám především jako důsledek špatně fungující komunikace. Souhlasím se stanoviskem sociologa Jana Motala, který v občasníku MDP píše, že *“jde o příznaky, ne o nemoc jako takovou, a je třeba si tak jako u každé choroby přiznat, že jde o vážnou poruchu organismu, kterou jsme podceňovali.”* Jsem si jist, že jedinou správnou cestou je postavit se k dané otázce čelem. A komunikovat. Protože, jak ve své úvaze shrnuje Motal, *“zásadní je, že je to výsledek přehlížení problémů, není to rýmička, ale vážný zánět.”*

Přestože i tato otázka je plně v kompetenci děkanky a děkana, avizují, že bych byl v otázce komunikace napříč jednotlivými složkami aktivní. Z prostého důvodu:

U komunikace instituce totiž platí - abyste mohli komunikovat VEN, ideálně jedním hlasem, musíte nejdříve umět komunikovat UVNITŘ. Případným problémům je třeba předcházet. Pokud se řeší, až nastanou, je už mnohdy pozdě.

V kauze *“Nemusíš to vydržet”* nesmíme ovšem vedle trestně právní roviny zapomínat na to, že se velkým dílem týká i kvality.

## KVALITA

Jak měřit kvalitu uměleckého studia? Jsem praktik a uvědomuji si specifickou provozu obou fakult, nicméně rezignovat na měření bych považoval za zásadní chybu. Nikoli kvůli formální nedostatečnosti, ale kvůli škole jako takové. JAMU se nemůže zlepšovat, když nebude měřit.

Pokud stávající metodiky nevyhovují umělecké a *“nemasové”* výuce, a ony vcelku logicky nevyhovují, jsem připraven činit aktivní kroky ve spolupráci s MŠMT, které povedou k tomu, že kromě profesních a akademických studijních programů vzniknou ještě i umělecké. Příklady z covidového období, týkající se *“online ateliérové výuky”* a výjimky typu *“ale neplatí pro umělecké školy”* ukazují, že to jde.

Jinými slovy: nejsem ochotný dělat něco beze smyslu, čistě formálně. Ale měřit smysl má. Proto hledejme způsob, jak to udělat.

Jaký má například smysl mít kariérní plány, když s nimi JAMU dostatečně nepracuje?

Viz jeden ze závěrů externí evaluační zprávy: *“Chybějící statistická analýza znesnadňuje sledování změn v pokroku studentů a jejich výsledcích v čase. Hodnotící tým doporučuje, aby Divadelní fakulta využívala údaje, které shromažďuje o výsledcích a pokroku studentů, ke zpracování celoskupinové analýzy každého studijního programu, která bude prostředkem k identifikaci potenciálních oblastí rozvoje a/nebo zlepšování v rámci formálních procesů zajištění kvality.”*

Konkrétně: Snažil bych se systematicky získávat od studentů i absolventů kvalitní zpětnou vazbu. Jako ředitel divadla se neustále ptám zaměstnanců i diváků *“co nefunguje”*. Jinak by slogan *“Vaše divadlo”* neměl smysl.

## STUDOVIAT - PRACOVAT

Zastávám na dnešní dobu asi poměrně konzervativní stanovisko, že studenti by měli studovat proto, aby následně mohli v daném oboru pracovat. Vnímám samozřejmě, že se situace v tomto smyslu mění - přesně to vystihuje pasáž ze Strategie MŠMT: *“Vysokoškolské vzdělávání rozvíjí kompetence pro pracovní, osobní i občanský život. Studium na jedné straně poskytuje absolventům konkrétní a relevantní kvalifikaci přímo uplatnitelnou na trhu práce, zároveň je ale také vybavuje širokým rozhledem, schopností kriticky a kreativně přistupovat k novým výzvám a rozhodnutím učit se po celý život. Povaha vysokoškolského vzdělávání, způsob jeho organizace a metody výuky se s rozšiřováním přístupu k němu mění. Spolu s tím se proměňuje význam vysokoškolských kvalifikací, které již nejsou certifikátem výjimečnosti, ale předpokladem pro rozvoj profesních i osobních životních drah.”*

Klíčovou otázkou tedy je, jakého vlastně chceme absolventa a proč. Tvrdím, že především variabilního a flexibilního, protože i charakter následné práce se v čase samozřejmě mění. Proto mne zarazil tento závěr externí evaluace: *“Zaměstnavatelé uvedli, že mají zájem o absolventy s širším záběrem a škálou přenositelných dovedností, to však není vždy v souladu s přístupem fakulty k výuce odborných předmětů.”*

Druhou otázkou je, jak pomoci absolventům s uplatněním v praxi. V této souvislosti mne zaujala koncepce děkana Divadelní fakulty Francína, kde její autor formuluje tento problém jako úkol do budoucna:

*“Dlouhodobě pozoruji, že ne zcela se nám daří uskutečňovat propojení studentů s profesní divadelní scénou.”* Co je na tom však nejzajímavější, že se daný problém evidentně nemění. Potvrzuje to i zjištění externí evaluace: *“Údaje o umístění absolventů jsou omezené a spoléhají na osobní kontakty mezi profesory a absolventy v divadelním oboru. Statistiky Úřadu práce ČR neposkytují dostatečné údaje o absolventech pracujících na volné noze a fakulta vnímá nedostatek systematického sběru údajů o zaměstnanosti absolventů jako slabinu.”*

Proto bych doporučoval vytvořit systém, který informace o uplatnění absolventů shromažďuje na jednom přehledném místě. Sliboval bych si od toho nikoli formální, ale smysluplnou a tedy velmi cennou zpětnou vazbu, jejíž podoba se má přímo odrazit v následných aktualizacích strategického záměru školy. Pokud je tento parametr rovněž součástí kritérií pro získávání dalších příjmů, není jiné cesty.

Jen na okraj: inspiračním zdrojem je mi například JOB CENTRUM UTB Zlín, s nímž jsem v kontaktu i coby zaměstnavatel. Tento systém mi jako řediteli regionální instituce dokonce automaticky generuje možné absolventy, kteří jsou kompatibilní s naší náplní, k oslovení. Dodávám, že jde samozřejmě pouze o podpůrný prostředek. Ve výsledku bude vždy rozhodovat pouze a jedině kvalita absolventa.

## DOKTORSKÉ STUDIUM

Reforma doktorského studia je fakt, danost, na kterou se JAMU musí připravit. S cílem zvýšit efektivitu celého systému zcela souhlasím. Nahlíženo čistě zvnějšku - je pro mne nepřijatelné, když na doktorské studium jde “automaticky” ten, kdo nezískal práci, a jakmile ji “sežene”, doktorské studium přerušuje, či ukončuje. Viz vstupní data ze Strategie MŠMT: *“ČR v současnosti v mezinárodním srovnání s ohledem na velikost vysokého školství vykazuje vysoce nadprůměrný počet studujících v doktorských studijních programech, ale v důsledku jejich nízké úspěšnosti spíše mírně podprůměrný počet absolventů. Průměrná délka úspěšného studia dosahuje téměř 5,5 roku a přesahuje standardní dobu studia zhruba o 50 %, výjimkou nejsou ani studenti setrvávající v systému 8 a více let. Pouze zhruba 7 % studentů dokončuje studium v řádném termínu a celková úspěšnost se pohybuje kolem 40 % – neúspěšných studentů je tak více než úspěšných.”*

V případě JAMU jsou tato čísla podle mých informací lepší. Těž postavení doktorandů je na obou fakultách samozřejmě specifické, ve srovnání například s fakultami lékařskými, nicméně například Divadelní fakulta má, myslím, neúměrně moc doktorandů - už vzhledem k počtu jejich školitelů.

Uvědomuji si, že chystaná reforma znamená snižování počtu přijatých uchazečů, což s sebou nese další důsledky, týkající se i celkového rozpočtu, ale s principem v zásadě souhlasím. Jde o klasickou otázku - je lepší mít méně kvalitních doktorandů (s čímž souvisí větší podpora, nejen finanční), nebo více a méně kvalitních?

Ztotožňuji se i s touto tezí ministerské strategie: *“Lepší podpora doktorských studentů jak z hlediska financí, tak z hlediska odborného vedení a podpůrných služeb, učiní z českého vysokého školství atraktivnější destinaci pro zájemce o vědecké kariéry i v mezinárodní konkurenci a podpoří jeho pozici přinejmenším ve středoevropském kontextu. Jednou z hodnot je i otevřenost doktorského studia jak pro zahraniční zájemce, tak pro horizontální mobilitu uchazečů mezi jednotlivými vysokými školami, která napomůže oslabení akademického inbreedingu a zvýšení internacionalizace celého systému.”*

Vítám proto, že vedení JAMU již zahájilo přípravu na tuto dopředu danou skutečnost. Bude-li možnost ještě něco v plánované novelizaci vysokoškolského zákona ovlivnit, doporučuji soustředit se v tomto smyslu především na program na podporu kratších doktorských výzkumných mobilit.

## VÝZKUM

Postavme proti sobě nejdříve dvě teze.

Nejdříve deklaraci ve Strategickém záměru MŠMT: *“Vysoké školy jsou učící se organizace, které využívají vlastní činnosti a vyhodnocování zkušeností ke zlepšování sebe samých. Adaptují své organizační modely a procesy na proměňující se společenské, ekonomické a technologické podmínky a přinášejí inovativní postupy ve všech svých činnostech.”*

A pak jeden ze závěrů externí hodnotící komise: *“Koncept uměleckého výzkumu není českou vládou plně uznáván. JAMU spolupracuje s ostatními uměleckými institucemi a zorganizovala konference za účelem diskuze o tom, jak definovat umělecký výzkum a jak chránit svou pozici v rámci vysokoškolského vzdělávání. Cílem těchto činností je svést všechny umělecké oblasti dohromady, aby se jednotně ozvaly při obraně uměleckého výzkumu.”*

Problém evidentně není v východiscích, či cílech, ale ve schopnosti propojit svět vědy a umění.

Rozumím snaze konceptu “artistic research” obhájit výzkum umění i uměním proti klasickým vědeckým oborům. Souhlasím se strategií aktivně se zapojovat do vývoje tohoto stále mladého a záměrně neukotveného procesu. Ale znovu: nezůstával bych při zdi, v obranné pozici.

Kromě příkladů dobré praxe (HAMU a její spolupráce s ČVUT na projektech v oblasti zvuku, či dokonce spolupráce Petera Scherhaufera a vojenského sektoru v oblasti výzkumu světél a laserů), je dle mého názoru třeba soustředit se na podstatu: jak může umění přispět k vědeckému pokroku?

Obecný rámec této debaty naznačuje filosof Miroslav Petříček v rozhovoru “Věda bez imaginace je jen marné blábolení”, kde staví hlavní premisu takto: *“Máme pocit, že je možné kontinuálně pokračovat dál, ale je zjevné, že to nejde.”* Dále tvrdí, že jsme v situaci (myslena je především sílící klimatická krize a koronavirová pandemie), kdy musíme začít “myslet jinak”.

Jsem přesvědčen, že právě toto je základní paradigma dnešní doby a současně klíčová příležitost pro dialog vědy a umění. A to v několika rovinách - Tomáš Baťa mluvil o kreativité jako o základní přidané hodnotě, Technologické centrum ve Zlíně opakovaně vyzdvihuje funkci designu a kreativní složky, ale podstatnější jsou v tomto smyslu kreativní nástroje pro rostoucí síť start-upů, či výstupy z mých setkání s CEO velkých firem, ze kterých je evidentní narůstající tendence věnovat se tzv. prolínání, či metodě changeover - tedy otevírat se imaginaci ve prospěch svého byznysu.

Tento svět potřebuje překročit rámec. K tomu Petříček dodává: *“Pokud chci překročit nějaký rámec, bez imaginace se neobejdu.”*

## INTERNACIONALIZACE

Toto téma vnímám jako svou prioritu. Domnívám se, že prvním krokem musí být redefinování smyslu tohoto procesu. Je to možná jen můj osobní pocit, ale z dostupných dokumentů jsem občas nabytl dojem, že internacionalizaci JAMU naplňuje, protože “to po nás někdo chce”.

(Pokud se pletu, tak se omlouvám - berte to jako důkaz mé posedlosti hledáním smysluplnosti každé činnosti.)

Definované cíle Strategie internacionalizace jsou zcela jistě výstižné. *“Podporovat mezinárodní mobilitu, jazykovou a mezikulturní připravenost studentů i pedagogů, navýšit počty kvalitních studijních programů v cizím jazyce”,* atd. - to všechno musí být naše samozřejmá priorita, souhlasím i s rektorem Oslzlým, který ve svém “nástinu koncepcí” píše, že pro obnovení kontaktní internacionalizace je nezbytné získávat kvalitní



zahraniční pedagogy. Nejsem si však v této souvislosti jistý závěry (resp. zmiňovanými důvody) externí evaluace, kde se například píše: *“Divadelní fakulta má problém přijmout na dlouhodobý úvazek vyučující z ciziny z důvodu nedostatečné infrastruktury (vhodné ubytování) a jazykových bariér.”*

Ale ať už jsou pravé příčiny jakékoli, a ať už vzhledem k tomu seřadíme jednotlivé cíle jakkoli, deklaruji, že bych velmi rád začal plnění tohoto úkolu definicí toho, proč má vůbec smysl tyto kroky dělat? Internacionalizaci nevnímám toliko jako cíl k zlepšení hodnocení v rámci systému RUV, ale především jako cestu ke zvýšení kvality - studentů, pedagogů, administrativních pracovníků.

Nemohu v této souvislosti nezpomenout na osobní zkušenost s procesem zkoušení s americkou režisérkou Marjorie Hayes ve Studiu Marta, v roce 1999, kdy jsem jakožto dramaturg plnil současně i roli neformálního překladatele. Na vlastní oči jsem mohl dva měsíce pozorovat, jak nás (myšleno všechny členy tvůrčího týmu i herečky a herce) tento střet s jiným vnímáním divadla skokově posouvá dopředu, a to bez ohledu na to, že ve výsledku nešlo zrovna o “inscenaci roku”.

Dále proto budu v této oblasti navrhnout tyto dílčí kroky:

- revitalizace stávajících bilaterálních smluv
- audit “schopnosti učit anglicky” všech pedagogů
- navázání spolupráce s Českými centry s podceňovaným tématem tzv. kulturní diplomacie
- navázání spolupráce s NdB a MdB v koordinaci oslovování zahraničních, či v zahraničí působících, tvůrců pro pedagogické účely - David Radok, ad.
- revitalizace mezinárodních akcí pořádaných JAMU (Mezinárodní soutěž Leoše Janáčka, Setkání/ Encounter, ad.)

## INVESTICE

Prostudoval jsem investiční plán a pevně věřím, že rekonstrukci projektu IVUC Astorka se podaří realizovat ve stanoveném termínu i přes očekávané problémy s navýšením stavebních prací. Další body tohoto plánu respektuji, osobní názor mohu formulovat až po osobní prohlídce všech objektů JAMU + prostudování (případně zadání) auditu využitelnosti jednotlivých prostor a prostudování stávajícího rezervačního systému v rámci sdílení učeben.

Zaznamenal jsem i stanoviska ohledně budovy rektorátu. Jsem informován, že primátorka Statutárního města Brna s dalšími jednáními čeká na nového rektora, vnímám akutní problémy ohledně nedostatku prostor pro administrativní pracovníky, nedostačující efekt přístaveb na Hudební fakultě, zaujala i mne diskuse o konceptu Divadla na Orlí jako skutečného Meeting pointu.

Dovolte však na tomto místě spíše provokativní pohled, který zde píšu především proto, abyste znali způsob mého uvažování.

Domnívám se, že vedení JAMU musí hledět na desítky let dopředu. A nebát se na první pohled nereálných snů. V mnoha rozhovorech jsem si totiž mimo jiné všiml, že JAMU dnes chybí sebevědomí.

Moje vize je přenést všechny ateliéry obou fakult, včetně zmiňovaného rektorátu, do zcela nové a moderní budovy, která bude splňovat ta nejnáročnější kritéria udržitelnosti, ale hlavně - bude svým uspořádáním vyzývat k prolínání, spolupráci a setkání.

Uvědomuji si ambicióznost tohoto plánu, který samozřejmě nelze uskutečnit během jediného rektorského mandátu. Ani dvou. Jde mi však nyní skutečně především o princip uvažování, který má, domnívám se, vést naše kroky. Pan profesor Bořivoj Srba nás učil, že “dramaturgii dělá barák”. Chce se tím říct, že velikost jeviště, či hlediště, zkrátka architektura celého objektu zásadně ovlivňuje jeho obsah. Chceme-li JAMU flexibilní, moderní, ekologickou, otevřenou - musíme dělat kroky k tomu, aby jednou mohla svou činnost vykonávat v “Apple park”, v “Silicon Valley” moravského umění, vzdělávání a výzkumu.

Zcela záměrně pak do této kapitoly přidávám to nejpodstatnější - investice do lidí. Právě toto byla vždy má priorita - pečovat o tým. V tomto smyslu nejde pouze o finance. Úkolem rektora je, při zachování autonomie obou fakult, starat se také o další vzdělávání zaměstnanců JAMU, zajištění dostupných benefitů, a samozřejmě odpovídajícího finančního ohodnocení. Důležitou prioritou rektora pak má být snižování administrativního zatížení pracovníků, aby se mohli naplno věnovat svému povolání.

Mám tím na mysli i fakt, že rektorát musí být pro své fakulty kvalitní metodickou oporou - včetně přenášení tzv. dobré praxe odjinud, především té, která vede k větší efektivitě. Budu hledat jakoukoli příležitost pro synergický efekt vnitřní agendy, s čímž předpokládám pomohou i chystané kroky digitalizace vnitřní správy

- tam ovšem musí platit pravidlo, že digitalizace neznamená nárůst pracovníků či práce. Je to paradox, ale na základě praktických zkušeností si dovoluji tuto tezi zdůraznit.

## **TÝM**

Jsem přesvědčen, že v dnešní individualizované společnosti musíme jednat komunitně. Základním principem každé komunity musí být potom dostředivost (tento termín jsem poprvé slyšel od Petera Scherhaufera a od té doby ho s oblibou používám), tedy vědomí, že nad každým individuálním cílem je zájem celé instituce jako takové.

JAMU má být společenství osobností, které slouží celku.

To však nevylučuje, naopak vyžaduje, nutnost manažerského řízení, které stojí na principu “čím přesnější pravidla, tím větší svoboda”. Jsem týmový hráč, s děkankou a děkanem bych se snažil táhnout za jeden provaz a deklaruji, že jmenované prorektory hodlám skutečně řídit.

Personální otázky je nyní nemožné (a neslušné) konkretizovat, nicméně tu zásadní deklarovat mohu: kvestorka JUDr. Lenka Valová mi v osobním rozhovoru přislíbila, že je ochotna ve své funkci pod mým vedením pokračovat, byť z osobních důvodů ne celé funkční období. Velice si toho vážím. Ze dvou důvodů: 1.) Lenka Valová je mimořádná osobnost a bez jejích kvalit by dnes JAMU sotva byla tam, kde je teď. Je aktivní členkou mnoha důležitých komisí. Opřít se o ní v první letech mandátu je pro nastávajícího rektora zásadní. 2.) Pokud se tak stane, bude to symbol toho, jak svůj případný nástup do funkce rektora vnímám - kontinuita a nová energie. Nejsem fanoušek tuzemského principu “začínat zas a znovu od nuly”. Chci pomoci realizovat to, co JAMU již nyní deklaruje.

## **PR**

JAMU v příštím roce oslaví 75 let své existence. Velmi pravděpodobně je bude slavit pod vedením nového rektora či rektorky. Je to ideální příležitost k tomu, jak na sebe přitáhnout pozornost. Připomínám však základní pravidlo každé, tedy i marketingové komunikace - nejdříve řešme CO chceme komunikovat, teprve následně JAK to chceme komunikovat.

Co se týká obsahu, nelze se v rámci oslav vyhnout minulosti, naopak, doporučuji připomenout slavné osobnosti, které JAMU budovali, či absolvovali. Ten výčet je zcela unikátní. To vše se má ale podle mého názoru díť s jasným pohledem do budoucnosti - a také s jasným, ideálně měřitelným cílem: dobrý příklad je udržení počtu uchazečů. Stávající demografické propady by se podle celostátních statistik měly změnit k lepšímu, nicméně nepodceňoval bych v tomto smyslu i podprahovou “náborovou kampaň”. Úsilí, aby neklesal počet uchazečů o studium, je klíčové.

Každá reklama je potom tím silnější, čím více je schopna synergicky propojit jednotlivé prvky celkového mixu. I tady může s celkovou koordinací zásadně pomoci rektorát. Krásně se to dá ukázat i na osobě samotného rektora. Jeho funkce je mimo jiné reprezentativní a v ideálním případě se hodnoty celé školy přímo propojují s jeho osobností, jsem zastánce metody, kdy má nějaká informace “tvář”. V tomto smyslu je rektor součástí celkového “brandu”, ke kterému se všechno sbíhá. Dá se dokonce říct, že JAMU je taková, jaký je její rektor, který ji reprezentuje. Pointa je v tom, že rektor je takový, jaký je celý tým JAMU, každý student, pedagog, administrativní pracovník.

Zmiňované výročí vnímám především jako příležitost ke spojení. Spolupráci.

## **FINANCE**

Nic z výše popsaného není možné bez zajištění financí. To je pro rektora úkol číslo jedna. A je třeba ho řešit hned. I v těchto dnech probíhají na vládní úrovni jednání o Fondu umělecké činnosti či Národním plánu obnovy. Považuji za zásadní hned po případném zvolení a jmenování navázat na stávající strategii vedení JAMU a velmi funkční spolupráci čtyř vysokých škol. Jednotu tohoto uskupení nesmí výměna strážní na JAMU jakkoli narušit.

Kontrakt o zafixování dohodnutého počtu studentů (669) v rámci “našeho” segmentu 1 (s tolerancí 10%) je pro nás výhodný a naším cílem musí být jeho prodloužení. Při jednání s MŠMT je jistě oprávněné

prosazovat, aby do systému RUV nebylo covidové období započítáváno, nicméně domnívám se, že nám v rámci všech výjimek a mimořádných opatření či logických kompenzací nesmí uniknout podstata všech dalších ukazatelů, které ovlivňují celkové příjmy. Každá výjimka dříve či později skončí a JAMU musí mít svůj rozpočet udržitelný.

Ve výkonové části rozpočtu se chci proto maximálně věnovat:

- mobilitě studentů i pedagogů, přičemž zřetelný prostor je především v rámci “příjezdů”
- alespoň nějakému navýšení počtu tzv. “samoplátců” - tj. zahraničním studentům, kteří nestudují český studijní program
- tzv. “nezaměstnanosti” absolventů, přestože v tomto případě jde, co se týká financí, spíše o marginální problém
- zvyšování našich příjmů z platforem GAČR a TAČR

Další kapitolou je Národní plán obnovy. Pro vysoké školy je situace naštěstí čitelnější než například pro divadla, přímo této cílové skupině jsou podle mých informací alokovány 3 mld. Kč. Jsem informován o kritériích, včetně “háčku” s tzv. profesně zaměřeným studijním programem a parametrem “spolupráce s praxí”. Věřím však ve vyjednání výjimky (dle harmonogramu se tak má stát na začátku prosince), protože má logiku - jakkoli jsem pro velmi úzkou spolupráci s profesionální praxí, simulaci těchto podmínek na půdě školy považuji za velmi dobrou a smysluplnou. Budu-li zvolen, jsem připraven zapojit se do příprav projektu, který má být zpracován do konce března, a obhájit ho před novým ministrem školství, se kterým se rozhodně shodneme v tom základním: NPO se má soustředit především na tzv. tvrdé a udržitelné projekty, na infrastrukturu, resp. technologie. V případě digitalizace interních systémů by navíc kromě úlevy administrativním pracovníkům mohlo jít ve výsledku i o slušnou úlevu provozním výdajům.

Kromě toho bych rád nabídl své dlouholeté know-how týkající se získávání privátních prostředků pro veřejný sektor. Seznámil jsem se například s tím, jak funguje grant Rudolfa Firkušného z pohledu externích příjmů, a myslím si, že v tomto má JAMU značné rezervy. Pro zlínské divadlo jsem během let sehnal generálního partnera, pro česko-slovenský festival Setkání Stretnutie rovněž generálního partnera, plus řadu dalších významných partnerů, jejichž plnění bylo buď finanční či materiální. Podstatou této spolupráce přitom nebylo vytištění loga na “printu” či v “on-line”, ale branding - už jen spojení těch značek vytvářelo pro obě strany novou, přidanou hodnotu. Čímž se vracíme na začátek - kouzlo spočívá především v umění komunikace. Ve Strategickém záměru se k tomuto tématu mimo jiné píše, že v tuto chvíli JAMU zatím nemá “*strategii komunikace s těmito sektory za tímto účelem*”. Kromě toho je však podle mého názoru nutné také stanovit jakýsi kodex této spolupráce, aby šlo vždy o transparentní a JAMU nezatěžující procesy.

Obecně pak v této souvislosti připomínám skutečnost, že Petr Gazdík, kandidát na ministra MŠMT, i přes složitou aktuální situaci a hrozící rozpočtové provizorium opakovaně potvrzuje tezi z chystaného programového prohlášení, týkající se navýšení podílu školství na státním rozpočtu na průměr zemí OECD, tedy na 5,2% HDP. Považuji za klíčové ho v této strategii maximálně podpořit a ruku v ruce s tím spolupracovat na zrovnoprávnění vysokých uměleckých škol v České republice, a to prizmatem, který dlouhodobě zastávám - školství a kultura jsou spojené nádoby. Není jistě náhoda, že například ve Finsku, k jehož školskému systému tak vzhlížíme, je tato agenda spojena pod jedno ministerstvo.

Proč jsem dal kapitolu Finance až na závěr? Aby vynikla ta propojenost, která mne fascinuje. Všechno souvisí se vším. Když zlepšíte a zpevníte jeden jediný stavební prvek domu jménem JAMU, celek je hned o poznání silnější. A naopak.

## OSOBNĚ 2 (MÍSTO ZÁVĚRU)

Chci přiznat, že jsem se poslední roky domníval, že JAMU tak trochu chce být uzavřena do sebe sama. Mé ojedinělé pokusy o navázání kontaktu končily většinou “do ztracena”, s pocitem, že tam někde je společná jiskra, ale *zrovna teď není vhodná příležitost*.

Mýlil jsem se.

Už samotný fakt, že jsem byl zevnitř školy osloven, abych se ucházel o funkci rektora, přece svědčí o opaku. Zásadní jsou však podle mne rozhovory, které jsem poslední dobou vedl se členkami i členy vedení, či studenty, pedagogy. Nabyl jsem dojmu, že JAMU chce onomu nejčastěji používanému termínu své vlastní strategie, tedy otevřenosti, skutečně dostát.

Tehdy jsem si uvědomil, že má kandidatura má smysl.

Nabízím napětí.

Napětí mezi:

- pohledem zvenčí a zkušeností zevnitř
- manažerem a umělcem
- akademikem a ne-akademikem
- tabulkou a fantazií
- divadelníkem a hudebníkem
- praktikem a teoretikem
- lokálním a globálním
- tradicí a modernismem
- osobním (anonymním) a veřejným

Příčemž toto napětí, chcete-li kontrast, vnímám jako devízu, jako něco ryze pozitivního, jako základní předpoklad pro tvorbu, pro dialog, pro rozvoj JAMU jako takové.

Nabízím odvalu k dialogu.

Jako ředitel příspěvkové organizace Městské divadlo Zlín (se 100 zaměstnanci a rozpočtem přes 80 mil. Kč) a koneckonců i jako zastupitel Statutárního města Zlína (s rozpočtem přes 1,3 mld. Kč) jsem na otázku, co je vlastně náplní mé práce, mnohokrát odpovídal jedním slovem: *Vyvažovat*.

Řízení instituce je v mém podání především “vytváření prostoru” - finančního, fyzického, psychologického. Vymezují mantinely. A pak se především ptám, inspiruji, motivuji, rozhýbávám, oslovuji ke spolupráci šikovnější lidi, než jsem já sám, učím se, zpochybňuji a ukazuji směr.

Získal jsem pocit, že “má JAMU” v dané situaci potřebuje přesně toto.

JAMU má zcela jedinečnou výhodu - je v Brně. A Brno dnes nabízí díky své poloze velmi vzácnou věc: koncentraci. S tím souvisí i jedinečný *genius loci*. Leoš Janáček, a zdaleka nejen on, ukázal, že lze být “světový skrze lokální”. Brno musí určovat trendy i v oblasti uměleckého vzdělávání.

Douška na závěr: Zcela záměrně jsem se snažil, pokud to šlo, vyhnout Covidu (přestože s ním mám v řídicí funkci značné zkušenosti). Jistě, Covid může být příležitost, nebo taky ne, ale v každém případě Covid nesmí být výmluva. Alibi. Vždy totiž budou nějaké vnější okolnosti, pozitivní či negativní. Mám ale za to, že klíč pro budoucnost je UVNITŘ JAMU.

Rezignovat a stát se těmi, kteří pouze reagují na to, co se na nás zvenčí řítí, přičemž ani přesně nevíme, co to je, není podle mého soudu cesta. JAMU je typ školy, který musí být “o krok napřed”. Jedině tak je možné reagovat na správně formulovanou hrozbu v rámci externího hodnocení: *“Hlavní hrozby a výzvy, kterým nyní instituce čelí, se týkají postavení uměleckého vzdělávání v České republice a dostupnosti odpovídajícího veřejného financování, které by umožnilo naplnění jejího poslání.”*

To znamená neuzavírat se do sebe sama a nepřeshlapovat na místě. Připomenu proto s dovolením znovu své učitele:

1. Nebát se střetu
2. Neztratit nadhled
3. Hledět dopředu

A ještě jedna vzpomínka: Prof. Antonín Přidal hovořil v rámci mé (naší) slavnostní imatrikulace o talentu jako o daru, o který je třeba pečovat.

JAMU není kořist, JAMU je dar.



MgA. Petr Michálek  
3. 12. 2021

**Použité, či zmiňované prameny:**

Strategický záměr vzdělávací a tvůrčí činnosti JAMU na období 2021+  
Moderní divadlo - časopis Městských divadel pražských, 2. číslo, 2021  
Petr Francán: Program kandidáta na děkana DF JAMU pro období 2020-2024  
Petr Oslzlý: Nástin koncepce rektora JAMU pro volební období 2022–2026  
Miroslav Petříček: Věda bez imaginace je jen marné blábolení (Salon, příloha Práva, 25.11.2021, red.: Tereza Butková)  
Systém hodnocení kvality vzdělávací a tvůrčí činnosti JAMU  
Strategický záměr ministerstva pro oblast vysokých škol na období od roku 2021  
Zpráva Hodnocení zvyšování kvality instituce (DF, HF)  
Výroční zpráva o hospodaření JAMU za rok 2020  
Operační program Jan Amos Komenský (2021–2027)  
Statut JAMU: [https://is.jamu.cz/do/jamu/doc/5499/studium/predpisy\\_souvisejici\\_se\\_studiem/2018.01\\_-\\_Statut\\_JAMU.pdf](https://is.jamu.cz/do/jamu/doc/5499/studium/predpisy_souvisejici_se_studiem/2018.01_-_Statut_JAMU.pdf)  
Rozhovor s kandidátem na ministra školství Petrem Gazdíkem: [https://www.lidovky.cz/domov/uz-mi-volalo-23-sportovnich-lobbistu-rika-kandidat-na-ministra-skolstvi-gazdik-nsa-je-pry-cerna-dira.A211120\\_092058\\_In\\_domov\\_rkj](https://www.lidovky.cz/domov/uz-mi-volalo-23-sportovnich-lobbistu-rika-kandidat-na-ministra-skolstvi-gazdik-nsa-je-pry-cerna-dira.A211120_092058_In_domov_rkj)  
Čas na změnu: <https://archiv.hn.cz/c1-67000420-cas-na-zasadni-zmenu-vyzyvaji-top-cesti-byznysmeni-32-let-po-revoluci?fbclid=IwAR3kPtLY3I2iudk8xFdHCYVzaooA0KUCKAL2Njw-TRp59c2KFwn2NzeYV0>  
Rozpočet a střednědobý výhled JAMU [https://is.jamu.cz/do/jamu/doc/5499/Rozpocet\\_a\\_strednedoby\\_vyhled/Navrh\\_rozpocetu\\_a\\_plneni\\_rozpocetu/2021/](https://is.jamu.cz/do/jamu/doc/5499/Rozpocet_a_strednedoby_vyhled/Navrh_rozpocetu_a_plneni_rozpocetu/2021/)  
Návrh střednědobého plánu na léta 2022-2023