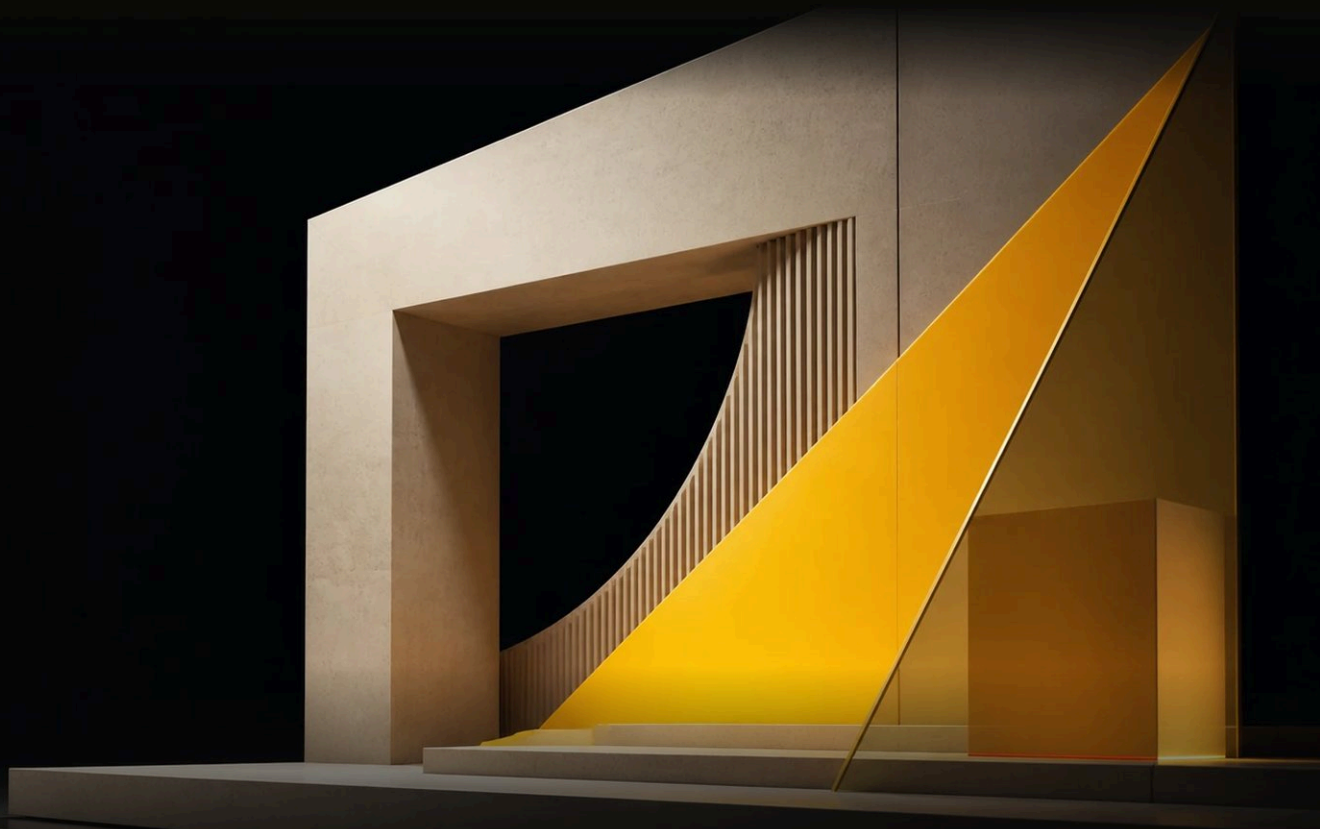




HTF VŠMU · 2027 – 2031



HLAVNÝ DOKUMENT KANDIDATÚRY · ÚPLNÉ ZNENIE

Uchovávať obsah. Modernizovať formu.

Programové vyhlásenie s návrhom stratégie rozvoja
Hudobnej a tanečnej fakulty Vysokej školy múzických
umení v Bratislave na obdobie 2027 – 2031

Mgr. art. Ladislav Patkoló, ArtD.

KANDIDÁT NA DEKANA HTF VŠMU

patkolohtf.sk · ladislav.patkolo@vsmu.sk

Obsah

01	VÝCHODISKÁ A VÍZIA HTF 2031		03
02	DIAGNÓZA SÚČASNÉHO STAVU Päť pilierov programu		05 07
03	ŠTUDENTI, ŠTÚDIUM A PROFESIONÁLNA BUDÚCNOSŤ 3.1 Študenti, absolventi a profesionálna pripravenosť 3.2 Kvalitné študijné programy, doktorandské štúdium a jasný profil absolventa		08 08 09
04	ŠPIČKOVÉ UMENIE, POZNANIE A IDENTITA HTF 4.1 Špičkový umelecký výkon, výskum, odborná reflexia a identita HTF 4.2 Digitálna umelecká pamäť HTF		11 11 12
05	ĽUDIA, VYVÁŽENÉ TÍMY A ZDRAVÁ AKADEMICKÁ KULTÚRA 5.1 Personálne plánovanie a vyvážené pedagogické tímy 5.2 Zdravá študijná a pracovná kultúra		13 13 14
06	PROFESIONÁLNE RIADENIE, KVALITA, PROCESY A STRATEGICKÉ ZDROJE 6.1 Kvalita ako živý nástroj riadenia 6.2 Jednoduchšie procesy, digitálna modernizácia a zodpovedná AI 6.3 Projekty, strategické rozpočtovanie a finančná udržateľnosť		15 15 15 16
07	OTVORENÁ FAKULTA, VIDITEĽNOSŤ A KVALITNÉ ZÁZEMIE 7.1 Internacionalizácia a strategické partnerstvá 7.2 Moderná komunikácia, PR a verejná úloha fakulty 7.3 Budova, nástrojový park a digitálna infraštruktúra 7.4 Komunitný priestor a spolupatričnosť		18 18 18 19 20
08	SPÔSOB RIADENIA, VEREJNÝ ODPOČET A RIZIKÁ 8.1 Spôsob riadenia fakulty 8.2 Meranie výsledkov a verejný odpočet 8.3 Riadenie rizík		21 21 22 23
09	PRVÉ KROKY PO NÁSTUPE DO FUNKCIE		24
10	OČAKÁVANÝ STAV FAKULTY V ROKU 2031		26
11	ZÁVER		27

01

VÝCHODISKÁ
A VÍZIA HTF 2031

Hudobná a tanečná fakulta VŠMU patrí k určujúcim inštitúciám hudobného a tanečného umenia, vzdelávania a poznania na Slovensku. Jej význam vyrástol z práce viacerých generácií umelcov, pedagógov, teoretikov, vedcov a osobností kultúrneho života. Táto kontinuita je hodnotou, ktorú treba chrániť a tvorivo rozvíjať.

Tradícia sama osebe však budúcnosť nezaručí. Menia sa očakávania študentov, podmienky umeleckých profesií, financovanie, technológie, medzinárodné prostredie aj spôsob, akým verejnosť vyhľadáva informácie a vníma inštitúcie. Odpoveďou HTF nemá byť ani nehybnosť, ani prevrat, ale kontinuita s jasnou modernizáciou.

Nové funkčné obdobie sa začína aj v novom právnom rámci. Od 1. septembra 2026 platí nový zákon o vysokých školách č. 300/2025 Z. z. a od 1. septembra 2027 musia byť všetky študijné programy zosúladené s novou úpravou. Zosúladenie bude hlavnou úlohou prvého roka. Zákon však nevnímam iba ako administratívnu povinnosť. Prináša aj nástroje, ktoré chcem využiť v prospech ľudí na

fakulte, najmä tvorivé voľno pre pedagógov a jasnejšie pravidlá dlhodobého pracovného pomeru vysokoškolských učiteľov.

Jadrom môjho programu je jednoduchá myšlienka: uchovávať obsah a modernizovať formu. Umelecká podstata HTF, jej tradícia, výnimočné osobnosti, pedagogická úroveň, tvorivá sloboda a špičkové výkony sú tým najcennejším, čo fakulta má. Modernizácia tieto hodnoty nemá nahradiť. Má im vytvárať lepšie podmienky: zrozumiteľnejšie procesy, zodpovednejšie riadenie, silnejšiu podporu ľudí, kvalitnejšie zázemie, presvedčivejšiu verejnú prezentáciu a väčšiu medzinárodnú otvorenosť.

VÍZIA HTF 2031

HTF má byť v roku 2031 umelecky sebavedomou, ľudsky dôveryhodnou a medzinárodne otvorenou fakultou, ktorá premieňa svoju tradíciu na profesionálnu budúcnosť študentov a na viditeľný prínos kultúre a spoločnosti. Má byť náročná, ale prívetivá; akademicky slobodná, ale zodpovedne riadená; zakorenená vo vlastnej identite, ale schopná spolupracovať, učiť sa a meniť sa.

Moje programové vyhlásenie nevychádza z odmietnutia predchádzajúceho obdobia. Hlásim sa k výsledkom, ktoré sa za posledné roky podarilo dosiahnuť, a za časť uskutočnených krokov nesiem spoluzodpovednosť. Súčasnej dekanke patrí úprimné poďakovanie za dvanásť rokov vedenia HTF, za vykonanú prácu aj za dôveru, ktorú mi prejavila, keď ma v novembri 2021 prizvala do vedenia fakulty. Nové funkčné obdobie však prirodzene otvára ďalšiu etapu. Vyžaduje novú energiu, dôslednejšie prepá-

janie kvality s každodennou praxou a posun od budovania systémov k ich zrozumiteľnému riadeniu, ktoré slúži rozvoju a ktorého výsledky sú viditeľné.

S HTF som späť od roku 2006. Zažil som ju ako študent, doktorand, člen akademickej samosprávy, pedagóg a od roku 2021 aj ako prodekan. Do vedenia som vstúpil v období náročnej novej akreditácie, ktorá sa skončila úspešne. Bol som pri budovaní procesov kvality, pri tvorbe hodnotiacich správ, v práci Komisie kvality a Rady kvality,

pri oboch kolách nového periodického hodnotenia výskumnej a umeleckej činnosti (VER) aj pri zavádzaní nových digitálnych nástrojov na úrovni fakulty.

Za touto skúsenosťou stoja konkrétne výsledky. Podieľal som sa na príprave vnútorných hodnotiacich správ študijných programov HTF pre novú akreditáciu a na ich obhajobe pred Slovenskou akreditačnou agentúrou pre vysoké školstvo. Mal som podiel na vytvorení dotazníkov spätnej väzby, sebahodnotenia katedier a hodnotiacej správy o kvalite vzdelávania na HTF. Inicioval som Okružný stôl, ktorý som zaviedol ako každoročný formát. Bez byrokratických formalít, v priamom rozhovore, na ňom pravidelne pomenúvame problémy dôležité pre rozvoj fakulty a viaceré z nich sa už podarilo vyriešiť. Bol som hlavným riešiteľom projektu rezervačného a rozvrhového systému ASIMUT, ktorý sa na fakulte plne udomácnil a dnes slúži na plánovanie všetkých priestorov, rezervácie miestností, produkciu aj agendu osôb.

Práve budovanie týchto nástrojov mi ukázalo, kam sa má fakulta posunúť ďalej. HTF dnes vie spätnú väzbu systematicky zbierať a vyhodnocovať. Prirodzeným ďalším krokom je, aby sa zistenia a podnety rovnako systematicky menili na riešenia: aby bolo zrejmé, kto podnet rieši, v akom je stave a ako sa uzavrel, a aby fakulta o výsledkoch pravidelne a zrozumiteľne informovala. Spätná väzba tak bude mať zmysel aj pre tých, ktorí ju poskytujú, a posilní dôveru v celý systém. Ostatné oblasti, ktoré tvoria väčšinu života fakulty, doteraz neboli v mojej gescii. Tento program preto opisuje, ako k nim chcem pristupovať.

Všetky tieto roky mi umožnili spoznať fakultu umelecky, pedagogicky, samosprávne, personálne aj procesne. Kandidatúru preto nevnímam ako osobnú ambíciu oddelenú od fakulty, ale ako ponuku svojich schopností a záväzok voči inštitúcii, s ktorou je spojený môj profesijný aj osobný život.

Dáta, procesy, rozpočet a riadenie nie sú cieľom samy osebe. Sú nástrojom, ktorý má chrániť umelecký obsah, pedagogickú kvalitu, tvorivú slobodu a špičkové výkony pred chaosom, neprehľadnosťou, zbytočnou administratívou, krátkodobým rozhodovaním a zanedbaným zázemím.

HTF V ČÍSLACH – POSLEDNÉ DOSTUPNÉ ÚDAJE

EVIDOVANÉ ŠTÚDIÁ (2025/2026)	PRIHLÁŠKY NA ŠTÚDIUM	PRIJATIA V PRIJÍMACOM KONANÍ	NOVÉ ZÁPISY DO ŠTÚDIA
383	287	141	140 (99,3 % počtu prijatí)
ABSOLVENTI	ŠTUDENTSKÁ SPÄTNÁ VÄZBA (2024/2025)	ABSOLVENTSKÁ SPÄTNÁ VÄZBA (2024/2025)	INTERNÍ PEDAGÓGOVIA V PREHLADOCH PRACOVÍSK
134	127 odpovedí, orientačne 32 %	43 odpovedí	112
EXTERNÁ SPOLUPRÁCA – DOHODA O VYKONANÍ PRÁCE (DVP)	EXTERNÁ SPOLUPRÁCA – ZMLUVA O SPOLUPRÁCI (ZS)	INTERNÍ DOKTORANDI VYKONÁVAJÚCI PEDAGOGICKÚ ČINNOSŤ (PČ)	ZMLUVNÝ ÚVÄZKOVÝ SÚČET HTF
65 osôb	5 osôb	7	93,8

Zdroj: informačné systémy fakulty za akademický rok 2025/2026 vrátane prijímacieho konania na jar 2026 (metodika 2026) a posledná hodnotiacia správa o kvalite vzdelávania za rok 2024/2025. Počet štúdií nemusí zodpovedať počtu osôb; pri DVP a ZS ide o počty osôb, nie o úväzky.

02

DIAGNÓZA
SÚČASNÉHO STAVU

HTF je stabilnou a stále atraktívnou fakultou s tradíciou a silným umeleckým základom. V akademickom roku 2025/2026 eviduje fakulta 383 štúdií.

Prijímacie konanie na jar 2026 prinieslo 287 prihlášok, 141 prijatí a 140 nových zápisov, čiže do štúdia nastúpilo 99,3 % prijatých uchádzačov.

Počet štúdií aj prihlášok však klesá. Aj po prepočte podľa metodiky 2026 ide o pokles zo 426 na 383 štúdií za dva roky a 287 prihlášok je najnižší počet v sledovanom období. Časť tohto vývoja spôsobujú vonkajšie faktory, ktoré fakulta sama neovplyvní: slabšie populačné ročníky, odchod časti mladých ľudí na štúdium do zahraničia, rastúca ponuka umeleckého vzdelávania doma aj v susedných krajinách a pre uchádzačov mimo Bratislavy aj nedostatok dostupného študentského ubytovania. O talentovaných študentov bude preto HTF musieť stále viac súťažiť kvalitou, profilom a starostlivosťou. Opatrenia tohto programu majú pomôcť, aby fakulta zostala príťažlivá aj v čoraz konkurenčnejšom prostredí umeleckého vzdelávania.

Fakulta zároveň nie je jednoliata a pokles nie je rovnomerný. Záujem sa líši medzi študijnými programami, špecializáciami aj študijnými plánmi: niekde zostáva dlhodobu stabilný, inde je nižší alebo kolíše. To si vyžaduje diferencovaný prístup: jasnejší profil štúdia, lepšiu komunikáciu uplatnenia absolventov, cielenejšiu prácu so zdrojovými školami a dôsledné premýšľanie o personálnej aj odbornej udržateľnosti.

Študentská spätná väzba potvrdzuje vysoký umelecký potenciál HTF. Študenti oceňujú hlavné umelecké predmety, individuálnu prácu, angažovanosť pedagógov a možnosti umeleckej praxe. Zároveň opakovane upozorňujú na nedostatok oddychového a komunitného priestoru, stav nástrojov a zázemia, dostupnosť cvičných a tanečných priestorov, organizáciu rozvrhov a komunikáciu. Objavujú sa aj signály o slabšej alebo nerovnomernej úrovni výučby niektorých predmetov. Takéto podnety treba riešiť vecne, odborne, s primeranou ochranou zúčastnených a s jasným odpočtom nápravy.

Absolventi oceňujú umelecký profil fakulty, individuálny prístup a intenzívnu umeleckú prax. Zároveň by privítali lepšie prepojenie štúdia s profesionálnym prostredím a rozvoj prierezových kompetencií: projektového manažmentu, digitálnych zručností, základného ekonomického a právneho povedomia, grantového myslenia, sebaorganizácie a kariérneho plánovania.

Z hodnotenia pracovísk a Komisie kvality vyplývajú ďalšie opakujúce sa témy: spolupráca s konzervatóriami a základnými umeleckými školami (ZUŠ), zjednotenie metodiky písomných prác, transparentnejšie riešenie podnetov, posilnenie administratívnej a projektovej podpory a dlhodobejšie plánovanie budovy, technológií, priestorov a nástrojového parku.

ASIMUT vytvára základ pre lepšiu prácu s rozvrhmi, rezerváciami a údajmi o využívaní priestorov. Úlohou už nie je začínať od nuly, ale systém vyhodnocovať, zlepšovať a využívať pri riadení.

Aktuálne hodnotenie VER treba čítať ako dôležitý signál. Výsledok nehovorí o nedostatku talentu či práce na fakulte, no nevykresľuje ani dostatočne ostro profilovanú excelentnosť. HTF potrebuje cielene podporovať výstupy s vyšším odborným a medzinárodným dosahom, kvalitnejšiu dokumentáciu, projektovú pripravenosť a prepájanie špičkových výkonov s umeleckým výskumom a odbornou reflexiou.

Finančná situácia fakulty je stabilná, rozvojový priestor je však obmedzený. HTF hospodári s kladným výsledkom a disponuje rezervným fondom, jej základné financovanie je však mimoriadne personálne viazané: mzdy a odvody tvoria takmer 90 % bežnej dotácie a pri financovaní samotného štúdia ešte viac. Rozvoj preto nemožno stavať na predstave voľného zostatku, ale na viacročnom

plánovaní, ochrane rozvojových zdrojov, fondovej politike, grantovej pripravenosti a transparentnom určovaní priorít.

S tým súvisí kultúra zmeny. Na fakulte je pochopiteľná opatrnosť voči ďalším reformám, digitalizácii či rýchlo nastupujúcej umelej inteligencii. Únavu zo zmien netreba

zlahčovať, nesmie sa však stať dôvodom na nečinnosť.

Zmeny majú byť vyberané s rozvahou, vysvetlené, najprv vyskúšané v menšom rozsahu a hodnotené podľa praktického prínosu. Modernizácia je úspešná iba vtedy, keď znižuje chaos, chráni kvalitu alebo otvára nové príležitosti.

VÝVOJ ZÁKLADNÝCH UKAZOVATEĽOV V HODNOTENÝCH CYKLOCH

AKADEMICKÝ ROK	ŠTUDUJÚCI / ŠTÚDIÁ*	UCHÁDZAČI / PRIHLÁŠKY	VYPLNENÉ DOTAZNÍKY	PODIEL ODPOVEDÍ
2020/2021	459	327	58	takmer 13 %
2022/2023	442	335	137	31 %
2023/2024	463 / 426*	311	143	33,57 %*
2024/2025	420 / 396*	326	127	32,07 %*
2025/2026	383*	287 prihlášok	–	–

Zdroj: informačné systémy fakulty a hodnotiace správy HTF. * Pôvodný údaj / prepočet podľa metodiky 2026. Spätne prepočty ovplyvnila zmena metodiky aj čistenie údajov, porovnanie rokov je preto iba orientačné a vývoj treba posudzovať aj podľa programov a špecializácií.

Staršie správy zachytávali skôr kolísanie, súčasné údaje už ukazujú pokles počtu štúdií aj prihlášok. Do študentskej spätnej väzby sa zapája približne tretina študentov. To už prináša použiteľné a opakujúce sa signály, výsledky však treba naďalej čítať s ohľadom na počet a zloženie respondentov.

PÄŤ ROZHODUJÚCICH VÝZIEV NA OBDOBIE 2027 – 2031

VÝZVA	VÝCHODISKOVÝ PROBLÉM	STRATEGICKÁ ODPOVEĎ
1. Študentská skúsenosť a dôvera	Nerovnomerná kvalita, podporné služby, komunikácia, priestor a spätná väzba	Vysoké nároky spojené s jasnými pravidlami, podporou a odpočtom nápravy
2. Umelecká identita a excelentnosť	Silné výkony nie sú vždy dostatočne profilované, dokumentované a medzinárodne viditeľné	Profilové rozvojové línie, podpora špičkových výstupov a digitálna umelecká pamäť
3. Ľudia a kontinuita pracovísk	Nerovnomerné zaťaženie, generačné riziká a závislosť od jednotlivcov	Vyvážené tímy, nástupníctvo, mentoring a spravodlivá deľba práce
4. Procesy a schopnosť realizovať zmenu	Roztrieštené informácie, duplicity, slabá projektová kapacita a nejasné kompetencie	Jednoduchšie procesy, rozvážna digitalizácia vrátane AI a jasná zodpovednosť vedenia
5. Zdroje, infraštruktúra a otvorenosť	Tlak miezd, investičný dlh, stav budovy a nástrojov, nevyužitý medzinárodný potenciál	Strategické rozpočtovanie, projektový zásobník, viaczdrojové financovanie a partnerstvá

HTF teda nestojí pred existenčnou krízou, ale pred úlohou kvalitatívneho posunu. Má osobnosti, tradíciu, študentov, umelecké výsledky a rešpektované pracoviská. Úlohou nasledujúceho obdobia je tieto silné stránky lepšie prepojiť a chrániť ich dobrým riadením. Výsledkom má byť jasnejšia identita fakulty, lepšia každodenná skúsenosť študentov aj pedagógov a rozvoj, ktorý vydrží dlhodobo.

Päť pilierov programu

Piatim výzvam zodpovedá päť pilierov programu. Sú mapou, podľa ktorej sa program dá ľahko zapamätať, riadiť, rozpočtovať a každý rok vyhodnotiť.



01 ŠTUDENTI A DÔVERA

Fakulta je tu pre študentov a stojí na dôvere.

Sme tu pre odborný rast, umelecké dozrievanie a dôstojné podmienky štúdia. Dôvera vzniká tam, kde sú vysoké nároky spojené s jasnými pravidlami, dostupnou podporou vrátane starostlivosti o duševné a fyzické zdravie a poctivým odpočtom podnetov.



02 UMENIE A POZNANIE

Špičkové umenie, poznanie a jasná identita HTF.

Fakulta má vedieť rozpoznávať, podporovať, dokumentovať a medzinárodne zviditeľňovať svoje najkvalitnejšie umelecké, vedecké a reflexívne výstupy.



03 ĽUDIA A TÍMY

Vyvážené tímy a zdravá akademická kultúra.

Umelecké a odborné smerovanie zostáva predovšetkým vecou pracovísk. Dekanát má plánovať kapacity, rozvíjať ľudí, chrániť kontinuitu a dbať na spravodlivú deľbu práce.



04 RIADENIE A ZDROJE

Profesionálne riadenie, jednoduchšie procesy a zodpovedné zdroje.

Rozhodovanie má byť predvídateľné, overiteľné a finančne udržateľné. Technológie, AI a rozpočet majú ľuďom pomáhať, nie vytvárať novú vrstvu chaosu.



05 OTVORENOSŤ A ZÁZEMIE

Medzinárodná otvorenosť, partnerstvá, infraštruktúra a viditeľnosť.

Silná fakulta potrebuje medzinárodné kontakty, pripravené projekty, udržiavané nástroje a priestory aj profesionálnu komunikáciu svojej skutočnej hodnoty.

03

PILIER 1 · ŠTUDENTI A DÔVERA

ŠTUDENTI, ŠTÚDIUM
A PROFESIONÁLNA
BUDÚCNOSŤ

3.1 Študenti, absolventi a profesionálna pripravenosť

3.2 Kvalitné študijné programy, doktorandské štúdium a jasný profil absolventa

3.1 Študenti, absolventi a profesionálna pripravenosť

Sme tu pre študentov. Nevnímame ich ako pasívnych prijímateľov výučby, ale ako mladých umelcov, interpretov, tvorcov, pedagógov a teoretikov, ktorí sa pripravujú na aktívny profesionálny život. Vysoké nároky musia sprevádzať jasné pravidlá, férová komunikácia a dôstojné podmienky.

Kvalitu štúdia nemožno posudzovať iba podľa špičkových hlavných predmetov. Ak je úroveň niektorých predmetov slabšia alebo nerovnomerná, vedenie a pracoviská to musia riešiť odborne, dokumentovane a s dôrazom na nápravu. Rovnako treba rozvíjať podporu nastupujúcich študentov, dostupnosť pomoci, profesionálne kompetencie a kontakt s absolventmi.

Osobitnú pozornosť si zaslúži duševné zdravie študentov. Umelecké štúdium prináša popri radoosti z tvorby aj výkonnostný tlak, trému, neustále porovnávanie a neistotu profesionálnej budúcnosti. Na VŠMU od septembra 2025 beží trojročný projekt „Sme prítiví“, na ktorom sa

sám podieľam. Je spolufinancovaný Európskou úniou z Programu Slovensko a zameraný predovšetkým na duševné zdravie a wellbeing študentov. Prináša koordinovaný bod podpory a poradenstva, rozšírené psychologické a kariérne poradenstvo, Buddy systém pre nových a zahraničných študentov, relaxačné zóny a wellbeing klub aj viacjazyčné informačné materiály. HTF naň chce aktívne nadviazať a doplniť ho o to, čo je špecifické pre hudobníkov a tanečníkov: fyzickú záťaž, dlhé hodiny cvičenia a v tanci aj riziko úrazov.

Najdôležitejšou úlohou pre budúcnosť fakulty je zastaviť pokles záujmu o štúdium. Nepomôže jednorazová kampaň, ale súčet viacerých krokov: kvalitné a zrozumiteľne predstavené štúdium, systematická práca s konzervatóriami, ZUŠ a tanečnými školami, cieleňá komunikácia prijímacích konaní a starostlivosť o uchádzačov aj o študentov počas celého štúdia. Cieľ preto formulujem realisticky: najprv pokles zastaviť a záujem stabilizovať, potom ho postupne zvyšovať.

PRIORITNÉ OPATRENIA:

- 01 Raz za semester organizovať stretnutia so študentmi na úrovni pracovísk a raz ročne fakultné študentské fórum, teda stretnutie vedenia so študentskou časťou akademickej obce.
- 02 Nadviazať na projekt VŠMU „Sme prítiví“ a posilniť podporu duševného zdravia na fakulte: aby študenti HTF poznali a využívali koordinovaný bod podpory, psychologické a kariérne poradenstvo a Buddy systém, aby sa systematicky pracovalo s výkonnostným stresom a trémou a aby nebolo hanbou požiadať o pomoc. Doplniť túto podporu o fakultný rámec zdravia hudob-

níkov a tanečníkov: prevenciu poškodenia sluchu, ergonomické a pohybové návyky, prevenciu preťaženia a úrazov. Spolu s VŠMU hľadať spôsob, ako osvedčené prvky projektu udržať aj po jeho skončení v roku 2028. Pravidelné workshopy a základné informácie zaradiť aj do orientácie nastupujúcich študentov.

- 03 Otvorene informovať o riešení vážnejších podnetov. Ambíciou je postupne zvýšiť návratnosť študentskej spätnej väzby približne k hranici 40 %, najmä posilnením dôvery, vysvetľovaním anonymity a viditeľným odpočtom prijatých opatrení.

- 04 Zjednotiť základné metodické pokyny pre záverečné a seminárne práce, aby študenti naprieč fakultou rozumeli požiadavkám na obsah, formu, citovanie, reflexívnu úroveň a obhajobu.
- 05 Posilniť orientáciu nastupujúcich a zahraničných študentov, mentoring v nadväznosti na Buddy systém VŠMU a prehľadné kontaktné miesta pre študijnú, psychologickú, sociálnu a ďalšiu podporu.
- 06 Rozvíjať praktické a prierezové kompetencie v oblasti projektov, grantov, digitálnych nástrojov, ekonomicko-právneho minima umeleckej praxe, autorských práv, sebaorganizácie a kariérneho plánovania.
- 07 Primerane sledovať uplatnenie absolventov, prizývať ich k reflexii programov a prepájať ich so študentmi formou mentoringu, hosťovských vstupov a diskusií o reálnych podmienkach umeleckého povolania.
- 08 Spolu s vedením VŠMU otvárať tému dostupného študentského ubytovania, ktorá priamo ovplyvňuje

rozhodovanie uchádzačov, a spoločne hľadať realistické riešenia, napríklad v spolupráci s inými vysokými školami, mestom alebo ďalšími partnermi. Fakulta môže medzitým pomôcť aj sama, najmä prehľadnými informáciami o možnostiach ubytovania pre prijatých uchádzačov.

- 09 Stabilizovať záujem o štúdium: do roku 2031 zastaviť pokles prihlášok a udržať ich v priemere troch po sebe idúcich prijímacích konaní na úrovni približne 300 ročne, s ambíciou vrátiť sa k hodnotám pred poklesu. Opierať sa pritom o komunikačný plán prijímacích konaní (7.2), pravidelnú spoluprácu s konzervatóriami, ZUŠ a tanečnými školami formou dní otvorených dverí, konzultácií a majstrovských kurzov, o interpretačnú súťaž a festival SHARE ako príležitosť osloviť budúcich uchádzačov, o ďalšie vzdelávanie ich pedagógov (6.3) a o každoročnú analýzu prihlášok podľa programov a špecializácií.

Výsledkom má byť náročná, ale dôveryhodná fakulta: taká, ktorá študentov učí, sprevádza a počúva, no zároveň od nich vyžaduje umeleckú, akademickú a osobnú zodpovednosť.

3.2 Kvalitné študijné programy, doktorandské štúdium a jasný profil absolventa

Akreditované študijné programy tvoria základný rámec fakulty, o kvalite štúdia sa však nerozhoduje iba v akreditačných spisoch. Rozhoduje sa v každodennej výučbe, v schopnosti pracovísk vyhodnocovať vlastné výsledky, v kvalite záverečných výkonov, v uplatnení absolventov a v schopnosti reagovať na vývoj umeleckej a pedagogickej praxe. Študijné programy sa preto pravidelne hodnotia vo vnútornom systéme kvality so zapojením študentov, absolventov aj partnerov z umeleckej a pedagogickej praxe.

Nový zákon o vysokých školách k tomu pridáva konkrétnu úlohu. Od 1. septembra 2027 musia byť všetky študijné programy zosúladené s novou úpravou, a to aj pre študentov, ktorí už študujú. Študent druhého stupňa bude môcť namiesto záverečnej práce absolvovať záverečnú stáž, študijné plány musia umožniť akademickú mobilitu bez predĺženia štúdia, kredit má zodpovedať približne 25 hodinám práce študenta a doktorandské štúdium sa bude spájať s doktorandskou školou na úrovni VŠMU. Pri umeleckom štúdiu to znamená najmä premyslieť, čo môže byť záverečnou stážou v hudbe a tanci, a overiť reálnu záťaž pri individuálnej výučbe a samostatnom cvičení.

PRIORITNÉ OPATRENIA:

- 01 Dokončiť zosúladenie všetkých študijných programov HTF so zákonom č. 300/2025 Z. z. Nemá ísť iba o formálnu úpravu dokumentov: revízia má priniesť zrozumiteľnejšie študijné plány a reálnejšiu záťaž študentov. Záverečnú stáž ako alternatívu k záverečnej práci a doktorandskú školu pripravovať v súlade s riešením na úrovni VŠMU. Upravené programy prejdú schvaľovaním vo vnútornom systéme kvality VŠMU, o ktorého zlepšovaní a úprave sa na škole priebežne diskutuje.
- 02 Pravidelne vyhodnocovať optimálnu veľkosť ročníkov, počty uchádzačov a zapísaných, úspešnosť štúdia a odbornú, personálnu a finančnú udržateľnosť jednotlivých špecializácií.
- 03 Jasnejšie komunikovať profil študijných plánov a možnosti uplatnenia absolventov, najmä tam, kde je záujem nižší alebo kolísavejší.

- 04 Posilniť informačnú prácu s potenciálnymi študentmi magisterského a doktorandského stupňa a zrozumiteľnejšie predstavovať školiťov, témy, umelecké a výskumné smerovanie aj možné profesijné dráhy.
- 05 Doktorandské štúdium rozvíjať ako priestor špičkovej umeleckej, vedeckej a pedagogickej prípravy aj ako personálnu rezervu HTF. Zapojenie doktorandov do výučby a života pracovísk musí byť zmysluplné a metodicky vedené a nesmie sa zúžiť na lacnú administratívnu výpomoc.
- 06 Doktorandské témy lepšie prepájať s odbornými potrebami pracovísk, profilovými rozvojovými líniami, umeleckým výskumom a generačnou kontinuitou.
- 07 Vyhodnotiť prínos a personálnu náročnosť externej formy štúdia a zachovať ju tam, kde je dlhodobo kvalitná, zmysluplná a udržateľná.
- 08 V odôvodnených prípadoch rozvíjať blokovoú výučbu, projektové formáty a intenzívne moduly, ak zodpovedajú charakteru umeleckého vzdelávania a zlepšujú prístup k špičkovým odborníkom.
- 09 Posilniť spoluprácu medzi umeleckými a teoretickými zložkami fakulty tak, aby študenti vnímali odbornú reflexiu ako súčasť umeleckého rastu, a nie ako formálnu povinnosť.

Očakávaným výsledkom je štúdium, ktoré bude odborne náročné, jasnejšie štruktúrované, lepšie komunikované a presvedčivejšie prepojené s umeleckou a profesionálnou realitou.

04

PILIER 2 · UMENIE A POZNANIE

ŠPIČKOVÉ UMENIE,
POZNANIE A IDENTITA HTF

4.1 Špičkový umelecký výkon, výskum, odborná reflexia a identita HTF

4.2 Digitálna umelecká pamäť HTF

4.1 Špičkový umelecký výkon, výskum, odborná reflexia a identita HTF

Jadrom HTF je umelecký výkon, pedagogická práca, vedecké poznanie a odborná reflexia. Organizačné, technologické a investičné opatrenia majú zmysel iba vtedy, ak týmto činnostiam vytvárajú lepšie podmienky.

Prvým meradlom umeleckého výkonu je jeho umelecká hodnota a uznanie v odbornej komunite doma aj v zahraničí. Pre ministerské hodnotenie fakulty a jej financovanie však zostáva najdôležitejším rámcom VER, a preto musia byť špičkové výstupy v tomto systéme aj dôsledne zachytené. Popri ňom treba citlivo vnímať mimoriadne súťažné, koncertné, nahrávacie, festivalové, pedagogické, publikačné, grantové a medzinárodné výsledky, ktoré nemožno zachytiť jediným mechanizmom. HTF zároveň potrebuje jasnejšie pomenovať oblasti, v ktorých môže byť dlhodobá rozpoznateľná.

Umelecká ambícia HTF do roku 2031 nemá byť nadiktovaná zhora. Chcem, aby fakulta mala rozpoznateľný umelecký profil založený na interpretačnej kvalite, živej

súčasnej tvorbe a rovnocennom rozvoji hudby a tanca. Stávať sa dá na tom, čo už funguje. V hudbe je to medzinárodná interpretačná súťaž VŠMU, ktorú HTF pod odborným garantstvom doc. Milana Kolenu organizuje každý rok pre iný nástroj alebo spev (doteraz husle, flauta, violončelo, spev a klavír). V tanci je to medzinárodný festival SHARE, ktorý od roku 2017 spája tanečné vysoké školy najmä zo strednej Európy a dáva priestor na porovnanie ich umeleckej a pedagogickej práce. Obe podujatia chcem podporovať, posilniť ich organizačné a produkčné zázemie a viac ich využiť pre medzinárodnú viditeľnosť fakulty. Do fakultnej diskusie k tomu ponúkam tri smery: systematické uvádzanie slovenského repertoáru v európskom kontexte, podporu vzniku nových diel a spoločné hudobno-tanečné projekty. Ktoré z nich sa stanú profilovými líniami, rozhodnú pracoviská a študenti podľa toho, kde cítia svoju silu a chuť angažovať sa.

PRIORITNÉ OPATRENIA:

- 01 V otvorenom odbornom procese identifikovať dve až štyri profilové rozvojové línie HTF s potenciálom špičkovej kvality, medziodborovej spolupráce, umeleckého výskumu a medzinárodného dosahu. Nemá ísť o direktívne určovanie umeleckého obsahu, ale o cielenú podporu toho najlepšieho, čo vyrastá z pracovísk. Východiskom budú podujatia, ktoré už fungujú, a smery predložené do diskusie vyššie.
- 02 Vytvoriť transparentný spôsob uznania mimoriadnych individuálnych aj tímových výsledkov vrátane projektovej a organizačnej práce. Uznanie môže mať finančnú, morálnu, projektovú, komunikačnú alebo organizačnú podobu.
- 03 Zlepšiť metodickú podporu pri vykazovaní výstupov vo VER, v centrálnych registroch umeleckej a publikačnej činnosti (CREUČ, CREPČ) a v ďalších relevantných rámcach, najmä pri včasnej evidencii, dokumentácii, odbornej argumentácii a projektovej pripravenosti.
- 04 Podporovať odbornú reflexiu umeleckej praxe tak, aby teoretické, výskumné a publikačné aktivity prirodzene vyrastali z tvorby a výučby a pomáhali pomenúvať ich hodnotu.
- 05 Rozvíjať profilové medziodborové projekty vnútri HTF aj v spolupráci s ostatnými fakultami VŠMU a externými partnermi a zapájať do nich doktorandov a študentov vyšších stupňov.
- 06 Systematicky zviditeľňovať špičkové výsledky fakulty, aby sa stali súčasťou jej reputácie, a nie iba internou znalosťou úzkeho okruhu ľudí.

07 V prvom roku funkčného obdobia vybrať prvé profilové projekty a ich umeleckých garantov a vytvoriť pre ne viacročný rámec podpory: skúšobný čas, produkčné zabezpečenie a možnosť opakovaného uvedenia doma aj v zahraničí.

08 Podporovať a rozvíjať medzinárodnú interpretačnú súťaž VŠMU a tanečný festival SHARE ako stále medzinárodné podujatia HTF so spoľahlivým rozpočtom, produkčným zabezpečením a včasnou propagáciou, prepojené s náborom zahraničných uchádzačov.

4.2 Digitálna umelecká pamäť HTF

Jedným z konkrétnych strategických zámerov piliera Umenie a poznanie je postupne vybudovať digitálnu umeleckú pamäť HTF. Fakulta, ktorej jadrom je živý umelecký výkon, potrebuje systematicky rozhodovať, ktoré koncerty, predstavenia, kompozičné a choreografické výstupy, majstrovské kurzy, workshopy a umelecko-výskumné aktivity má kvalitne zaznamenať, opísať, uchovať a ďalej využívať.

Digitálna umelecká pamäť nemá byť iba technickým archívom ani rozšíreným kanálom pre sociálne siete. Má prepájať umeleckú tvorbu, výučbu, spätnú väzbu, výskum, hodnotenie kvality, akreditácie, internacionalizáciu a profesionálnu komunikáciu. Pri dokumentácii sa budú rozlišovať základné záznamy, pedagogické a odborné záznamy a reprezentatívne produkcie, aby rozsah spracovania zodpovedal významu a účelu podujatia. Projekt bude viesť prodekan pre rozvoj a projekty v úzkej spolupráci s pracoviskami a Kanceláriou umeleckej produkcie.

ZÁKLADNÉ PRINCÍPY PROJEKTU:

- 01** Prvým krokom bude technický, akustický, personálny, právny, dátový a finančný audit existujúcich podmienok, najmä v Malej koncertnej sále a Dvorane.
- 02** Pilotné riešenie sa overí v menšom priestore. Robustnejšie riešenie pre Dvoranu sa pripraví až po vyhodnotení technickej kvality, pracovnej záťaže, reálneho využitia a prevádzkových nákladov.
- 03** Súčasťou projektu bude archívny a právny model: metadáta, dlhodobé úložisko, zálohy, prístupové režimy, súhlasy, autorské práva a práva súvisiace s autorským právom, ochrana osobných údajov a jasná zodpovednosť za verejné publikovanie.

- 04** Umelá inteligencia sa môže používať ako pomocná vrstva na návrh metadát, prepisy, titulky, preklady, časové značky a sémantické vyhľadávanie, vždy s ľudským overením.
- 05** AI nesmie zasahovať do archívneho masteru, skryto opravovať umelecký výkon, klonovať hlas alebo podobu bez osobitného súhlasu ani automaticky hodnotiť a známkovať študentov alebo určovať ich poradie.
- 06** Investícia bude súčasťou viacročného rozvojového rámca a bude zahŕňať nielen techniku, ale aj personál, servis, úložisko, licencie, kybernetickú bezpečnosť a budúcu obnovu.

ETAPA	VÝSTUP	ROZHODOVACÍ BOD
Audit a koncepcia	Prevádzkový, právny, archívny a finančný model	Rozsah a podmienky pilotu
Pilot v Malej koncertnej sále	Funkčný postup záznamu, metadát, súhlasov a archivácie	Kvalita, pracovná záťaž a využitie
Stabilizácia archívu	Úložisko, zálohy, katalóg, prístupy, pravidlá AI a školenia	Udržateľnosť služby a ročné náklady
Dvorana a rozvoj služieb	Reprezentatívny záznam, pedagogické, výskumné a medzinárodné využitie	Rozšírenie podľa výsledkov a zdrojov

Cieľom nie je nahradiť živý koncert alebo predstavenie, ale zabezpečiť, aby hodnota vybraných umeleckých výkonov nezanikla v okamihu, keď sa skončia. Projekt je konkrétnym naplnením princípu uchovávať obsah a modernizovať formu.

PILIER 3 · ĽUDIA A TÍMY

05

ĽUDIA, VYVÁŽENÉ
TÍMY A ZDRAVÁ
AKADEMICKÁ KULTÚRA

5.1 Personálne plánovanie a vyvážené pedagogické tímy

5.2 Zdravá študijná a pracovná kultúra

5.1 Personálne plánovanie a vyvážené pedagogické tímy

Dlhodobá stabilita fakulty závisí od osobností aj od vyvážených tímov. Personálne plánovanie má pracoviskám pomáhať včas rozpoznať kapacitné a generačné potreby, rozvíjať nástupníctvo a využívať najlepšie schopnosti zamestnancov.

Od každého pedagóga nemožno očakávať rovnaký profil. Dôležité je, aby pracovisko ako celok spájalo umelecké, pedagogické, vedecké, projektové, medzinárodné, organizačné a technologické kompetencie a aby deľba práce bola primeraná, zrozumiteľná a spravodlivá.

PRIORITNÉ OPATRENIA:

- 01 V spolupráci s vedúcimi pracovísk pripraviť personálny a kapacitný výhľad vrátane rozvojových potrieb, kvalifikačnej štruktúry a rizík.
- 02 Sledovať generačnú kontinuitu, kumuláciu funkcií a všeobecné riziko závislosti pracoviska od jednej dominantnej osobnosti alebo úzkej skupiny ľudí.
- 03 Podporovať mentoring mladších pedagógov a doktorandov skúsenejšími kolegami a vytvárať zmysluplné cesty ich postupného zapojenia do pedagogickej a odbornej práce.
- 04 Systematicky plánovať habilitačný a inauguračný rast v súlade s potrebami študijných programov a pracovísk.
- 05 Využívať tvorivé voľno, ktoré umožňuje nový zákon, ako formu sabatikalu pre pedagógov: na umelecký a odborný rozvoj, introspekciu, umelecký výskum, nahrávanie, habilitáciu alebo inauguráciu. Pravidlá a poradie nastaviť spolu s vedúcimi pracovísk tak, aby zostala zabezpečená výučba.
- 06 Postupne a podľa vopred známych kritérií posudzovať cestu k dlhodobému pracovnému pomeru, ktorý nový zákon po deviatich rokoch pôsobenia na funkčnom mieste viaže až do konca akademického roka, v ktorom učiteľ dovŕši 70 rokov. Kritériá majú zohľadňovať umeleckú, pedagogickú a odbornú kvalitu aj kvalifikačný rast a majú byť zrozumiteľné pre všetkých dotknutých.
- 07 Pri personálnom rozvoji zohľadňovať umelecké a pedagogické prednosti aj schopnosť medzinárodnej, projektovej, organizačnej, samosprávnej a technologickej spolupráce.
- 08 Spravodlivejšie rozdeľovať a oceňovať prácu, ktorá drží fakultu pohromade: organizáciu, koordináciu, samosprávu, metodickú činnosť, projekty, prácu v komisiách a pomoc študentom.
- 09 Pri opakovaných problémoch postupovať podľa jasnej logiky: zrozumiteľné očakávania, podpora a spätná väzba, primeraný priestor na nápravu a až potom zodpovedné rozhodnutie.

Kapacita a zaťaženie	112 interných pedagógov; externá spolupráca: 65 osôb na DVP a 5 na ZS; zmluvný úväzkový súčet HTF 93,8. Nerovnomerné pracovné zaťaženie.	Ročné vyhodnotenie kapacít, úväzkov a kumulácie úloh podľa pracovísk
Garantská kontinuita	Kvalifikačný rast prebieha nerovnomerne a niektoré pozície sú personálne citlivé	Nástupnícky a kvalifikačný plán pre kľúčové pozície
Odolnosť pracovísk	Riziko závislosti od jednotlivcov alebo úzkych tímov	Personálny výhľad, mentoring a rozvoj chýbajúcich kompetencií
Doktorandský rozvoj	Doktorandi sú významnou tvorivou a personálnou rezervou	Metodicky vedené zapojenie do výučby, projektov a odbornej práce

Zdroj: informačné systémy fakulty a prehľady pracovísk za rok 2025/2026. Pri DVP a ZS ide o počty osôb, nie o úväzky; zmluvný úväzkový súčet zahŕňa aj výskumných pracovníkov.

Umelecké a vedecké otázky majú zostať predovšetkým vecou katedrií a odborných pracovísk. Dekanát má vytvárať podmienky, koordinovať, plánovať kapacity, sledovať riziká a pomáhať pri rozvoji. Personálne plánovanie nemá byť verejným hodnotením jednotlivcov, ale nástrojom kontinuity, spravodlivej deľby práce a včasného predchádzania výpadkom či preťaženiu.

5.2 Zdravá študijná a pracovná kultúra

Najväčšou hodnotou HTF sú ľudia. Pedagógovia, študenti, umeleckí a výskumní pracovníci aj administratívni zamestnanci tvoria živý organizmus fakulty. Rozvoj preto nemôže stáť iba na predpisoch, projektoch a infraštruktúre, ale predovšetkým na podpore ľudského a tvorivého potenciálu.

Cieľom je prostredie, ktoré spája vysoké nároky s rešpektujúcim prístupom. Fakulta má byť náročná, ale nie chaotická. Profesionálna, ale nie neosobná. Otvorená spätnej väzbe, ale schopná rozhodovať a chrániť dôstojnosť všetkých zúčastnených.

PRIORITNÉ OPATRENIA:

- | | |
|--|---|
| <p>01 Identifikovať oblasti dlhodobého preťaženia pedagógov, garantov, vedúcich pracovníkov a administratívy a tam, kde je to možné, upraviť deľbu práce alebo posilniť podporu.</p> <p>02 Posilniť odborné administratívne kapacity fakulty a jasnejšie nastaviť rozhranie medzi dekanátom, pracoviskami, garantmi a administratívou.</p> <p>03 Rozvíjať kultúru profesionálnej komunikácie vrátane riešenia nevhodného správania, nejasných požiadaviek, nedostatočnej spätnej väzby a konfliktov.</p> <p>04 Vytvoriť zrozumiteľný postup pre podnety týkajúce sa bezpečia, diskriminácie, obťažovania alebo závažného porušenia pedagogickej a pracovnej etiky, s primeranou ochranou oznamovateľa aj práv dotknutých osôb.</p> | <p>05 Praktické školenia zamerať najmä na vedúcich zamestnancov a ľudí s reálnou zodpovednosťou, a to v oblasti vedenia ľudí, AI, kybernetickej bezpečnosti, práce s dokumentmi, efektívnej administratívy a projektov.</p> <p>06 Znižovať duplicity a zbytočné papierovanie všade tam, kde ho možno nahradiť jednoduchším, bezpečnejším a transparentnejším riešením.</p> <p>07 Pracovnú kultúru priebežne vyhodnocovať nielen podľa jednotlivých incidentov, ale aj podľa opakujúcich sa signálov, fluktuácie, preťaženia a spätnej väzby.</p> |
|--|---|

Zdravá pracovná kultúra nie je mäkkou témou mimo riadenia. Je predpokladom výkonu, kvality, motivácie a dlhodobej stability fakulty.

PILIER 4 · RIADENIE A ZDROJE

06

PROFESIONÁLNE RIADENIE,
KVALITA, PROCESY
A STRATEGICKÉ ZDROJE

6.1 Kvalita ako živý nástroj riadenia

6.2 Jednoduchšie procesy, digitálna modernizácia a zodpovedná AI

6.3 Projekty, strategické rozpočtovanie a finančná udržateľnosť

6.1 Kvalita ako živý nástroj riadenia

HTF má dnes funkčný vnútorný systém kvality ako súčasť systému kvality VŠMU: pravidelné hodnotiace správy, dotazníky spätnej väzby, sebahodnotenia pracovísk, prácu Komisie kvality a skúsenosť z úspešnej akreditácie. Na tomto základe chcem stavať. Ďalším krokom je, aby zistenia ešte viac slúžili ako podklad pre rozhodovanie, plánovanie a rozpočtové priority a aby ľudia videli, čo sa na ich základe zmenilo.

PRIORITNÉ OPATRENIA:

- | | |
|---|--|
| <p>01 Zachovať ročnú hodnotiacu správu o kvalite vzdelávania ako kľúčový analytický dokument HTF a prepojiť jej odporúčania s rozvojovým a rozpočtovým cyklom.</p> <p>02 Doplniť evidenciu odporúčaní a opatrení o prehľad zodpovednosti, termínov a stavu plnenia, aby bolo zrejmé, čo sa z nich podarilo zrealizovať.</p> <p>03 Zjednotiť postup pri závažnejších podnetoch tak, aby bolo jasné, ako sa posúdili, aké opatrenia sa prijali a ako sa uzavreli, s rešpektom k ochrane osobných údajov a k právam zúčastnených.</p> | <p>04 Posilniť spoločné čítanie dát vedením, pracoviskami, oddeleniami a Komisiou kvality a rozlišovať medzi jednotlivým incidentom a systémovým problémom.</p> <p>05 Pravidelne a zrozumiteľne informovať akademickú obec, ktoré podnety sú vyriešené, ktoré sú v riešení a ktoré nemožno vyriešiť okamžite z finančných, priestorových alebo legislatívnych dôvodov.</p> <p>06 Ďalej rozvíjať sebahodnotenie pracovísk tak, aby čoraz viac slúžilo ich vlastnému riadeniu a plánovaniu.</p> |
|---|--|

Kvalita nemá byť kontrolným aparátom nad ľuďmi. Má byť kultúrou zodpovednosti, ktorá pomáha rozlišovať medzi dojmom a dátami, medzi formálnym splnením a skutočnou zmenou.

6.2 Jednoduchšie procesy, digitálna modernizácia a zodpovedná AI

HTF potrebuje zjednodušiť procesy, ktoré ľuďom berú čas a neprinášajú primeranú hodnotu. Nejde o ďalšiu byrokratizáciu, ale o zrozumiteľné kompetencie, menej duplicit a praktickú digitálnu modernizáciu.

Technológie a umelá inteligencia sa majú zavádzať podľa rovnakého pravidla ako každá iná zmena: musia riešiť konkrétny problém, mať zodpovednú osobu, bezpečnostný a právny rámec, pilotné overenie a merateľný prínos. AI nemá nahrádzať umelecký, pedagogický ani akademický úsudok.

- 01 Ako prvé sa zamerať na ďalšie zlepšovanie rezervačného systému, proces práce s podnetmi, metodiku písomných prác, prehľadnosť informácií na webe a dostupnosť najčastejšie používaných tlačív a postupov.
- 02 Pri každej vybranej zmene určiť zodpovednú osobu, termín a nový alebo aktualizovaný postup a potom overiť, či zmena skutočne znížila záťaž alebo zlepšila službu.
- 03 Jasne rozdeliť kompetencie medzi dekana, prodekanov, tajomníka, dekanát, vedúcich pracovísk, garantov, administratívu a komisie a ukotviť ich v novom organizačnom poriadku HTF (pozri 8.1).
- 04 Vytvoriť funkčné zdieľané digitálne prostredie pre rozvrhy, zápisnice relevantných orgánov, metodické materiály, tlačivá a aktuálne interné informácie, s riadením prístupov a verzií.
- 05 AI využívať najmä pri opakovaných administratívnych úkonoch, príprave podkladov, vyhľadávaní v overených interných informáciách, prekladoch a podpore komunikácie, vždy s ľudskou kontrolou.
- 06 Pripraviť fakultný rámec používania AI vo výučbe, tvorbe, písomných prácach a hodnotení, nadväzujúci na pripravovaný predpis VŠMU. Má vychádzať z hlbokého porozumenia tomu, ako sa na hudobnej a tanečnej fakulte reálne učí a tvorí, a rozlíšiť legitímne použitie, použitie, ktoré treba priznať alebo citovať, a použitie nezlučiteľné s cieľom konkrétneho zadania.
- 07 Zakázať využívanie AI na automatické rozhodovanie o prijatí, známke, postupe alebo umeleckej hodnote študenta a chrániť citlivé údaje školy pred nekontrolovaným nahrávaním do verejných služieb.
- 08 Každé významnejšie digitálne riešenie posudzovať aj z hľadiska kybernetickej bezpečnosti, ochrany osobných údajov, závislosti od dodávateľa, nákladov počas životnosti a dostupnosti podpory.

Dekanské riadenie nemá byť mikromanažmentom. Má stáť na jasnej delbe zodpovednosti, dôvere, kontrole výsledkov a zrozumiteľnej komunikácii.

6.3 Projekty, strategické rozpočtovanie a finančná udržateľnosť

Ak má HTF naplňovať rozvojové ciele, nestačí každoročne zostaviť technicky vyrovnaný rozpočet. Fakulta potrebuje prejsť od rozpočtovania zameraného prevažne na udržanie chodu k strategickému rozpočtovaniu, ktoré systematicky prepája nevyhnutné záväzky, potreby pracovísk a rozvojové priority.

Cieľom nie je vytvoriť fiktívny balík voľných peňazí ani oslabiť pedagogické jadro fakulty. Cieľom je každý rok presne pomenovať, aký rozvojový priestor po splnení mzdových, prevádzkových, zákonných a účelovo viazaných záväzkov reálne existuje, z akých zdrojov vzniká a aký výsledok má priniesť.

FINANČNÉ VÝCHODISKÁ

UKAZOVATEĽ	HODNOTA	MANAŽÉRSKY VÝZNAM
Dotácia HTF 2025	približne 3,5 mil. €	Základný verejný zdroj fakulty
Dotácia HTF 2026	približne 4,1 mil. € (nárast okolo 17 %)	Nárast kryje najmä valorizáciu miezd, nie nové rozvojové zdroje
Mzdy a odvody	takmer 90 % dotácie, pri dotácii na štúdium takmer celá	Veľmi vysoká personálna viazanosť rozpočtu
Hospodársky výsledok	kladný	Pozitívny výsledok, nie automaticky voľné peniaze
Rezervný fond	približne 0,5 mil. €	Stabilizačný nástroj, nie bežný rozvojový účet
Fond reprodukcie	menej ako 0,1 mil. €	Prirodzený investičný nástroj podľa schválených pravidiel

Zdroj: výročná správa o hospodárení HTF za rok 2025 (fondy k 31. 12. 2025) a rozpočtové podklady HTF na rok 2026. Hodnoty sú zaokrúhlené.

Dotácia prichádza na fakultu z rozpisu VŠMU v dvoch hlavných častiach: na vzdelávanie, teda na uskutočňovanie študijných programov a chod fakulty (v rozpočte označená kódom 077 11), a na vedu a výskum vrátane umeleckej činnosti (kód 077 12). Medziročný nárast dotácie tvorí z prevažnej časti valorizácia miezd, ktorá na úrovni VŠMU predstavuje približne 95 % nárastu. Nejde teda o voľné peniaze navyše.

PRIORITNÉ OPATRENIA:

- 01 Každoročne pripravovať programový pohľad na rozpočet, aby bolo zrejmé, koľko zdrojov smeruje na výučbu, umelecký výkon, nástroje, technológie, budovu, projekty, internacionalizáciu, komunikáciu a ďalšie priority.
- 02 Po splnení nevyhnutných záväzkov identifikovať disponibilný rozvojový rámec. Ambíciou bude v rozpočtovo stabilných rokoch vytvárať viacdrojovú rozvojovú kapacitu približne na úrovni 2 až 3 % ročného objemu zdrojov HTF. Nepôjde o automatický odvod z bežnej dotácie, ale o kombináciu disponibilnej časti rozpočtu, fondov, vlastných príjmov, grantov, darov, partnerstiev a celoškolských zdrojov.
- 03 Zaviesť pravidelný rozpočtový cyklus s pracoviskami. Požiadavky sa budú predkladať v troch kategóriách: nevyhnutné potreby, rozvojové priority a projektové zámery.
- 04 Významnejšie výdavky posudzovať podľa bezpečnosti, dopadu na výučbu a umeleckú činnosť, počtu používateľov, naliehavosti, strategického súladu, celkových nákladov počas životnosti, udržateľnosti a možnosti spolufinancovania.
- 05 Každý nový trvalý záväzok musí mať určený personálny, finančný a prevádzkový zdroj. Jednorazové fondové alebo grantové prostriedky sa nebudú používať na vytváranie opakovaných nákladov bez plánu ich ďalšieho krytia. Nové trvalé náklady, ako pozícia pre vnútornú komunikáciu, prevádzka digitálnej umeleckej pamäti, projektová podpora či zastupovanie počas tvorivého voľna, sa budú zavádzať postupne a ich súčet musí zostať v rozvojovom rámci podľa bodu 2.
- 06 Prepojiť ročný rozpočet so štvorročným rozvojovým a investičným rámcom 2027 – 2031, ktorý bude obsahovať etapy, gestorov, odhady nákladov, prevádzkové dopady a možné zdroje.
- 07 Vytvoriť projektový zásobník HTF s krátkodobými, strednodobými a dlhodobými zámermi a posilniť konzultáciu a administratívnu podporu pri ich príprave.
- 08 Priebežne sledovať čerpanie, prijaté záväzky, stav fondov, granty, investičný dlh a prognózu hospodárskeho výsledku a raz ročne verejne vyhodnotiť, aké rozvojové zdroje fakulta vytvorila a čo za ne dosiahla.
- 09 Preveriť a postupne rozvíjať ďalšie vzdelávanie a mikrosvedčenia, ktoré nový zákon umožňuje v rozsahu akreditovaných študijných programov, najmä pre pedagógov ZUŠ a konzervatórií, ako zdroj vlastných príjmov a nástroj spolupráce so zdrojovými školami.

ROČNÝ ROZPOČTOVÝ CYKLUS

OBDOBIE	HLAVNÁ ČINNOSŤ	VÝSTUP
September – október	Pracoviská predložia potreby v troch kategóriách	Krátky formulár s cenou, prínosom, naliehavosťou, prevádzkovými nákladmi a možným zdrojom
November	Vedenie a tajomník pripraví mapu potrieb a predbežné poradie	Rozlíšenie urgentných, strategických, viacročných a externe financovateľných zámerov
December – január	Vyhodnotia sa mzdy, povinná prevádzka, viazané zdroje, fondy a riziká	Stabilizačný, realistický a rozvojový scenár
Február – marec	Vznikne návrh rozpočtu a rozvojového rámca v súlade s rozpisom VŠMU	Väzba položiek na priority, gestora, zdroj a očakávaný výsledok
Jún a december	Polročná aktualizácia a ročný odpočet	Korekcie podľa čerpania a prehľad realizovaných, pripravených a presunutých zámerov

Rozpočet sa tým nestane zložitejším účtovným dokumentom, ale dôveryhodným prepojením medzi programom dekana, potrebami pracovísk a reálnymi finančnými možnosťami fakulty.

PILIER 5 · OTVORENOSŤ A ZÁZEMIE

07

OTVORENÁ FAKULTA,
VIDITEĽNOSŤ
A KVALITNÉ ZÁZEMIE

7.1 Internacionalizácia a strategické partnerstvá

7.2 Moderná komunikácia, PR a verejná úloha fakulty

7.3 Budova, nástrojový park a digitálna infraštruktúra

7.4 Komunitný priestor a spolupatričnosť

7.1 Internacionalizácia a strategické partnerstvá

Hudba a tanec sú univerzálne jazyky, ktorým možno porozumieť aj bez prekladu. Medzinárodný rozmer je preto pre HTF prirodzený. Fakulta má navyše v rámci VŠMU mimoriadne širokú ponuku špecializácií a študijných plánov, ktoré možno študovať aj v angličtine. Internacionalizácia teda nemá byť iba súčtom mobilit. Má prepájať výučbu, tvorbu, výskum, dlhodobé partnerstvá a prijí-

manie zahraničných študentov. Nový zákon tomu pomáha: študijné programy musia byť zostavené tak, aby v nich bolo možné absolvovať akademickú mobilitu. Pri ich zosúladení preto v každom študijnom pláne určíme obdobie, v ktorom môže študent vycestovať bez predĺženia štúdia, a jasné pravidlá uznávania predmetov absolvovaných v zahraničí.

PRIORITNÉ OPATRENIA:

- 01 Posilniť jazykovú a komunikačnú pripravenosť študentov, pedagógov, vedenia aj administratívnych pracovníkov.
- 02 Podporovať a rozvíjať zahraničné mobility študentov aj pedagógov s dôrazom na kvalitu, reciprocitu, následné využitie skúseností a prepojenie s dlhodobými partnerstvami. Využiť na to aj obdobie na mobilitu, ktoré budú študijné plány po zosúladení so zákonom obsahovať.
- 03 Budovať stabilné vzťahy so zahraničnými školami a umeleckými inštitúciami, ktoré prinášajú spoločnú výučbu, tvorbu, výskum, projekty alebo opakované výmeny.
- 04 Rozšíriť dostupnosť informácií v angličtine na webe, v metodických materiáloch, rozvrhoch, podporných službách a v každodennej komunikácii.
- 05 Lepšie rozlišovať a vyhodnocovať jednotlivé formy internacionalizácie: riadnych zahraničných študentov, anglické programy, krátkodobé mobility, hostovania a spoločné projekty.
- 06 Cieľene zvyšovať atraktivitu anglických programov a zároveň sledovať kvalitu prijatia, úspešnosť, spokojnosť a skutočnú integráciu zahraničných študentov.
- 07 Prepájať medzinárodné aktivity s projektovým riadením, digitálnou umeleckou pamäťou, PR, profilovými rozvojovými líniami a významnými umeleckými výstupmi.

Medzinárodné prostredie má HTF slúžiť nielen na prezentáciu, ale aj na porovnávanie, učenie sa a zvyšovanie vlastných štandardov.

7.2 Moderná komunikácia, PR a verejná úloha fakulty

HTF má silné umelecké výkony, osobnosti a študentské príbehy, ich viditeľnosť je však slabšia, než si zaslúžia. Web je miestami neprehľadný a nekonzistentný, informácie sú

roztrieštené, obsahu v angličtine je málo a audiovizuálna prezentácia aj komunikácia s uchádzačmi potrebujú jednotnejšie riadenie.

Rovnako dôležitá je komunikácia dovnútra. Nedostatočná informovanosť patrí k najčastejšie a najdlhšie opakovaným podnetom na fakulte: medzi vedením a pracoviskami, medzi katedrami navzájom, medzi pedagógmi a študentmi aj medzi dekanátom a ľuďmi, ktorým majú informácie slúžiť. Nejde o zlyhanie jednotlivcov, ale o chýbajúci systém. Informácie existujú, no nedostávajú sa k ľuďom včas, úplne a na jednom mieste. Takýto problém nemožno vyriešiť tým, že sa ďalšia úloha pridá niekomu, kto už nesie rozsiahle agendy. Preto navrhujem samostatnú pozíciu pre vnútornú komunikáciu priamo pod dekanom (pozri 8.1). Jej úlohou nebude vytvárať novú administratívu, ale

odbremeniť ostatných: nastaviť jasné pravidlá toku informácií, zjednotiť kanály a postarať sa, aby sa podstatné veci dostali k ľuďom zrozumiteľne a v čase, keď ich potrebujú. Ako každý nový trvalý záväzok bude mať aj táto pozícia vopred určený zdroj financovania (pozri 6.3) a jej prínos sa bude posudzovať podľa toho, či sa informovanosť študentov a zamestnancov skutočne zlepší.

Komunikácia nemá byť povrchnou reklamou, ale profesionálnym sprostredkovaním skutočnej hodnoty fakulty. Táto oblasť si vyžaduje jasnú zodpovednosť, realistický redakčný plán, dostupnú odbornú kapacitu a pravidelný odpočet.

PRIORITNÉ OPATRENIA:

- | | |
|--|---|
| <p>01 Zjednotiť a sprehľadniť web pre uchádzačov, študentov, zamestnancov, zahraničných záujemcov a verejnosť.</p> <p>02 Ako jednu z prvých úloh pripraviť komunikačný plán prijímacích konaní a cielenejšie osloviť konzervatóriá, ZUŠ, potenciálnych magisterských a doktorandských uchádzačov aj zahraničných záujemcov.</p> <p>03 Systematicky riadiť obsah pre web, sociálne siete a YouTube vrátane krátkych videí, dokumentácie koncertov a prezentácie úspechov študentov, pedagógov a absolventov.</p> <p>04 Rozšíriť komunikáciu v angličtine a zabezpečiť konzistentnú vizuálnu a jazykovú úroveň najdôležitejších informačných materiálov.</p> | <p>05 Pri podujatiach, súťažiach, majstrovských kurzoch a projektoch vopred plánovať dokumentáciu, právne oprávnenia a následné využitie obsahu.</p> <p>06 Prepojiť komunikačnú stratégiu s digitálnou umeleckou pamäťou, profilovými rozvojovými líniami, absolventmi, prijímacími konaniami a medzinárodnými partnermi.</p> <p>07 Vyhodnocovať účinok komunikácie podľa konkrétneho cieľa, napríklad informovanosti študentov, záujmu uchádzačov, využitia anglických programov alebo viditeľnosti umeleckých výsledkov, a nie iba podľa počtu príspevkov.</p> <p>08 Zaviesť jednoduché pravidlá vnútornej komunikácie: kto, čo, komu a akým kanálom oznamuje; pravidelný prehľad pre akademickú obec o rozhodnutiach, termínoch, podujatiach a úspechoch; spoločný kalendár akademických, administratívnych aj umeleckých termínov a uvítací informačný balík pre nových študentov a zamestnancov.</p> |
|--|---|

Komunikácia nemá nahrádzať kvalitu. Má jej dať viditeľnosť, kontext a dôveryhodný verejný dosah.

7.3 Budova, nástrojový park a digitálna infraštruktúra

Nástroje, priestory a technológie nie sú doplnkom umeleckého vzdelávania. Sú jeho základnou infraštruktúrou. K najviditeľnejším materiálnym problémom HTF patrí stav hygienického zázemia, potreba systematickej obnovy a údržby nástrojového parku a kapacitné limity priestorov.

Tieto potreby nemožno riešiť jednorazovo ani iba operatívne. Vyžadujú viacročný plán, poradie podľa naliehavosti a dopadu, kombinovanie vlastných, fondových, projektových, partnerských a celoškolských zdrojov a realistické posúdenie následnej prevádzky.

PRIORITNÉ OPATRENIA:

- | | |
|--|---|
| <p>01 Vypracovať prioritizovaný investičný plán budovy, nástrojov, technológií a priestorov na roky 2027 – 2031 a každoročne ho aktualizovať.</p> <p>02 Rozlišovať medzi nevyhnutnou údržbou, bezpečnostnými zásahmi, funkčnými zlepšeniami, umeleckou a digitálnou infraštruktúrou a reprezentatívnymi projektmi.</p> | <p>03 Vytvoriť viacročný plán obnovy nástrojového parku a štandard pravidelnej údržby. Cieľom bude každoročne uskutočniť aspoň jednu väčšiu investíciu do nástrojového parku, napríklad kúpu alebo generálnu opravu koncertného nástroja, podľa priorít a dostupných zdrojov a postupne zvýšiť kapacitu preventívneho servisu.</p> |
|--|---|

- 04 Uprednostniť obnovu hygienického zázemia, bezpečnosť, akustické a technické zlepšenia s priamym dopadom na výučbu a zdravie používateľov.
- 05 Využívať údaje z ASIMUT-u pri plánovaní dostupnosti cvičných priestorov, tanečných sál a rozvrhových kapacít a zverejňovať základné závery o ich využití.
- 06 Pokračovať v modernizácii tried, sál, spoločných priestorov a špecializovaných pracovísk a hľadať stabilnejšie zázemie pre operné, komorné, elektroakustické, tanečné a projektové formy práce.
- 07 Digitálnu umeleckú pamäť zaradiť medzi viacročné investičné projekty a realizovať ju po etapách podľa auditu, pilotu a udržateľného prevádzkového modelu.

7.4 Komunitný priestor a spolupatričnosť

HTF potrebuje funkčný komunitný priestor pre svoju akademickú obec. Nejde iba o pohodlie. Ide o kultúru školy. Umelecká fakulta potrebuje miesta, kde sa ľudia prirodzene stretávajú, rozprávajú, vymieňajú si skúsenosti, nadväzujú spolupráce a posilňujú pocit spolupatričnosti. Takýto priestor zároveň podporuje duševnú pohodu a môže nadviazať na relaxačné zóny a wellbeing klub, ktoré vznikajú v projekte VŠMU „Sme príteliví“ (3.1).

PRIORITNÉ OPATRENIE:

- 01 V prvom roku určiť realistické varianty komunitného a oddychového priestoru, pripraviť finančný a prevádzkový model a do roku 2031 vytvoriť funkčné miesto pre študentov, pedagógov, doktorandov a zamestnancov.

Fakulta, ktorá nemá priestor pre komunitu, riskuje, že sa zmení na súbor paralelných individuálnych výkonov bez spoločnej identity.

SPOLOČNÉ INVESTIČNÉ PRIORITY PODĽA NALIEHAVOSTI

PRIORITA	VÝCHODISKO	POSTUP 2027 – 2031
1. Hygiena, bezpečnosť a základná funkčnosť	Pretrvávajúce potreby obnovy, revízií a funkčných zásahov	Viacročné poradie podľa naliehavosti a priameho dopadu na výučbu
2. Nástrojový park a pravidelný servis	Nerovnomerný stav nástrojov a opakujúce sa požiadavky na opravy a ladenie	Preventívna údržba, životný cyklus a každoročná väčšia investícia podľa zdrojov
3. Cvičné, tanečné a špecializované priestory	Kapacitné limity a nerovnomerné využitie	Údaje o využití priestorov, funkčné úpravy a hľadanie stabilnejších riešení
4. Digitálna a audiovizuálna infraštruktúra	Technicky nejednotná dokumentácia a chýbajúci archívny model	Audit, pilot v Malej koncertnej sále, stabilizácia archívu a následne Dvorana
5. Komunitný a oddychový priestor	Chýbajúce miesto na prirodzené stretávanie akademickej obce	Varianty v prvom roku, udržateľný model a realizácia do roku 2031
6. Budova a väčšie rozvojové zámery	Investičný dlh a potreba projektovej pripravenosti	Etapizácia, fondy, kapitálové a partnerské zdroje v spolupráci s VŠMU

Zdroj: výročné a hodnotiace správy HTF a podnety akademickej obce.

Fakulta, ktorá od svojich ľudí očakáva špičkový výkon, musí postupne vytvárať primerané podmienky na prácu, zdravie, spoluprácu a uchovanie výsledkov.

08

SPÔSOB RIADENIA, VEREJNÝ
ODPOČET A RIZIKÁ

8.1 Spôsob riadenia fakulty

8.2 Meranie výsledkov a verejný odpočet

8.3 Riadenie rizík

8.1 Spôsob riadenia fakulty

Moja predstava riadenia HTF stojí na dôvere a zodpovednosti: na jasnej deľbe úloh, odbornej kompetencii, zrozumiteľnej komunikácii, finančnej disciplíne a kontrole výsledkov. Nejde o mikromanažment, ale o profesionálne vedenie, ktoré dokáže počúvať, rozhodovať a niesť dôsledky svojich rozhodnutí.

Vedenie fakulty má vytvárať podmienky, koordinovať, plánovať kapacity a zdroje, určovať priority a vyžadovať plnenie dohodnutých úloh. Nemá suplovať pracoviská v umeleckých a vedeckých otázkach, ktoré patria predovšetkým odborným komunitám, ani ich zahlcovať neprehľadnými pokynmi.

Vedenie fakulty chcem postaviť na štyroch prodekanoch s jasne vymedzenými oblasťami: štúdium a kvalita, umenie a výskum, internacionalizácia a partnerstvá, rozvoj

a projekty. Každý z nich bude mať stanovené agendy, kompetencie a zodpovednosť za výsledky. Priamo pod dekanom vznikne nová pozícia pre vnútornú komunikáciu, ktorá bude prepájať vedenie, pracoviská, oddelenia a študentov a dbať na to, aby sa informácie dostávali k ľuďom včas a zrozumiteľne. Rozdelenie všetkých agend fakulty ukotví nový organizačný poriadok HTF. Jeho návrh je v pokročilom štádiu prípravy a finálnu podobu dostane po prijatí nového štatútu VŠMU a prerokovaní s akademickou obcou.

Podľa nového zákona vymenúva dekana rektor a pôsobnosť fakulty určuje štatút VŠMU. Vzťah fakulty a vedenia VŠMU preto musí stáť na otvorenej a vecnej spolupráci, v ktorej dekan zrozumiteľne a sebavedomo zastupuje záujmy HTF.

ZA ZÁKLADNÉ PRINCÍPY RIADENIA POVAŽUJEM:

- 01 Jasné portfóliá prodekanov, tajomníka a vedenia fakulty.** Každá agenda fakulty musí mať zodpovednú osobu, kompetencie, zdroje a pravidelný odpočet.
- 02 Pravidelný dialóg s pracoviskami a oddeleniami.** Fakultu nemožno riadiť izolovane z dekanátu, nemožno ju však ani zúžiť na súčet čiastkových záujmov.
- 03 Transparentné rozhodovanie.** Podstatné rozhodnutia majú byť zdôvodnené a primerane komunikované akademickej obci.
- 04 Dôslednú prácu so spätnou väzbou.** Dotazníky, sebahodnotenia a podnety musia viesť k opatreniam, nie iba k ďalšiemu dokumentu.
- 05 Rešpekt k akademickej samospráve.** Akademický senát, ďalšie orgány fakulty, komisie a pracoviská majú byť partnermi pri tvorbe dôležitých rozhodnutí. Po prijatí nového štatútu VŠMU pripravíme v otvorenej diskusii nový štatút a organizačný poriadok HTF, aby boli v súlade so zákonom do 30. júna 2027.
- 06 Predvídateľnosť a poriadok.** Fakulta potrebuje včasné informácie, jasné termíny, prehľadné procesy a realistické očakávania.
- 07 Schopnosť rozhodnúť.** Otvorená diskusia je nevyhnutná, v istom momente však musí vedenie prevziať zodpovednosť a rozhodnúť.

Fakulta má byť riadená profesionálne a zároveň zostať umeleckým prostredím, ktoré rozumie individuálnemu talentu, tvorivému riziku a akademickej slobode. Dáta, procesy a rozpočet majú umenie chrániť pred chaosom a zanedbaným zázemím, nie určovať jeho obsah.

8.2 Meranie výsledkov a verejný odpočet

Odpočet nemá byť korporátnym vykazovaním, ale súčasťou dôvery medzi vedením a akademickou obcou. Každý rok pripravím stručnú samostatnú správu o plnení programu, rozvojovom rámci a stave kľúčových rizík a predstavím ju na zhromaždení Akademickej obce HTF. Jej súčasťou bude aj plnenie nasledujúcich verejných záväzkov.

SEDEM VEREJNÝCH ZÁVÄZKOV

VEREJNÝ ZÁVÄZOK	SPÔSOB ODPOČTU	HORIZONT
Stabilizovaný záujem o štúdium	Zastavený pokles prihlášok: v priemere posledných troch prijímacích konaní obdobia približne 300 ročne, s ambíciou vrátiť sa k úrovni pred poklesu; každoročná analýza podľa programov a porovnanie s demografickým vývojom	Každoročne, vyhodnotenie v roku 2031
Zosúladené študijné programy	Všetky študijné programy HTF zosúladené so zákonom č. 300/2025 Z. z. a schválené; študenti včas a zrozumiteľne informovaní o zmenách	Od 1. 9. 2027
Umelecké profilové línie	Prvé profilové projekty vybrané v otvorenom procese s pracoviskami, s umeleckými garantmi a viacročnou podporou; každoročný odpočet ich uvedení doma a v zahraničí a odbornej odozvy; interpretačná súťaž a festival SHARE s vopred schváleným rozpočtom a produkčným zabezpečením	Výber do konca roka 2027, potom každoročne
Tvorivé voľno a personálny výhľad	Pravidlá tvorivého voľna dohodnuté s vedúcimi pracovísk a personálny výhľad každého pracoviska ako podklad pre nástupníctvo	Pravidlá a prvé využitie do roku 2029
Spätná väzba a vnútorná komunikácia	Zverejnený súhrn opatrení, ambícia priblížiť návratnosť študentskej spätnej väzby k 40 % a pravidelný prehľad pre akademickú obec	Priebežne a raz ročne
Digitálna umelecká pamäť HTF	Audit, schválený model, pilot a postupne funkčný archívny a pedagogický systém	Pilot do roku 2029, ďalší rozvoj do roku 2031
Komunitný a oddychový priestor	Vybraný variant a zabezpečené zdroje, následne realizácia funkčného priestoru	Variant a zdroje do konca roka 2028, realizácia do roku 2031

Termíny záväzkov vychádzajú z realistického finančného scenára. Ak by sa financie fakulty výrazne zhoršili, pri záväzkoch, ktoré závisia od rozvojových zdrojov, sa môže posunúť termín alebo zmenšiť rozsah. Každú takú zmenu otvorene vysvetlím v ročnom odpočte. Záväzky, ktoré odpeňazí nezávisia, platia bez výhrad.

Interné riadiace ukazovatele budú zahŕňať vývoj počtu študentov a uchádzačov podľa programov, úspešnosť štúdiá, personálne a kapacitné potreby, kvalifikačný rast, mobility, stav investícií, čerpanie rozpočtu, disponibilný rozvojový rámec, projektový zásobník, externé zdroje a register odložených potrieb. Pri projektoch sa bude

sledovať najmä kvalita prípravy, počet podporených zámerov a dosiahnutý výsledok, nie iba objem minútých peňazí.

8.3 Riadenie rizík

Zodpovedné vedenie nesleduje iba plnenie cieľov, ale aj riziká, ktoré ich môžu ohroziť. Vedenie fakulty bude mapu rizík aktualizovať najmenej raz ročne a pri významných témach ju prerokuje s príslušnými orgánmi a pracoviskami.

RIZIKO	MOŽNÝ DÔSLEDOK	SPÔSOB RIADENIA
Mzdový a prevádzkový tlak	Oslabenie umeleckej a rozvojovej činnosti, odklad údržby	Scenárové rozpočtovanie, prognóza, ochrana účelových zdrojov a viaczdrojové financovanie
Generačné a garantské výpadky	Ohrozenie kontinuity programov a preťaženie jednotlivcov	Personálny výhľad, nástupníctvo, mentoring a kvalifikačný plán
Pokles záujmu v časti štúdia	Neudržateľné špecializácie a oslabenie odbornej rozmanitosti	Cieľ stabilizácie prihlášok (3.1), programové údaje, práca so zdrojovými školami, jasný profil a včasné odborné rozhodnutia
Investičný dlh budovy a nástrojov	Zhoršovanie podmienok, vyššie havarijné náklady a bezpečnostné riziká	Viacročný plán, preventívna údržba, projektová pripravenosť a poradie naliehavosti
Nedostatočná projektová a administratívna kapacita	Nevyužitie príležitosti a preťažovanie aktívnych ľudí	Jasné gestorstvá, metodická podpora a realistický počet priorít
Neúspešná digitalizácia alebo zneužitie AI	Nová byrokracia, únik údajov, strata dôvery alebo nespravodlivé rozhodovanie	Piloty, bezpečnostné a právne posúdenie, ľudský dohľad a jasné červené čiary
Zavádzanie nového zákona o vysokých školách	Formálne zosúladenie bez skutočného prínosu, preťaženie garantov a študijného oddelenia, neistota študentov	Spoločný harmonogram s VŠMU, jasný gestor, overenie záverečnej stáže na vybraných programoch a včasná komunikácia so študentmi
Únava zo zmien a slabá komunikácia	Pasívny odpor a formálne plnenie bez reálneho účinku	Selektívne zmeny, vysvetlenie dôvodov, zapojenie používateľov, vyhodnotenie prínosu a samostatná zodpovednosť za vnútornú komunikáciu
Zmeny v rozpise dotácie alebo v pôsobnosti fakulty na úrovni VŠMU	Menej predvídateľné zdroje a kompetencie fakulty	Včasná a vecná komunikácia s vedením VŠMU, podložené argumenty pri rozpise a aktívna účasť na príprave nového štatútu VŠMU
Vážny incident v oblasti etiky alebo bezpečia	Poškodenie dôvery študentov, zamestnancov a verejnosti	Jasný postup pre podnety (5.2), ochrana dotknutých osôb, rýchle a vecné konanie a pripravená krízová komunikácia

09

PRVÉ KROKY PO
NÁSTUPE DO FUNKCIE

Funkčné obdobie sa začne 1. februára 2027. Úvodné kroky preto musia byť viazané na akademicky a kalendárne zrozumiteľné termíny a sústredené na obmedzený počet výstupov, ktoré vytvoria základ pre celé obdobie. Cieľom nebude spustiť všetky projekty naraz, ale presne pomenovať potreby, zodpovednosť, zdroje a poradie realizácie. Hlavnou úlohou prvého roka bude zosúladienie študijných programov HTF s novým zákonom o vysokých školách č. 300/2025 Z. z., ktoré musí byť hotové do 1. septembra 2027. Na zosúladení sa pracuje už v tomto akademickom roku a novému vedeniu pripadne jeho dokončenie, schválenie a zavedenie do praxe.

OPATRENIE	KONKRÉTNY VÝSTUP	TERMÍN	INDIKÁTOR SPLNENIA
Zosúladienie študijných programov so zákonom č. 300/2025 Z. z.	Zosúladené a schválené študijné programy HTF	Od 1. 9. 2027 (schválenie podľa harmonogramu VŠMU)	Všetky programy HTF schválené vo vnútornom systéme kvality VŠMU; študenti včas informovaní o zmenách
Štatút a organizačný poriadok HTF	Návrh štatútu a organizačného poriadku nadväzujúci na nový štatút VŠMU	Do 30. 6. 2027 (zákonná lehota), v nadväznosti na nový štatút VŠMU	Prerokovanie s akademickou obcou a schválenie v Akademickom senáte HTF (AS HTF)
Nové vedenie fakulty	Vymenovanie prodekanov s jasne vymedzenými portfóliami po prerokovaní v AS HTF; schválenie pozície pre vnútornú komunikáciu	Prodekani do 28. 2. 2027; pozícia schválená do 30. 6. 2027, nástup od 1. 9. 2027	Portfóliá zverejnené akademickej obci; pozícia obsadená s určeným zdrojom financovania
Rozpočet HTF na rok 2027	Rozpočet nadväzujúci na rozpis VŠMU s prvými prioritami programu	Podľa harmonogramu VŠMU, spravidla február až marec 2027	Rozpočet schválený v AS HTF a zrozumiteľne vysvetlený akademickej obci
Rozhovory s pracoviskami a akademickou obcou	Mapa potrieb, rizík a rozvojových príležitostí	Do 30. 6. 2027	Prerokovanie so všetkými pracoviskami, zástupcami študentov a administratívou; stručný súhrn
Finančná a personálna mapa HTF	Prehľad záväzkov, fondov, kapacít, kvalifikačnej kontinuity a odložených potrieb	Do 31. 8. 2027	Spracovanie za každé pracovisko a spoločné riziká fakulty
Revízia najzťažujúcejších procesov	Aktualizované postupy a rámec používania AI	Do 30. 6. 2027	Najmenej tri procesy s gestorom, termínom a overením praktického prínosu

OPATRENIE	KONKRÉTNY VÝSTUP	TERMÍN	INDIKÁTOR SPLNENIA
Mechanizmus práce so spätnou väzbou	Register opatrení s termínmi, zodpovednosťou a stavom	Model do 30. 6. 2027; odpočet do 31. 12. 2027	Zverejnený súhrn vyriešených, prebiehajúcich a odložených tém
Duševné zdravie študentov	Podpora duševného zdravia nadväzujúca na projekt VŠMU „Sme prívetiví“, doplnená o rámec zdravia hudobníkov a tanečníkov	Do 31. 12. 2027	Dostupné poradenstvo, prvé workshopy pre študentov a informácie v orientácii nastupujúcich študentov
Projektový, investičný a rozpočtový rámec	Zásobník projektov a štvorročný plán 2027 – 2031	Do 31. 12. 2027	Gestor, etapa, odhad nákladov, prevádzkové dopady a možné zdroje pri každom významnom zámere
Profilové umelecké projekty	Výzva pracoviskám a výber prvých profilových projektov s umeleckými garantmi	Do 31. 12. 2027	Projekty vybrané v otvorenom procese, s garantom, plánom a zabezpečenou podporou
Digitálna umelecká pamäť	Technický, právny, personálny a finančný audit; rozhodnutie o pilote	Do 31. 12. 2027	Schválený prevádzkový model a realistický rozsah pilotnej fázy
Komunikačný plán fakulty	Plán prijímacích konaní, webu, komunikácie v angličtine a vnútornej komunikácie, sociálnych sietí a prezentácie výsledkov	Do 30. 6. 2027	Určená zodpovednosť, publikačný rytmus a vyhodnotenie účinku

10

OČAKÁVANÝ STAV
FAKULTY V ROKU 2031

Na konci funkčného obdobia sa úspech nebude merať počtom vytvorených dokumentov, ale viditeľnou zmenou v každodennej praxi. Očakávaný stav zhrňa päť výsledkov, ktoré zodpovedajú hlavným pilierom programu.

PILIER	OČAKÁVANÝ STAV V ROKU 2031	DŮKAZ ZMENY
 1. Študenti, štúdium a profesionálna budúcnosť	Náročné, kvalitné a zrozumiteľne komunikované štúdium s fungujúcou spätnou väzbou, profesionálnou prípravou, kvalitnými programami a dostupnou podporou	Zastavený pokles prihlášok, odpočet opatrení, vyššia účasť na spätnej väzbe, lepšia informovanosť, podporné služby, pravidelné vyhodnocovanie programov a zosúladené študijné programy
 2. Špičkové umenie, poznanie a identita	Jasnejšie profilovaná excelentnosť, prepojenie tvorby s reflexiou a funkčné základy digitálnej umeleckej pamäti	Profilové rozvojové línie a projekty, stabilne zabezpečená súťaž a festival SHARE, kvalitnejšie dokumentované a medzinárodne využívané výstupy
 3. Ľudia, vyvážené tímy a akademická kultúra	Vyvázenejšie tímy, plánované nástupníctvo, spravodlivejšia deľba práce a zdravšie študijné a pracovné prostredie	Personálny výhľad, kvalifikačný rast, mentoring, odpočet zaťaženia a funkčné postupy riešenia podnetov
 4. Riadenie, kvalita, procesy a strategické zdroje	Predvídateľné procesy, živý systém kvality, strategický rozpočet a schopnosť realizovať obmedzený počet jasných priorít	Každoročný verejný odpočet, rozvojový rámec, projektový zásobník a preukázateľné zjednodušenia
 5. Otvorenosť, viditeľnosť a zázemie	Medzinárodne otvorenejšia a viditeľnejšia fakulta s lepším zázemím v angličtine, udržiavanejšími nástrojmi a priestormi a komunitným miestom	Partnerstvá, kvalita zahraničnej skúsenosti, investície podľa poradia a funkčný komunitný priestor

Takáto fakulta si zachová vysoké umelecké nároky, no spojí ich s lepším riadením, jasnejšími pravidlami, kvalitnejšou komunikáciou a zodpovednejšou prácou s ľuďmi a zdrojmi.

11

ZÁVER

Toto programové vyhlásenie ponúka kontinuitu s jasnou modernizáciou. Uchovávať obsah a modernizovať formu znamená chrániť umeleckú podstatu HTF a zároveň odstraňovať prekážky, ktoré ju oslabujú: neprehľadnosť, zbytočnú administratívu, slabú komunikáciu, krátkodobé plánovanie, nerozpoznané personálne riziká či zanedbané zázemie. Zodpovedné riadenie nie je protiváhou umenia. Má byť jeho oporou.

Úspech programu nebude závisieť iba od dekana. Bude závisieť od toho, či sa podarí vytvoriť pracovné spojenie medzi rektorátom, fakultou, pracoviskami, akademickou samosprávou, študentmi, absolventmi a administratívou. Dekan má niesť zodpovednosť za smer, tempo, priority a rozhodnutia, nemá však nahrádzať odbornú energiu pracovísk.

Nové obdobie potrebuje odvahu k zmene a disciplínu pri určovaní priorít. Fakulta nemôže robiť všetko naraz. Musí vedieť, čo chce dosiahnuť, aké zdroje potrebuje, kto za výsledok zodpovedá a ako ho vyhodnotí.

Preto má program jasné poradie priorít. O rozsahu realizácie rozhodne rozpočtový scenár (6.3): v stabilizačnom sa uskutoční prvá skupina, v realistickom aj druhá a v rozvojovom všetky tri.

- 01 Za každých okolností:** zákonné povinnosti, práca so spätnou väzbou a odpočet podnetov, jadro náboru uchádzačov (komunikačný plán, dni otvorených dverí, spolupráca so ZUŠ a konzervatóriami), internacionalizácia, komunitný priestor v rozsahu, ktorý financie dovoľia, pokračovanie existujúcich umeleckých projektov vrátane súťaže a festivalu SHARE a kvalitná údržba nástrojov a budovy.
- 02 Ak sa finančná situácia nezhorší:** pozícia pre vnútornú komunikáciu, nové profilové projekty a tvorivé voľno pri zachovaní chodu pracovísk.
- 03 Podľa rozvojových zdrojov:** digitálna umelecká pamäť, rozvoj nástrojového parku a budovy, nákladnejšie formy náboru a odmeňovanie mimoriadnych výsledkov.

Kandidatúru ponúkam s rešpektom k ľuďom a výsledkom, na ktorých HTF stojí. Mojou ambíciou je viesť fakultu tak, aby bola náročná, ale prívetivá; tradičná, ale otvorená; umelecky sebavedomá, ale schopná sebareflexie; akademicky slobodná, ale riadená zodpovedne. Sme tu pre študentov a pre špičkové umenie, poznanie, reflexiu a vzdelávanie.

Mgr. art. Ladislav Patkoló, ArtD.

KANDIDÁT NA DEKANA HTF VŠMU

patkolohtf.sk · ladislav.patkolo@vsmu.sk





Uchovávať obsah.
Modernizovať formu.