

Návrh projektu realizace Festivalu umění a kreativity ve vzdělávání ve Zlínském kraji

Bc. Martin Kozel

Diplomová práce
2025



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu

Akademický rok: 2024/2025

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení:	Bc. Martin Kozel
Osobní číslo:	M23107
Studijní program:	N0413A050031 Management a marketing
Specializace:	Design management
Forma studia:	Prezenční
Téma práce:	Návrh projektu realizace Festivalu umění a kreativity ve Zlínském kraji

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši vztahující se k managementu v kultuře.

II. Praktická část

- Představte a charakterizujte Festival umění a kreativity ve vzdělávání.
- Navrhněte projekt realizace Festivalu umění a kreativity ve vzdělávání 2026 ve Zlínském kraji.
- Projekt podrobte časové, nákladové a rizikové analýze.

Závěr

Rozsah diplomové práce: **cca 70 stran**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

ANHEIER, Helmut K a Stefan TOEPLER. *Nonprofit organizations: Theory, management, policy*. Abingdon: Routledge, Taylor & Francis Group, 2023. ISBN 978-1-138-62548-8.
DEVEREAUX, Constance (ed.). *Managing the arts and culture: cultivating a practice*. Abingdon: Routledge, Taylor & Francis Group, 2023. ISBN 978-0-367-62263-3.
DOLEŽAL, Jan. *Projektový management*. 2. vydání. Expert. Praha: Grada, 2023. ISBN 978-80-271-3619-3.
ROBINSON, Ken a ARONICA, Lou. *Creative schools: the grassroots revolution that's transforming education*. New York: Penguin Books, 2016. ISBN 978-0-14-310806-1.
SAINTILAN, Paul a SCHREIBER, David, 2018. *Managing organizations in the creative economy: organizational behaviour for the cultural sector*. Abingdon: Routledge, Taylor & Francis Group. ISBN 978-1-138-18460-2.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Lukáš Danko, Ph.D.**
Ústav regionálního rozvoje, veřejné správy a práva

Datum zadání diplomové práce: **10. února 2025**
Termín odevzdání diplomové práce: **25. dubna 2025**

L.S.

doc. Ing. Michal Pilík, Ph.D.
děkan

doc. Ing. Michal Pilík, Ph.D.
garant studijního programu

Ve Zlíně dne 10. února 2025

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb., v platném znění bez ohledu na výsledek obhajoby;
- diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- jedno vyhotovení diplomové práce v listinné podobě bude ponecháno Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně k uložení;
- na moji diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- podle § 60 odst. 1 autorského zákona má Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – diplomovou práci – nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům;
- pokud je výstupem diplomové práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá; neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji, že

- jsem na diplomové práci pracoval(a) samostatně a použitou literaturu jsem řádně citoval(a); v případě publikace výsledků budu uveden(a) jako spoluautor;
- odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou obsahově totožné.

Ve Zlíně, dne

.....
podpis autora

ABSTRAKT

Tato diplomová práce se zabývá návrhem projektu realizace Festivalu umění a kreativity ve vzdělávání ve Zlínském kraji. Vychází z přesvědčení, že kultura a umění hrají nezastupitelnou roli ve vzdělávacím procesu a představují důležitý nástroj pro rozvoj tvořivosti a kritického myšlení. Cílem práce je vytvořit konkrétní, realizovatelný návrh kulturně-vzdělávacího projektu, který propojuje formální i neformální vzdělávání, kulturní aktéry a veřejnost, a který odpovídá aktuálním výzvám v oblasti školství i kulturní politiky.

K naplnění tohoto cíle byla využita metodika kvalitativního výzkumu založená na polostrukturovaných rozhovorech s klíčovými aktéry festivalu a odborníky v oblasti kulturního vzdělávání. Rozhovory byly zaměřeny na analýzu dosavadních zkušeností, identifikaci hlavních potřeb a očekávání pro regionální realizaci festivalu a návrh možných scénářů jeho rozvoje. Výsledný projektový návrh vychází z těchto zjištění a je strukturován podle principů projektového managementu s ohledem na regionální podmínky, zapojení stakeholderů a dostupné zdroje financování.

Výsledkem práce je konkrétní návrh realizace Festivalu umění a kreativity ve vzdělávání ve Zlínském kraji, strukturovaný v souladu s principy projektového managementu a reflektující reálné potřeby místních aktérů. Navržený projekt obsahuje podrobný harmonogram, rozpočtovou analýzu a plán řízení rizik. Přínosem práce je vytvoření realizovatelného modelu kulturně-vzdělávací akce, který může sloužit nejen jako podklad pro další festivalu v roce 2026, ale také jako inspirace pro obdobné iniciativy v dalších regionech.

Klíčová slova: festival umění a kreativity, kreativní vzdělávání, projektový management, kulturní a kreativní odvětví, regionální rozvoj

ABSTRACT

This thesis focuses on designing a project for the implementation of the Festival of Arts and Creativity in Education in the Zlín Region. It is based on the belief that culture and the arts play an indispensable role in the educational process and represent an important tool for developing creativity and critical thinking. The aim of the thesis is to create a specific, feasible proposal for a cultural-educational project that connects formal and informal

education, cultural actors, and the public, while addressing current challenges in education and cultural policy.

To achieve this objective, a qualitative research methodology was employed, based on semi-structured interviews with key festival stakeholders and experts in the field of cultural education. The interviews focused on analyzing previous experiences, identifying the main needs and expectations for the regional implementation of the festival, and proposing possible development scenarios. The resulting project proposal draws on these findings and is structured according to project management principles, taking into account regional conditions, stakeholder engagement, and available funding sources.

The outcome of the thesis is a detailed implementation plan for the Festival of Arts and Creativity in Education in the Zlín Region, structured in accordance with project management principles and reflecting the real needs of local stakeholders. The proposed project includes a detailed schedule, a budget analysis, and a risk management plan. The contribution of this thesis lies in creating a feasible model for a cultural-educational event that can serve not only as a foundation for the next festival in 2026, but also as an inspiration for similar initiatives in other regions.

Keywords: festival of arts and creativity, creative education, project management, cultural and creative industries, regional development

Rád bych na tomto místě vyjádřil upřímné poděkování všem, kteří mě během zpracování této diplomové práce podporovali.

Mé poděkování patří především vedoucímu diplomové práce Ing. Lukáši Dankovi, Ph.D., za odborné vedení, cenné rady, vstřícnost a podporu, které mi během celého procesu tvorby práce poskytoval. Jeho cenné připomínky a zkušenosti pro mě byly oporou.

Dále bych chtěl poděkovat všem respondentům, kteří si našli čas a ochotně sdíleli své zkušenosti a názory, čímž výrazně přispěli k praktické části práce.

Poděkování rovněž patří mé rodině a blízkým za jejich trpělivost, podporu a víru ve mne během celého studia.

Prohlašuji, že při tvorbě této diplomové práce jsem využil nástroje umělé inteligence za následujícími účely: ChatGPT, model o4, pro formátování textu a zpětnou vazbu, TurboScribe pro přepis rozhovorů, R Discovery pro akademickou rešerši a NotebookLM pro lepší orientaci ve studiích.

Po využití těchto nástrojů jsem provedl kontrolu veškerého obsahu a přebírám za jeho výslednou podobu plnou odpovědnost.

OBSAH

ÚVOD.....	15
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE.....	17
I TEORETICKÁ ČÁST.....	18
1 KREATIVITA A KULTURNÍ SEKTOR VE VZDĚLÁVÁNÍ.....	19
1.1 KULTURNÍ A KREATIVNÍ ODVĚTVÍ	19
1.2 PROPOJENÍ KULTURNÍCH A KREATIVNÍCH ODVĚTVÍ A VZDĚLÁVÁNÍ.....	21
1.3 KREATIVITA VE VZDĚLÁVÁNÍ.....	21
1.4 UMĚNÍ A KREATIVNÍ PŘÍSTUP VE VZDĚLÁVÁNÍ	23
2 SPECIFIKA KULTURNÍHO SEKTORU.....	26
2.1 TYPOLOGIE KULTURNÍCH PROJEKTŮ.....	26
2.2 STAKEHOLDER MANAGEMENT	27
3 PROJEKTOVÝ MANAGEMENT	28
3.1 PROJEKTOVÝ MANAGEMENT	28
3.1.1 Projektový trojimperativ	28
3.1.2 Prediktivní a agilní přístup	29
3.2 PROJEKTOVÝ TÝM	30
3.2.1 Rozdíl mezi skupinou a týmem.....	30
3.2.2 Fáze vývoje týmu	30
3.2.3 Role a odpovědnosti v projektovém týmu	31
3.2.4 Projektový manažer.....	32
3.2.5 Týmová spolupráce a komunikace.....	32
3.3 PROJEKTOVÝ CYKLUS.....	33
3.3.1 Iniciační fáze	33
3.3.2 Plánovací fáze	34
3.3.3 Realizační fáze	35
3.3.4 Monitorování a průběžné hodnocení.....	36
3.3.5 Ukončovací fáze.....	36
4 NÁSTROJE PROJEKTOVÉHO MANAGEMENTU.....	38
4.1 SMART CÍLE A LOGICKÝ RÁMEC	38
4.2 ANALÝZA RIZIK A SCÉNÁŘŮ	38
4.3 PLÁNOVÁNÍ ČASU.....	39
4.4 ROZPOČTY A FINANČNÍ KONTROLA	40
4.5 KOMUNIKAČNÍ PLÁN	40
5 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI.....	42
II PRAKTICKÁ ČÁST.....	44
6 FESTIVAL UMĚNÍ A KREATIVITY VE VZDĚLÁVÁNÍ.....	45

6.1	HISTORIE FESTIVALU	45
6.1.1	Platforma UMĚNÍM	46
6.2	FESTIVAL UMĚNÍ A KREATIVITY VE VZDĚLÁVÁNÍ 2025	47
6.2.1	Organizační struktura	47
6.2.2	Dramaturgie festivalu	49
6.2.3	Komunikace.....	50
6.2.4	Financování	52
6.2.5	Festival umění a kreativity 2025 ve Zlínském kraji	54
6.2.6	Budoucnost festivalu	57
6.2.7	Shrnutí festivalového rámce	57
7	SWOT ANALÝZA	59
7.1	SILNÉ STRÁNKY	59
7.2	SLABÉ STRÁNKY	60
7.3	PŘÍLEŽITOSTI.....	61
7.4	HROZBY	62
7.5	SHRUTÍ ANALÝZY	63
8	ANALÝZA STAKEHOLDERŮ.....	65
8.1	ORGANIZÁTOŘI.....	65
8.2	PARTNEŘI A POSKYTOVATELÉ	66
8.3	CÍLOVÉ SKUPINY	66
8.4	ŠIRŠÍ OKOLÍ	67
8.5	SHRUTÍ ANALÝZY	67
9	DOPORUČENÍ PROJEKTOVÉ ČÁSTI.....	68
10	NÁVRH REALIZACE FESTIVALU UMĚNÍ A KREATIVITY VE ZLÍNSKÉM KRAJI 2026	69
10.1	CÍL PROJEKTU DLE SMART METODIKY	69
10.2	PŘÍNOSY PROJEKTU	70
10.3	ROZDĚLENÍ KOMPETENCÍ A ODPOVĚDNOSTÍ	70
10.3.1	Projektový tým	70
10.3.2	Regionální organizační tým.....	71
10.4	TVORBA REGIONÁLNÍHO ORGANIZAČNÍHO TÝMU	72
10.4.1	Regionální koordinátor.....	73
10.4.2	Produkční tým	73
10.4.3	Komunikační tým.....	74
10.5	STRUKTURA WBS	74
10.6	ČASOVÝ HARMONOGRAM PROJEKTU	76
10.7	FINANČNÍ RÁMEC PROJEKTU	79
10.7.1	Zdroje veřejné finanční podpory ve Zlínském kraji	81

10.7.2	Nadace působící ve Zlínském kraji	84
10.8	RIZIKOVÁ ANALÝZA	85
10.9	STRATEGICKÁ PARTNERSTVÍ	88
ZÁVĚR		90
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....		91
SEZNAM INTERNETOVÝCH ZDROJŮ		97
SEZNAM OBRÁZKŮ		100
SEZNAM TABULEK.....		101
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....		102
SEZNAM PŘÍLOH.....		103

ÚVOD

Současné proměny společnosti kladou na vzdělávání nové nároky, které překračují tradiční pojetí školy jako instituce zaměřené primárně na přenos znalostí. Důraz se stále více přesouvá na rozvoj kompetencí, jež umožňují tvořivě reagovat na komplexní výzvy současného světa – na schopnost kritického myšlení, spolupráce, adaptace a inovace. Škola se postupně stává místem, kde by žáci neměli pouze přijímat hotové informace, ale měli by mít příležitost je spoluutvářet, klást otázky, experimentovat a hledat smysluplné souvislosti.

Jednou z oblastí, která může školnímu prostředí nabídnout bohaté impulzy pro proměnu stylu výuky, je propojení s kulturními a kreativními odvětvími. Ta přinášejí do vzdělávání nové perspektivy, nástroje i přístupy, které podporují celostní rozvoj žáka – rozvoj, který zahrnuje nejen kognitivní, ale i emocionální, sociální a estetické dimenze. Vytvářejí prostor pro zážitkové, projektově orientované a participativní formy učení a přispívají k utváření inkluzivního a kulturně citlivého školního klimatu. V mezinárodním měřítku je role kultury a kreativity ve vzdělávání již dlouhodobě reflektována a podporována v rámci strategických rámců, jako je evropská Strategie klíčových kompetencí pro celoživotní učení nebo koncept STEAM (Science, Technology, Engineering, Arts, Mathematics).

Navzdory těmto trendům však v českém školství přetrvává tendence podceňovat význam uměleckých a kreativních předmětů. Ty jsou často vnímány jako okrajové, méně důležité oproti tzv. hlavním vzdělávacím oblastem. Tento pohled však ignoruje zásadní přínos umění a tvořivosti pro osobnostní rozvoj žáků, jejich schopnost chápat svět v jeho složitosti a aktivně se podílet na jeho utváření. Výmluvně tuto skutečnost shrnul jeden z účastníků rozhovorů uskutečněných v rámci této práce, který uvedl: „Bez hudby a kreslení vyrostou z nás kretění.“ Tento výrok, ač pronesen neformálně, vystihuje hlubokou pravdu o nezastupitelné roli umění a kreativity ve vzdělávacím procesu. Respondent tímto způsobem odkazoval na slavnou repliku ze seriálu Simpsonovi, čímž poukázal na obecně sdílené povědomí o významu umění pro rozvoj osobnosti.

Jedním z projektů, který se snaží tuto situaci měnit a přinášet kreativitu do škol systematickým a praktickým způsobem, je Festival umění a kreativity ve vzdělávání (FUK). Tento festival, založený na principu mezioborové spolupráce, propojuje školy, kulturní instituce, umělce, neziskové organizace i širší komunitu. Jeho cílem není pouze představovat inspirativní příklady výuky prostřednictvím umění, ale také poukazovat na důležitost změny

systémového nastavení – zejména v oblasti vzdělávacích politik, kurikulární podpory a profesního rozvoje pedagogů.

FUK je zároveň důkazem, že kvalitní kulturně-edukační projekty mohou být nejen esteticky přínosné, ale také efektivní z hlediska rozvoje klíčových kompetencí žáků – od spolupráce a komunikace po kreativní řešení problémů a občanskou angažovanost. Vzhledem k decentralizovanému a participativnímu charakteru umožňuje zapojení různorodých subjektů napříč regiony a představuje živou laboratoř toho, jak může vypadat vzdělávání budoucnosti – propojené, smysluplné, tvořivé a společensky ukotvené.

Cílem této diplomové práce je vytvořit návrh projektu realizace Festivalu umění a kreativity ve vzdělávání ve Zlínském kraji v roce 2026. Návrh vychází z kvalitativního výzkumu a analýzy současného stavu festivalu. Práce se zaměřuje na identifikaci klíčových faktorů, které ovlivňují realizaci festivalu, na mapování zkušeností aktérů kulturně – edukačních projektů a na návrh konkrétních opatření, jež by mohla přispět k úspěšné implementaci festivalu ve vybraném regionu.

V kontextu rostoucí potřeby inovace ve vzdělávání je nezbytné nejen diskutovat o obsahu vzdělávání, ale především hledat nové cesty, jak propojit poznávání, tvořivost a společenskou angažovanost. Umění a kreativní přístupy umožňují vzdělávat nejen informované, ale i empatické, kriticky myslící a tvořivé občany, kteří budou schopni aktivně spoluutvářet budoucnost společnosti. Právě proto by umění a tvořivost měly být chápány jako základní a nedílná součást moderního vzdělávacího systému.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Cílem této diplomové práce je vytvořit návrh projektu realizace Festivalu umění a kreativity ve vzdělávání ve Zlínském kraji v roce 2026. Návrh vychází z kvalitativního výzkumu a analýzy současného stavu festivalu. Autor čerpá také z vlastní účasti na přípravě a realizaci ročníku 2025. Vzhledem k tomu, že v době psaní této práce (duben 2025) nebyla dostupná výroční zpráva platformy uMĚNÍM za rok 2024 a festivalový ročník 2025 právě probíhal, opírá se práce primárně o aktuální rozhovory a dostupnou dokumentaci z předchozích let.

Praktická část práce je členěna na analytickou a projektovou část. V analytické části je zmapován současný stav festivalu z pohledu jeho hlavních aktérů a organizačních procesů. Pro hlubší porozumění složitosti organizace festivalu byly využity tři komplementární analytické nástroje: polostrukturované rozhovory, SWOT analýza a analýza stakeholderů.

Polostrukturované rozhovory probíhaly online formou mezi 14. a 18. dubnem 2025. Bylo provedeno 9 rozhovorů, respondenti byli vybráni metodou purpose sampling se zaměřením aktivní tvůrce festivalu: zakladatele festivalu, osoby odpovědné za komunikaci, hlavní koordinátory, regionální koordinátory a členy organizačních týmů.

SWOT analýza byla zařazena s cílem systematizovat interní silné a slabé stránky festivalu a identifikovat externí příležitosti a hrozby. Tento nástroj napomáhá nejen orientaci ve vnitřním fungování festivalu, ale i strategickému plánování jeho dalšího rozvoje. Analýza stakeholderů slouží k identifikaci a kategorizaci klíčových zainteresovaných aktérů, jejich zájmů, míry vlivu a možných obav. Její zařazení vychází z potřeby reflektovat komplexní síť vztahů, na kterých je festival závislý, a optimalizovat návrh projektu ve vztahu k těmto různorodým skupinám.

Projektová část vychází ze zjištění analytické části a formuluje návrh realizace festivalu ve Zlínském kraji na základě SMART cíle. Součástí návrhu je harmonogram, nákladová analýza a analýza rizik.

Celý výzkumný a návrhový proces je veden v souladu s etickými zásadami společenskovedního výzkumu. Všichni respondenti byli předem informováni o účelu výzkumu, anonymitě a způsobu zpracování dat. Cílem práce je nabídnout návrh založený na reflexi praxe a reálných potřeb jednotlivých aktérů, který přispěje k efektivní a udržitelné realizaci festivalu ve Zlínském kraji.

I TEORETICKÁ ČÁST

1 KREATIVITA A KULTURNÍ SEKTOR VE VZDĚLÁVÁNÍ

Kulturní a kreativní odvětví (KKO) vstupují do vzdělávacích politik jako prostředek rozvoje tvořivosti, kritického myšlení a mezioborových kompetencí. Integrace KKO proměňuje školu v prostředí zkušenostního učení založeného na umělecké činnosti a posiluje vazby mezi školami a kulturními institucemi. Tato kapitola mapuje vztah KKO a vzdělávání a vymezuje teoretické východisko pro projekt Festivalu umění a kreativity ve vzdělávání ve Zlínském kraji.

1.1 Kulturní a kreativní odvětví

Kulturní a kreativní odvětví představují oblast činností na pomezí kultury, ekonomiky, vzdělávání a inovací. Vycházejí z individuální i kolektivní tvořivosti, odborných dovedností a kulturních hodnot. Výsledkem těchto činností jsou produkty a služby s ekonomickým, společenským a kulturním dopadem. Podle definice UNESCO se jedná o „sektory organizované činnosti, jejichž hlavním účelem je produkce nebo reprodukce, propagace, distribuce nebo komercializace statků, služeb a činností kulturní, umělecké nebo dědictvím související hodnoty“ (UNESCO, 2021, s. 8).

Evropská komise označuje kulturní a kreativní odvětví za aktivity založené na kulturních hodnotách, umělecké nebo jiné kreativní tvorbě, bez ohledu na to, zda jsou tržně nebo netržně orientované. Tyto aktivity zahrnují vývoj, tvorbu, produkci, šíření a uchování statků a služeb, které ztělesňují kulturní nebo tvůrčí výraz a vytvářejí pracovní místa a hospodářský růst prostřednictvím využití duševního vlastnictví (Kalfas et al., 2024).

V českém prostředí definuje Strategie rozvoje a podpory kulturních a kreativních odvětví tento sektor jako domény, které jsou převážně financovány prostřednictvím tržních mechanismů a nejsou závislé především na veřejných rozpočtech (Ministerstvo kultury ČR, 2021).

Mezi kulturní a kreativní odvětví se podle těchto rámců řadí audiovizuální a interaktivní média, literatura a tisk, scénická umění, výtvarné umění a řemesla, nehmotné kulturní dědictví, design a kreativní služby, stejně jako kulturní dědictví a aktivity v oblasti cestovního ruchu (UNESCO, 2021; Anheier a Toepler, 2023; Kalfas et al., 2024).

Hospodářský přínos kulturních a kreativních odvětví je doložen makroekonomickými daty. Kulturní dědictví a s ním spojené sektory tvoří přibližně 3 % hrubého domácího produktu Evropské unie a představují asi 4 % zaměstnanosti (Gustafsson a Lazzaro, 2021).

V Německu generují kulturní a kreativní odvětví přidanou hodnotu srovnatelnou se strojírenským sektorem a vyšší, než je hodnota výstupů chemického a energetického průmyslu (Ministerstvo kultury ČR, 2021). V České republice nejsou systematicky sledována srovnatelná data, nicméně dostupné analýzy potvrzují rostoucí ekonomický a zaměstnanostní význam tohoto sektoru (Ministerstvo kultury ČR, 2021).

Z hlediska organizační struktury je tento sektor tvořen převážně mikropodniky, freelancery a nezávislými tvůrci. Tato struktura podporuje flexibilitu, adaptabilitu a inovační potenciál, zároveň však zvyšuje ekonomickou zranitelnost. Výzkumy ukazují, že strategické aliance v tomto sektoru vznikají nejen za účelem sdílení zdrojů, ale i jako nástroj zajištění kvality, kulturní identity a dlouhodobé udržitelnosti (Gundolf, Jaouen a Gast, 2018). Kulturní a kreativní profese jsou dále charakteristické vysokou kvalifikací, mezinárodní orientací a nadprůměrnou mobilitou (Gustafsson a Lazzaro, 2021).

Rostoucí důraz na kulturu a kreativitu jako strategické rozvojové faktory potvrzuje jejich integrace do národních a regionálních politik. Strategie rozvoje kulturních a kreativních odvětví zdůrazňuje jejich roli při podpoře inovací, podnikavosti a konkurenceschopnosti v návaznosti na evropský rámec inteligentní specializace (Ministerstvo kultury ČR, 2021). Kulturní a kreativní odvětví tak sehrávají významnou roli nejen z hlediska ekonomického výkonu, ale i při řešení společenských výzev, jako jsou udržitelný rozvoj měst, inkluze, vzdělávání a digitální transformace (Gustafsson a Lazzaro, 2021; Lee, 2015).

V České republice byla podpora kulturních a kreativních odvětví dlouhodobě roztržena mezi různé resorty. V roce 2021 byl na Ministerstvu kultury zřízen samostatný odbor pro kulturní a kreativní odvětví a byla navázána mezipřesortní spolupráce s Ministerstvem průmyslu a obchodu a Ministerstvem zahraničních věcí (Ministerstvo kultury ČR, 2021). KKO byly rovněž začleněny do politiky regionálního rozvoje a strategií inteligentní specializace, kde jsou chápány jako jeden z pilířů inovačních ekosystémů (Kalfas et al., 2024).

Udržitelný rozvoj tohoto sektoru vyžaduje systémovou podporu a mezioborový přístup propojující kulturní politiku s ekonomickými, vzdělávacími a technologickými nástroji. Efektivní fungování kulturního a kreativního ekosystému předpokládá spolupráci mezi veřejnou správou, akademickou sférou, kulturními aktéry a soukromým sektorem (Anheier a Toepler, 2023; Bakule, 2025).

1.2 Propojení kulturních a kreativních odvětví a vzdělávání

Propojení kulturních a kreativních odvětví se vzdělávacím systémem představuje klíčovou oblast rozvoje kompetencí pro 21. století. Kulturní a kreativní sektor přispívá k transformaci výukových metod, obohacuje vzdělávací obsah o estetické, expresivní a kritické dimenze a podporuje vznik inovativních vzdělávacích přístupů. Podle UNESCO má začlenění kulturních a kreativních aktivit do vzdělávání potenciál rozvíjet měkké dovednosti, tvořivost a sociální soudržnost, a to jak v rámci formálního školství, tak i neformálních vzdělávacích prostředí (UNESCO, 2021, s. 14).

Výzkumná zpráva projektu „Školy pro budoucnost“ potvrzuje, že rozvíjení tvořivosti prostřednictvím zapojení do kulturních aktivit posiluje vnitřní motivaci žáků, jejich schopnost spolupráce a orientaci na smysluplné učení (Dlouhá a Henderson, 2022). Kulturní instituce, jako jsou muzea, galerie, knihovny nebo divadla, se přitom stávají významnými partnery škol při realizaci vzdělávacích programů, které podporují rozvoj kulturní gramotnosti a participace (Bakule, 2025).

Strategie rozvoje a podpory kulturních a kreativních odvětví identifikuje oblast vzdělávání jako jednu z prioritních pro budoucí podporu sektoru. Dokument doporučuje podporu spolupráce mezi kulturním a vzdělávacím sektorem, rozvoj kompetencí pedagogických pracovníků a začleňování témat kreativity a kulturní identity do školních kurikul (Ministerstvo kultury ČR, 2021).

V evropském kontextu je tato snaha podpořena rámcem klíčových kompetencí pro celoživotní učení, který mezi hlavní dovednosti zahrnuje kulturní vědomí a výrazové schopnosti. Ty jsou chápány jako předpoklad pro kritické myšlení, empatii a aktivní občanství (Kalfas et al., 2024).

Zavádění kulturních a kreativních přístupů do vzdělávání však vyžaduje systémovou podporu, dlouhodobé partnerství mezi školami a kulturními aktéry, jakož i metodické zázemí pro pedagogy. Výzkumy ukazují, že pozitivní dopad na učení má především zážitkové a projektově orientované vzdělávání, které staví na autentických kulturních zkušenostech a propojuje poznání s tvořivým vyjádřením (Dlouhá a Henderson, 2022; UNESCO, 2021).

1.3 Kreativita ve vzdělávání

Kreativita ve vzdělávání představuje komplexní a víceúrovňový koncept, který zahrnuje schopnost žáků i pedagogů produkovat nové a hodnotné myšlenky, řešení a způsoby

vyjádření. Tento potenciál není statický, ale vyvíjí se ve specifických sociokulturních kontextech, je ovlivňován interakcí s prostředím a podněcován různými formami podnětné výuky. Vzdělávací systémy, které usilují o rozvoj této kompetence, směřují k otevřenému, reflexivnímu a participativnímu učení, přičemž klíčovou roli hrají motivace, autonomie a spolupráce. UNESCO (2021) upozorňuje, že kreativita je zásadní pro řešení komplexních společenských výzev a měla by být integrální součástí vzdělávacích politik, kurikul a výukových metod (UNESCO, 2021, s. 12).

Význam kreativity ve vzdělávání spočívá v jejím potenciálu podporovat rozvoj nejen kognitivních, ale i emocionálních a sociálních schopností. Kreativita může napomoci hlubšímu porozumění světu, podpoře empatie a posílení schopnosti formulovat nové otázky i odpovědi. Výzkumná zpráva Dlouhé a Henderson (2022) ukazuje, že tvořivost není výlučně individuální schopností, ale rozvíjí se ve vztahu k prostředí, interakci, dialogu a kulturním podnětům. Autoři zdůrazňují význam „bezpečného prostoru“, v němž mohou žáci svobodně experimentovat, sdílet nápady a reflektovat vlastní myšlenkové procesy bez obavy z hodnocení.

Kreativita jako klíčová kompetence je v evropských rámcích celoživotního učení úzce propojena s dalšími oblastmi, jako jsou podnikavost, kulturní povědomí nebo digitální dovednosti, jak potvrzuje Doporučení Rady Evropské unie o klíčových kompetencích pro celoživotní učení (2018), které chápe kreativitu jako průřezový prvek kompetencí, úzce propojený s podnikavostí, občanskou participací, kulturním povědomím a schopností řešit problémy (Rada EU, 2018). V tomto pojetí není kreativita omezena pouze na oblast umění, ale prostupuje napříč obory, profesními oblastmi a každodenními životními situacemi (Kalfas et al., 2024). Strategie rozvoje kulturních a kreativních odvětví v České republice výslovně uvádí, že podpora kreativity ve vzdělávání má zásadní význam pro inovace, konkurenceschopnost, demokratickou participaci a sociální kohezi (Ministerstvo kultury ČR, 2021).

Kreativní pedagogika rozlišuje mezi učením zaměřeným na tvořivost (teaching for creativity), tvořivým učením (creative learning) a tvořivým způsobem výuky (creative teaching), přičemž efektivní učení vyžaduje propojení všech tří přístupů (Selkrig a Keamy, 2017). Tento přístup staví na zkušenostním učení, otevřených zadáních, víceznačných řešeních a aktivním zapojení žáků do konstrukce znalostí. Kreativní výuka je také spojena s emoční angažovaností a osobním významem učiva pro jednotlivce.

Zkušenosti ze zahraničních výzkumů ukazují, že efektivní rozvoj kreativity ve vzdělávání závisí nejen na kurikulu či metodách, ale především na schopnosti pedagogů rozpoznat a podporovat tvořivý potenciál každého jednotlivce. To předpokládá profesní rozvoj zaměřený na tvořivost samotných učitelů, ochotu přijímat chybu jako součást procesu učení, flexibilitu v hodnocení a schopnost vytvářet prostředí umožňující experimentování (Selkrig a Keamy, 2017; Zhang et al., 2020). V tomto smyslu se učitel stává nikoli pouhým předatelem informací, ale aktivním průvodcem a spoluúčastníkem tvořivého procesu.

V posledních letech se v mezinárodním kontextu zvyšuje pozornost věnovaná propojení kreativity se STEAM přístupem, který integruje umění do vědy, technologií, inženýrství a matematiky. Tento mezioborový rámec vychází z přesvědčení, že kreativní a estetické dovednosti jsou stejně důležité jako technické a analytické, a že propojení těchto oblastí vede k hlubšímu porozumění, inovativnímu myšlení a komplexnímu řešení problémů. Podle Alliny (2018) tento mezioborový model přispívá k rozvoji širších schopností studentů, jako je sociální angažovanost, estetická senzitivita a kulturní vnímavost. Tento trend odráží rostoucí uznání významu kreativity nejen pro individuální rozvoj, ale i pro demokratickou kulturu a udržitelnou společnost.

Tento posun ve vzdělávacích přístupech souzní s pohledem Robinsona a Aronicy (2016), kteří upozorňují, že skutečná reforma školství nespočívá v reorganizaci systému, ale v proměně přístupu k učení. Klíčovou roli přisuzují školní kultuře, která by měla podporovat diverzitu, kreativní myšlení a hluboké zapojení učitelů i žáků. Kreativita podle nich nevzniká izolovaně, ale rozvíjí se v kontextu, kde je podpořena ochotou riskovat, tvořit a být otevřen novým perspektivám. Autoři rovněž upozorňují, že kreativita není výlučně doménou umění, ale má zásadní místo i v matematice, vědě, humanitních vědách a technických oborech (Robinson a Aronica, 2016, s. 23–124).

1.4 Umění a kreativní přístup ve vzdělávání

Umění jako nástroj učení představuje zásadní prostředek rozvoje tvořivosti, estetického vnímání a hlubšího porozumění světu. Vzdělávání prostřednictvím umění (learning through art) umožňuje nejen osvojení kulturních kompetencí, ale rozvíjí také schopnost komunikace, spolupráce a sebereflexe. UNESCO (2021) poukazuje na význam začlenění kultury a umění do vzdělávacích procesů jako klíčového nástroje pro inkluzivní a udržitelný rozvoj společnosti.

Kreativní pedagogika staví na principech aktivního zapojení žáků, otevřeného kurikula a důrazu na proces tvorby jako cestu k učení. Podle Selkriga a Keamyho (2017) by měla být tvořivost nejen cílem výuky, ale i základním rámcem pedagogické práce. Tito autoři rozlišují mezi třemi úrovněmi kreativního vzdělávání: tvořivou výukou, výukou pro tvořivost a tvořivým učením. Všechny tyto přístupy kladou důraz na zkušenostní charakter výuky, prostor pro chybu, rozvoj identity a vnitřní motivace žáků.

Metody zážitkového a projektového učení, označované jako *learning by doing*, umožňují žákům aktivně se podílet na konstrukci poznání. Výzkum Murray (2018) v oblasti ošetrovatelského vzdělávání ukazuje, že učení skrze přímou zkušenost zvyšuje retenci informací, podporuje empatii a posiluje schopnost reflektivního myšlení. Tyto principy lze přenést i do oblasti uměleckého vzdělávání, kde tvorba, interpretace a sdílení mají formativní charakter.

Zejména v přístupu STEAM, se ukazuje přínos umění jako nástroje mezioborového myšlení. Allina (2018) poukazuje na to, že propojení estetického a analytického rozvoje umožňuje žákům chápat komplexní problémy ve vzájemných souvislostech. Umění zde přestává být pouze ilustrativním doplňkem, ale stává se nositelem hodnot, významů a tvořivého myšlení. Přestože výzkumy a mezinárodní doporučení potvrzují přínosy těchto přístupů, jejich implementace ve školní praxi je často omezena nedostatkem metodického vedení, slabou institucionální podporou a limitovaným financováním. OECD (2021) upozorňuje, že kulturní a kreativní odvětví zůstávají často podhodnocena v politickém diskurzu a že jejich integrace do vzdělávacích politik naráží na institucionální bariéry, nedostatečné investice a chybějící strategické rámce (OECD, 2021, s. 3–13).

Robinson a Aronica (2016) zdůrazňují, že umělecké činnosti rozvíjejí nejen tvořivost, ale také sebedůvěru, vytrvalost a schopnost spolupracovat. Tvrdí, že školní prostředí, které podporuje umění a tvořivost, vytváří podmínky pro celostní rozvoj osobnosti žáků. Kreativní aktivity navíc podporují emoční a sociální inteligenci a jsou významným nástrojem rozvoje občanské gramotnosti.

Kulturní instituce – divadla, galerie, muzea nebo knihovny – se v tomto kontextu stávají přirozeným prostředím pro zážitkové a komunitně orientované vzdělávání. Výzkumná zpráva Dlouhé a Henderson (2022) potvrzuje, že kontakt s uměleckými díly a tvůrčími činnostmi napomáhá hlubšímu učení, aktivnímu občanství a kulturní participaci.

Závěrem lze konstatovat, že kulturní a kreativní odvětví představují významný potenciál pro inovaci vzdělávacího systému, přičemž umění a kreativita sehrávají klíčovou roli v rozvoji kompetencí žáků i pedagogů. Teoretická východiska uvedená v této kapitole ukazují, že efektivní integrace těchto odvětví do vzdělávání vyžaduje nejen mezioborovou spolupráci, ale také systematické projektové řízení a kvalitní organizační zázemí.

2 SPECIFIKA KULTURNÍHO SEKTORU

Kulturní sektor představuje dynamické a mnohohrstevnaté prostředí, v němž se prolínají umělecké, společenské a tržní logiky. Jeho základní charakteristikou je vysoká míra nejistoty, projektová povaha činností, složitost financování a přítomnost různorodých hodnotových orientací, které přesahují rámec ekonomické racionality. Kulturní organizace operují často v nestabilním institucionálním a politickém kontextu, což zvyšuje nároky na flexibilitu řízení a schopnost přizpůsobit se proměnlivým očekáváním publika, tvůrců i partnerů (Saintilan a Schreiber, 2018).

2.1 Typologie kulturních projektů

Kulturní projekty lze klasifikovat podle několika základních kritérií, mezi něž patří zejména jejich ekonomická povaha (neziskové vs. komerční) a typ vytvářené hodnoty (ekonomická vs. symbolická). Zásadní distinkcí je odlišení projektů orientovaných na tržní uplatnění kulturní produkce od projektů realizovaných v rámci neziskového sektoru. Zatímco komerčně orientované kulturní iniciativy usilují o dosažení finanční návratnosti prostřednictvím prodeje produktů a služeb, neziskové projekty kladou důraz na veřejný přínos, komunitní zapojení a kulturní inkluzi (Anheier a Toepler, 2023).

Tato rozdílná východiska se odrážejí v odlišném nastavení cílů. Zatímco komerční projekty směřují k maximalizaci výnosu, kulturní projekty v neziskovém sektoru usilují o tvorbu veřejné hodnoty, podporu diverzity a zajištění přístupu ke kulturnímu kapitálu pro různé sociální skupiny (Cabral et al., 2019).

V rámci neziskových kulturních projektů hraje klíčovou roli reputace a důvěryhodnost organizace. Tyto faktory ovlivňují nejen schopnost navazovat partnerství a získávat financování, ale i míru participace veřejnosti a stakeholderů (Willems, Jegers, a Faulk, 2015). Komerční projekty naproti tomu často staví na značce, tržní pozici a schopnosti generovat ekonomickou hodnotu pro investory. V důsledku toho lze hovořit o rozdílné logice hodnotové tvorby, zatímco v neziskovém sektoru je vytvářená hodnota často nefinančního charakteru a obtížně přivlastnitelná (např. vzdělávání, estetický zážitek, sociální koheze), v komerčním sektoru je hodnota převážně transformována do podoby zisku (Cabral et al., 2019).

2.2 Stakeholder management

Řízení stakeholderů v kulturních projektech představuje komplexní proces, který zahrnuje identifikaci zúčastněných aktérů, analýzu jejich zájmů, vlivu a postojů, a následné vytvoření strategií zapojení přiměřených jejich roli v projektovém ekosystému. Efektivní stakeholder management v kultuře vyžaduje citlivost vůči neformálním vztahům, symbolickému kapitálu a institucionální rozmanitosti prostředí, v němž se projekt odehrává (Fu et al., 2024).

Zvláštností kulturního sektoru je skutečnost, že stakeholdery nelze omezit pouze na formální partnery nebo financující subjekty. Patří sem také aktéři symbolického vlivu, jako jsou umělecké komunity, místní veřejnost, média, odborná veřejnost či občanské iniciativy. Práce s těmito skupinami vyžaduje nejen komunikační strategii, ale i vybudování vztahového rámce, založeného na důvěře, otevřenosti a dlouhodobé spolupráci (Fu et al., 2024; Cabral et al., 2019).

Stakeholder management v kulturních projektech nespočívá pouze v přenosu informací, ale ve schopnosti organizace naslouchat, interpretovat a aktivně začleňovat zpětnou vazbu do procesu rozhodování. V této souvislosti nabývá na významu koncept tzv. organizačního naslouchání, který klade důraz na vytvoření struktur a kapacit umožňujících obousměrnou komunikaci a učení se v průběhu projektu (Fu et al., 2024).

Součástí stakeholder managementu je rovněž schopnost řídit vztahovou dynamiku v čase. V průběhu projektu může docházet ke změnám v postavení aktérů, proměně zájmů nebo k re-konfiguraci sítě zapojených subjektů. Kulturní organizace, které tuto proměnlivost aktivně sledují a přizpůsobují jí strukturu zapojení, dosahují vyšší míry adaptability, legitimizace a institucionální udržitelnosti (Willems, Jegers, a Faulk, 2015).

3 PROJEKTOVÝ MANAGEMENT

Projektový management v oblasti kultury je koncepčně odvozen od teoretického vymezení projektu, což je jedinečný, časově ohraničený a účelově strukturovaný proces směřující k dosažení specifického cíle prostřednictvím koordinace předem vymezených aktivit, zdrojů a aktérů (Doležal, 2023; Daraojimba et al., 2024).

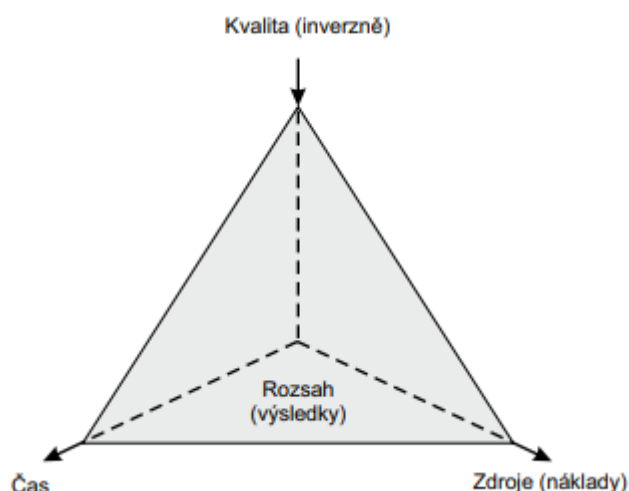
V kulturním kontextu nabývá projekt specifických kvalit, jelikož neprodukuje materiální výstup, ale generuje nehmotné hodnoty, jako jsou estetický prožitek, symbolický význam nebo veřejný dialog (DeVereaux, 2023).

3.1 Projektový management

Projektový management poté lze definovat jako systematický a strukturovaný proces iniciace, plánování, realizace, monitorování a následného ukončení činností směřujících k dosažení předem stanoveného cíle v rámci přesně vymezeného časového harmonogramu a rozpočtových omezení (Doležal, 2023). Tento přístup usiluje o optimalizaci zdrojů a dosažení požadované hodnoty v co nejefektivnější formě. V kontextu kulturních projektů hraje projektový management zásadní roli při sladění tvůrčích, často intuitivních a estetických záměrů s technickými, organizačními a finančními omezeními. Úspěšné řízení kulturních projektů tak vyžaduje nejen vysokou míru adaptability, ale i specifické manažerské a interpersonální kompetence (Robinson a Aronica, 2016), které zohledňují povahu kulturní produkce, často pracující s nehmotnými výstupy a veřejnou hodnotou.

3.1.1 Projektový trojimperativ

Mezi základní principy projektového řízení se řadí tzv. „projektový trojimperativ“, který tvoří vzájemně propojené dimenze rozsahu (cílů), času a nákladů. K nim se často přidává čtvrtá dimenze kvality. Tyto čtyři faktory jsou v neustálé dynamické rovnováze a změna v jednom aspektu ovlivňuje ostatní, a proto musí být jakékoliv rozhodnutí posuzováno z hlediska celkové rovnováhy celého systému (Doležal, 2023).



Obrázek 1: Trojimperativ doplněný o míru kvality

(zdroj: Doležal)

V oblasti kulturního managementu se k těmto základním parametrům přidávají i další nehmotné složky, jako je umělecká integrita, estetická hodnota a míra společenského dopadu, které není možné exaktně měřit, ale jejichž vnímání zásadně ovlivňuje hodnocení úspěšnosti projektu (DeVereaux, 2023).

3.1.2 Prediktivní a agilní přístup

V rámci projektového managementu lze rozlišit dvě základní metodologická východiska, prediktivní a agilní přístup. Prediktivní (také označovaný jako tradiční nebo vodopádový) model je založen na lineární, sekvenčně uspořádané struktuře projektu, která předpokládá stabilní prostředí, jasně definované cíle a minimální změny v průběhu realizace (Doležal, 2023).

Agilní přístup naproti tomu vychází z iterativního řízení, které umožňuje flexibilní reakci na změny, intenzivní zpětnou vazbu a průběžné přizpůsobování postupu na základě aktuálních potřeb stakeholderů. V kulturních projektech se agilní přístup osvědčuje zejména tam, kde je třeba zapojit komunitu, pracovat s participativními prvky a přizpůsobit program aktuálním podmínkám.

Z hlediska kulturní praxe se oba přístupy neuplatňují izolovaně, ale často v hybridní formě. Tato kombinace spojuje prediktivní plánování s agilní exekucí, čímž umožňuje zachovat kontrolu nad rozpočtem a harmonogramem a zároveň reflektovat potřebu kontextové adaptace a participativního řízení (DeVereaux, 2023; Amajuoyi et al., 2024).

3.2 Projektový tým

Efektivní fungování projektových týmů je klíčovým faktorem ovlivňujícím výkonnost a výsledky projektového týmu. Čím více jsou členové týmu na sobě při práci závislí, tím více je potřeba koordinace, sdílených cílů a vymezených pravidel spolupráce. Dodržení těchto podmínek podporuje vyšší úroveň spolupráce a lepších výsledků týmu a projektu (Zhang et al., 2023).

3.2.1 Rozdíl mezi skupinou a týmem

Rozlišení mezi pracovní skupinou a týmem představuje důležitý předpoklad efektivního řízení lidských zdrojů v projektovém prostředí. Skupina je tvořena jednotlivci, kteří pracují na podobných úkolech, avšak jejich činnost není koordinovaná a odpovědnost za výsledek zůstává na úrovni jednotlivce. Oproti tomu tým funguje jako integrovaná jednotka se sdíleným cílem, rozdělenou odpovědností a jasně definovanými rolmi. Tento rozdíl se projevuje především ve struktuře vztahů, míře spolupráce a úrovni kolektivního výkonu (Santos, Uitdewilligen a Passos, 2015).

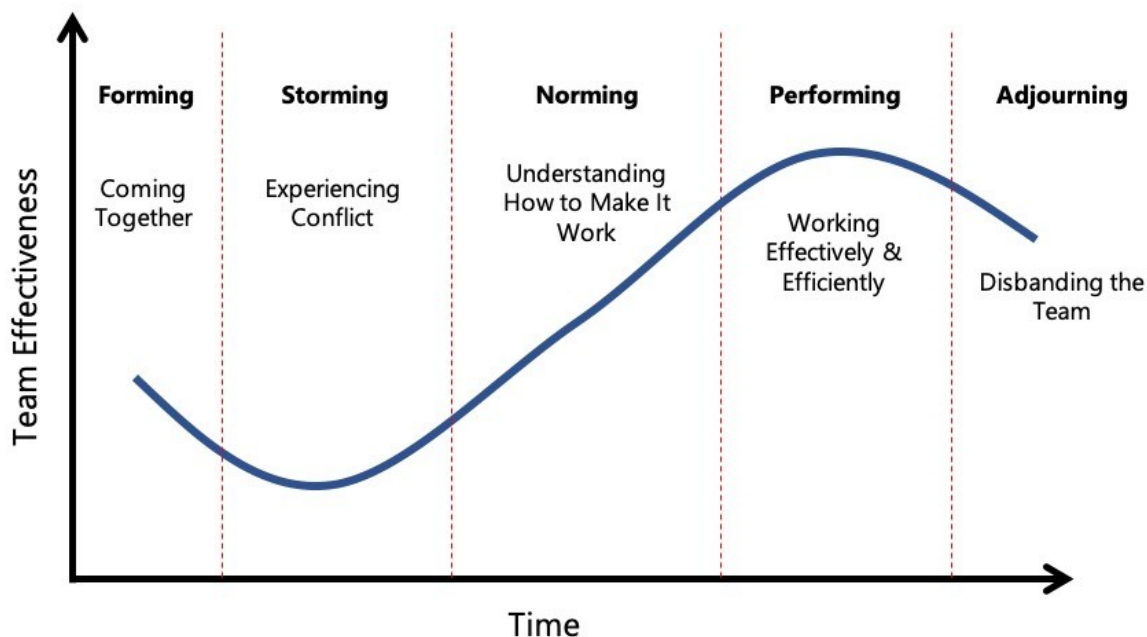
Týmy bývají výkonnější zejména tehdy, pokud členové sdílejí společné porozumění úkolům, procesům a očekáváním. Takové nastavení usnadňuje koordinaci, zvyšuje efektivitu rozhodování a minimalizuje riziko nedorozumění (Susskind a Odom-Reed, 2019).

3.2.2 Fáze vývoje týmu

Vývoj týmové spolupráce je dynamický proces, který lze rozčlenit do několika vývojových stádií. Mezi nejčastěji používané modely patří koncepce Bruce W. Tuckmana, která definuje pět fází vývoje malých pracovních skupin: formování, střet, normování, výkon a ukončení (Bonebright, 2010).

V úvodní fázi (forming) se tým teprve utváří – členové navazují kontakty, seznamují se s úkolem a testují hranice očekávání. V následujícím období (storming) se objevují rozdílné pracovní styly a hodnoty, což může vést ke konfliktům. Tyto střety jsou nezbytné pro ustavení pravidel a vyjasnění rolí. Fáze normování (norming) přináší stabilizaci vztahů a rozvoj týmové identity. Role jsou jasněji vymezené a roste důvěra mezi členy. Ve fázi výkonnosti (performing) tým funguje jako samostatná jednotka orientovaná na cíl, s vysokou mírou kooperace a adaptace. Pátou fází je ukončení (adjourning), v níž dochází k rozpuštění týmu nebo přechodu do nové organizační konfigurace.

Model se uplatňuje v řadě praktických kontextů, protože poskytuje srozumitelný rámec pro pochopení změn v týmové dynamice. Jeho přínos spočívá v tom, že umožňuje manažerům, facilitátorům i samotným členům týmů včas identifikovat vývojová stadia a přizpůsobit jim styl vedení i podporu týmového růstu (Bonebright, 2010).



Obrázek 2: Vývoj týmové efektivity v čase

(zdroj: *thoughtfulleader.com*)

3.2.3 Role a odpovědnosti v projektovém týmu

Efektivní fungování projektového týmu předpokládá jasné vymezení rolí a odpovědností jednotlivých členů. Struktura týmu by měla reflektovat nároky projektu, jeho cíle, časový rámec a míru odborné specializace. V kulturním sektoru se kromě běžných pozic, jako je projektový manažer, produkční či technický koordinátor, uplatňují i specifické role dramaturgů, kurátorů, scénografů, mediátorů nebo komunitních facilitátorů (Glørstad et al., 2024).

Jednoznačné vymezení rolí a odpovědností v projektovém týmu podporuje výkonnost, stabilitu a transparentnost rozhodovacích procesů. Strukturované rozdělení úkolů a komunikačních toků umožňuje efektivní zvládání konfliktních situací a zvyšuje schopnost týmu reagovat na změny prostředí (Susskind a Odom-Reed, 2019). Kromě formálních pozic, definovaných organizačním schématem, ovlivňují týmovou dynamiku i neformální vztahové

pozice. Členové, kteří disponují odbornou autoritou nebo meziskupinovou důvěrou, výrazně přispívají k integraci týmu a stabilizaci vnitřních interakcí (Jitpaiboon, Smith a Gu, 2019).

Distribuce odpovědnosti a přístup k rozhodování jsou úzce propojeny s otázkami moci a participace. Nerovnoměrné rozložení vlivu může vést k marginalizaci některých členů a oslabit jejich motivaci. Naopak transparentní rozhodovací procesy, rovný přístup k informacím a sdílení odpovědnosti posilují angažovanost a vnitřní kohezi týmu (Susskind a Odom-Reed, 2019; Jitpaiboon, Smith a Gu, 2019).

3.2.4 Projektový manažer

Projektový manažer zajišťuje koordinaci činností v rámci projektového cyklu a nese odpovědnost za naplnění cílů projektu s ohledem na časový harmonogram, rozpočet, kvalitu a dostupné zdroje. Tato role vyžaduje kompetence v oblasti plánování, komunikace, řízení rizik i vyjednávání se stakeholdery. Ve specifickém kontextu kulturních projektů se očekává také schopnost sladit organizační rámec s požadavky tvůrčího procesu, reagovat na proměnlivé institucionální podmínky a vytvářet prostor pro spolupráci různorodých odborných i komunitních aktérů (Jitpaiboon, Smith a Gu, 2019; Glørstad et al., 2024).

Úspěšné vedení projektu v kulturním sektoru závisí na citlivém vyvažování mezi strukturou a autonomií, stejně jako na podpoře otevřeného, participativního prostředí. Projektový manažer v těchto podmínkách nepůsobí pouze jako technický koordinátor, ale často také jako facilitátor týmové dynamiky a prostředník mezi uměleckými, společenskými a organizačními zájmy (Glørstad et al., 2024).

3.2.5 Týmová spolupráce a komunikace

Spolupráce v projektovém týmu je založena na sdílení informací, koordinaci činností a schopnosti přijímat společná rozhodnutí. Kvalitní týmová komunikace umožňuje členům vytvářet sdílené porozumění úkolům a cílům, čímž se zvyšuje celková efektivita práce (Gervits, Eberhard a Scheutz, 2016).

Zvláštní výzvy představuje spolupráce v distribuovaných týmech, které se opírají o digitálně zprostředkovanou komunikaci. V těchto podmínkách je efektivní týmová práce závislá na rovnoměrném přístupu k informacím, spravedlivém rozdělení komunikačních příležitostí a důvěře mezi členy (Gervits, Eberhard a Scheutz, 2016).

Komunikační procesy nejsou neutrálním prostředkem přenosu informací, ale aktivní součástí týmové dynamiky. Efektivitu výkonnosti týmu ovlivňuje také tón, načasování, interaktivita a transparentnost sdílených sdělení (Gervits, Eberhard a Scheutz, 2016).

Projektový management v kulturním sektoru představuje komplexní proces, který propojuje systematické plánování a řízení s tvůrčím a hodnotově orientovaným obsahem. Specifické podmínky kulturní produkce vyžadují vysokou míru adaptability metod řízení, včetně schopnosti kombinovat prediktivní a agilní přístupy. Úspěch kulturních projektů je do značné míry závislý na efektivitě týmové spolupráce, kvalitě komunikace a jasném vymezení rolí a odpovědností. Projektový manažer zde plní roli nejen organizačního koordinátora, ale také facilitátora mezilidských procesů a prostředníka mezi kreativními, institucionálními a společenskými zájmy. Projektový management v kultuře tak nelze redukovat na technické nástroje, ale je nutné jej chápat jako citlivě vyvažovaný rámec mezi strukturou, participací a hodnotovým ukotvením.

3.3 Projektový cyklus

Projektový cyklus v kulturním managementu představuje strukturovaný rámec, který slouží k systematickému plánování, realizaci a vyhodnocování kulturních intervencí. Je založen na posloupnosti logicky navazujících fází, jejichž smyslem je zajistit efektivní využití zdrojů, dosažení stanovených cílů a vytvoření kulturní či společenské hodnoty (Anheier a Toepler, 2023; Saintilan a Schreiber, 2018).

3.3.1 Iniciační fáze

Iniciační fáze kulturního projektu představuje rozhodující etapu, v níž se formuluje základní smysl, záměr a strukturální rámec budoucí intervence. Cílem této fáze není pouze vymezit projektovou myšlenku, ale především přeložit kulturní nebo společenské potřeby do strategicky ukotveného návrhu. Kulturní projekty v této fázi procházejí procesem, který spojuje hodnotové uvažování s technickými a organizačními parametry proveditelnosti (Anheier a Toepler, 2023).

S formulací vize úzce souvisí vymezení cílové skupiny, která není chápána pouze jako pasivní příjemce kulturní nabídky, ale jako aktivní spolutvůrce jejího významu a legitimacy. Identifikace publika v této fázi předpokládá analýzu jeho potřeb, kulturních preferencí, bariér přístupu a způsobů participace. Tento přístup reflektuje proměnu v chápání kulturní

politiky, která upřednostňuje inkluzi, diverzitu a komunitní angažovanost před tradičním modelem jednostranné distribuce kulturních produktů (Fu et al., 2024).

Vedle identifikace publika je důležitým krokem také analýza potřeb, která umožňuje ověřit oprávněnost projektového záměru a zformulovat předpokládaný dopad projektu. V kulturním sektoru se tato analýza zaměřuje na potřeby, jež často nejsou měřitelné kvantitativními ukazateli. Součástí tohoto procesu je i stanovení indikátorů dopadu, které se v pozdějších fázích stanou základem evaluace (Saintilan a Schreiber, 2018).

V této fázi je zároveň nezbytné předem zmapovat dostupné zdroje a posoudit finanční možnosti, lidské kapacity, technické zázemí a organizační podmínky. Kulturní projekty čerpají z kombinace veřejných grantů, dotačních programů, vlastních příjmů a podpory od soukromé sféry. Specifické podmínky a tematické zaměření jednotlivých dotačních programů přitom výrazně ovlivňují strukturu projektového návrhu a realizovatelnost záměru (Anheier a Toepler, 2023).

3.3.2 Plánovací fáze

Plánovací fáze projektového cyklu v kulturním managementu představuje etapu, v níž se ideový rámec projektu transformuje do konkrétních strategických, časových a finančních struktur. Cílem této fáze je vytvořit realistický a proveditelný plán, který vychází z definovaných cílů, dostupných zdrojů a institucionálních podmínek (Anheier a Toepler, 2023).

Scénář a dramaturgická linie kulturního projektu vymezují obsahovou logiku a tematické členění, zároveň však propojují jednotlivé aktivity do uceleného konceptu, jenž je srozumitelný jak pro realizační tým, tak pro cílové publikum (Saintilan a Schreiber, 2018).

Harmonogram aktivit slouží k rozvržení klíčových činností projektu v čase. Použití nástrojů, jako je Ganttův diagram nebo síťové grafy, umožňuje vizualizovat návaznosti jednotlivých kroků, identifikovat kritická místa a plánovat alokaci zdrojů. V kulturním sektoru, kde jsou projekty časově omezené a závislé na sezónnosti, je harmonogram zásadní pro zvládnutí logistických a provozních výzev (Doležal, 2023).

S tím úzce souvisí plán lidských, technických a materiálních zdrojů. V kulturních projektech se obvykle pracuje s hybridní strukturou týmů, jenž kombinuje interní pracovníky, externí odborníky a dobrovolníky. Efektivní plánování kapacit přispívá

ke stabilitě realizačního procesu a snižuje riziko přetížení či konfliktů (Saintilan a Schreiber, 2018; Jitpaiboon, Smith a Gu, 2019).

Finanční plánování zahrnuje sestavení rozpočtu, identifikaci nákladových položek a návrh modelu financování. Rozpočtová struktura musí reflektovat specifika kulturního projektu – např. náklady na produkci, autorské honoráře, technické vybavení či marketing – a zároveň odpovídat požadavkům financujících subjektů (Anheier a Toepler, 2023; Willems, Jegers, a Faulk, 2015).

Plánovací fáze kulturního projektu zahrnuje také systematický rozvoj partnerství, která v rámci kulturního sektoru přesahuje institucionální a sektorové hranice. Kooperace mezi kulturními organizacemi, vzdělávacími institucemi a subjekty soukromého sektoru představuje nástroj pro diverzifikaci zdrojů, rozšíření odborných kapacit a posílení společenské relevance projektu. Tato mezioborová spolupráce zásadním způsobem pomáhá přispět ke zvýšení dopadu kulturních iniciativ na cílové publikum a širší veřejnost (Cabral et al., 2019; Gustafsson & Lazzaro, 2021). Úspěšnost partnerství je však podmíněna vymezením rolí, formulací sdílených cílů a existencí vzájemné důvěry mezi zúčastněnými subjekty. Za těchto předpokladů mohou partnerství významně přispět k dlouhodobé stabilitě a udržitelnosti kulturních projektů.

3.3.3 Realizační fáze

Realizační fáze představuje klíčový moment transformace strategických plánů v konkrétní činnosti. V této etapě se kulturní projekt překlápí z roviny přípravy do fáze provedení, a to prostřednictvím řízené koordinace produkčních, technických a komunikačních operací. Úspěšnost realizace závisí na schopnosti sladit různé činnosti v čase, optimalizovat zdroje a současně zachovat hodnotovou integritu projektu (Anheier a Toepler, 2023).

Produkční řízení zahrnuje plánování, organizaci a kontrolu všech procesů spojených s přípravou a provozem jednotlivých výstupů projektu. Logistická stránka kulturní produkce zahrnuje dopravu, akvizici vybavení, časový management a koordinaci provozních činností, přičemž je kladen důraz na flexibilitu a schopnost řešit nenadálé situace (Saintilan a Schreiber, 2018). Kulturní produkce často probíhá v nestandardních prostorových a časových podmínkách, což vyžaduje specifické kompetence v oblasti operativního řízení a krizového plánování.

Zásadní roli v realizační fázi sehrává také komunikace s publikem. Marketing v kulturním sektoru je prostředkem pro budování vztahu s cílovou skupinou, artikulaci

hodnotového rámce projektu a posilování kulturní participace. Kulturní marketing vyžaduje citlivé zohlednění specifík cílového publika, lokálních kontextů a kulturní symboliky. Efektivní strategie kombinují online a offline nástroje, pracují s příběhem projektu a staví na dvousměrné komunikaci s publikem, včetně využití digitálních platforem a sociálních sítí (Willems, Jegers, a Faulk, 2015).

Spolupráce s partnery a sponzory v této fázi přechází z úrovně plánování do konkrétní implementace. Řízení partnerství vyžaduje koordinaci rolí, plnění závazků a udržování transparentní komunikace mezi zúčastněnými subjekty (Cabral et al., 2019; Gustafsson a Lazzaro, 2021).

3.3.4 Monitorování a průběžné hodnocení

Monitorování a průběžné hodnocení tvoří nedílnou součást projektového řízení a představují mechanismus, prostřednictvím kterého lze systematicky sledovat vývoj projektu, kontrolovat plnění cílů a včas identifikovat odchylky od původního záměru (Shaukat et al., 2022).

Základním nástrojem monitoringu je práce s indikátory výkonnosti (Key Performance Indicators – KPI), které kvantifikují míru naplnění stanovených záměrů. V kulturních projektech jsou nejčastěji sledovány indikátory spojené s návštěvností, dosahem publika, mediální viditelností, finanční efektivitou nebo úrovní participace zainteresovaných skupin (Kourtzanidis et al., 2021).

Průběžné hodnocení má za cíl nejen detekovat slabá místa v realizaci projektu, ale i poskytnout podklady pro adaptivní řízení. Umožňuje upravovat strategii, alokaci zdrojů i způsob komunikace s publikem a partnery (Shaukat et al., 2022).

Součástí monitorování je také řízení rizik. Kulturní projekty bývají vystaveny zvýšené míře nejistoty – ať již v podobě proměnlivého financování, závislosti na klíčových aktérech, nebo výzev spojených s veřejným prostorem a kulturními preferencemi publika. Identifikace rizik, jejich kategorizace podle pravděpodobnosti a závažnosti, a návrh preventivních opatření tvoří základ pro vznik krizových scénářů (Kourtzanidis et al., 2021).

3.3.5 Ukončovací fáze

Ukončovací fáze představuje závěrečný prvek projektového cyklu, v němž se hodnotí míra naplnění cílů, analyzují výsledky a formulují poznatky využitelné pro budoucí praxi. V kulturních projektech nabývá tato fáze zvláštního významu vzhledem k obtížné

měřitelnosti nehmotných výstupů a pluralitě hodnotových očekávání. Evaluace zde neslouží pouze jako nástroj kontroly, ale i jako prostředek reflexe, učení a legitimizace (Shaukat et al., 2022).

Závěrečné vyhodnocení se opírá o shromážděná data, která umožňují posoudit efektivitu jednotlivých fází realizace, kvalitu výstupů a míru naplnění stanovených indikátorů. V kontextu veřejně financovaných projektů bývá součástí této fáze i formální reporting vůči poskytovatelům grantů, sponzorům či partnerům, jehož obsahem je jak věcný popis aktivit, tak finanční rekapitulace a analýza dosažených výsledků (Kourtzanidis et al., 2021).

Metodologicky se evaluace v kulturní sféře opírá o kombinaci kvantitativních a kvalitativních nástrojů. Mezi nejčastěji používané metody patří dotazníky, polostrukturované rozhovory a focus groups, které umožňují zachytit názory účastníků, či míru spokojenosti. Výhodou kvalitativních metod je jejich schopnost zachytit subjektivní dimenze kulturní zkušenosti (Willems, Jegers, a Faulk, 2015).

Součástí vyhodnocovací fáze je také měření dopadů projektu, které přesahují bezprostřední realizační horizont. Kulturní dopady mohou zahrnovat změnu estetických preferencí, rozvoj kulturní gramotnosti nebo posílení lokální identity. Společenské dopady se často týkají posílení komunitních vazeb nebo zvýšení participace veřejnosti. Ekonomické dopady zahrnují multiplikační efekty v místní ekonomice, tvorbu pracovních míst nebo podporu kreativního podnikání (Shaukat et al., 2022; Gustafsson a Lazzaro, 2021).

4 NÁSTROJE PROJEKTOVÉHO MANAGEMENTU

Nástroje projektového řízení umožňují strukturovat cíle, řídit rizika, plánovat čas, sledovat rozpočet a koordinovat komunikaci se stakeholdery. Tato kapitola představuje klíčové metodické nástroje využívané při návrhu, realizaci a evaluaci projektů.

4.1 SMART cíle a logický rámec

Formulace cílů představuje výchozí fázi projektového řízení, která ovlivňuje strukturu celého projektového cyklu. Systémové vymezení cílů usnadňuje plánování, řízení, monitorování i evaluaci projektu. Pro stanovení cílů se v praxi uplatňuje metoda SMART, která vymezuje pět základních charakteristik: cíl musí být specifický, měřitelný, dosažitelný, relevantní a časově ohraničený. Tento přístup podporuje jednoznačnost a objektivní posuzování úrovně dosažení cílů v rámci jednotlivých fází projektu (Ogbeiwi, 2017).

Logický rámec (LFA) je metodický nástroj, který slouží k systematickému plánování a řízení projektů. Jeho struktura zahrnuje čtyři úrovně: hlavní cíl, specifický účel, výstupy a aktivity. Každý prvek rámce je propojen s příslušnými ukazateli, způsoby ověření a předpoklady. LFA zajišťuje logickou provázanost mezi jednotlivými složkami projektu a podporuje transparentní evidenci vztahu mezi vstupy, procesy, výsledky a dopady (Buttigieg, Dey a Cassar, 2016).

Aplikace metodiky SMART a logického rámce představuje osvědčenou kombinaci nástrojů, která umožňuje provázané vymezení cílů a jejich přenos do strukturované projektové logiky. Tím dochází k posílení transparentnosti a sledovatelnosti projektového řízení v celém jeho průběhu.

4.2 Analýza rizik a scénářů

Cílem analýzy rizik je identifikovat potenciální hrozby, vyhodnotit jejich pravděpodobnost a dopady a navrhnout opatření ke snížení jejich negativních účinků. Efektivní řízení rizik přispívá k minimalizaci nejistot a posiluje schopnost projektu reagovat na změny v interním i externím prostředí. V rámci projektového cyklu se analýza rizik zpravidla provádí ve fázi plánování, avšak její výsledky mají význam i pro řízení v průběhu realizace (Doležal, 2023).

Shayan, Kim a Tam (2022) identifikují jako klíčové faktory úspěšného řízení rizik během realizační fáze projektu především schopnost projektového týmu včas rozpoznat rizikové situace a důraz na proaktivní plánování scénářů pro zvládání krizových situací.

Výsledky jejich výzkumu ukazují, že právě schopnost včasného zapojení dodavatelů, organizační kapacita a zkušenost s podobnými projekty patří mezi faktory, které významně ovlivňují účinnost řízení rizik (Shayan, Kim a Tam, 2022).

Součástí řízení rizik je rovněž práce se scénáři, která umožňuje modelovat možné vývoje situace na základě identifikovaných proměnných. Scénářová analýza představuje nástroj anticipace – neomezuje se na předvídání jednoho pravděpodobného průběhu, ale uvažuje alternativní vývoje na základě různých kombinací faktorů a událostí. Tento přístup rozšiřuje možnosti rozhodování a zvyšuje připravenost projektového týmu reagovat na nestandardní situace (Doležal, 2023).

Zejména v projektech s vysokou mírou komplexity a časového tlaku je doporučováno kombinovat klasické metody hodnocení rizik (např. matice pravděpodobnosti a dopadu) s kvantitativními modely, jako jsou Monte Carlo simulace. Ottaviani et al. (2024) navrhuje rámec pro řízení projektových rezerv založený na percepci rizika, který kombinuje stochastické modelování s dynamickým rozhodováním a umožňuje pružnější využití rezervních prostředků při změnách vnějších podmínek (Ottaviani et al., 2024).

4.3 Plánování času

Plánování času představuje základní nástroj projektového řízení, jehož cílem je stanovit logickou a časovou návaznost aktivit, optimalizovat využití zdrojů a identifikovat kritické body projektu. Efektivní časové plánování umožňuje sledovat průběh realizace, reagovat na odchylky a předcházet zpožděním, která mohou ohrozit dosažení cílů v požadovaném termínu (Doležal, 2023).

Mezi základní nástroje plánování času patří Ganttův diagram a síťové grafy. Ganttův diagram vizualizuje časový harmonogram pomocí vodorovných pruhů, které reprezentují jednotlivé aktivity, jejich začátky, konce a případné překryvy. Tento typ zobrazení umožňuje intuitivní přehled o sekvenci úkolů a je vhodný pro operativní řízení a komunikaci v rámci projektového týmu (Doležal, 2023).

Síťové grafy, konkrétně metoda CPM (Critical Path Method), slouží ke strukturovanému zobrazení závislostí mezi činnostmi. Pomocí uzlů a spojníc definuje logickou návaznost úkolů a umožňuje identifikaci kritické cesty – nejdelší posloupnosti závislých aktivit, která určuje minimální dobu trvání projektu. Změny na kritické cestě mají

přímý dopad na celkovou délku projektu, zatímco u ostatních činností lze využít časovou rezervu (float) (Doležal, 2023).

V praxi se Ganttovy diagramy a síťové metody často kombinují. Síťová struktura definuje logiku projektu, zatímco Ganttův diagram poskytuje přehledný časový rozvrh s možností operativní aktualizace v průběhu realizace. Tato kombinace zajišťuje nejen přesnost plánování, ale i flexibilitu při jeho průběžné úpravě v reakci na měnící se podmínky (Doležal, 2023).

4.4 Rozpočty a finanční kontrola

Rozpočet reprezentuje nástroj pro finanční plánování projektu. Vymezuje očekávané náklady spojené s realizací jednotlivých aktivit, umožňuje efektivní alokaci zdrojů a slouží jako měřítko pro průběžné i závěrečné hodnocení ekonomické výkonnosti. Klíčovým předpokladem kvalitního rozpočtu je jeho strukturovanost, reálnost a návaznost na časový a věcný plán projektu (Doležal, 2023).

Proces rozpočtování zahrnuje identifikaci nákladových položek, jejich kvantifikaci a přiřazení k jednotlivým etapám projektu. Rozpočet by měl zohledňovat jak přímé náklady (například mzdy, materiál, služby), tak náklady nepřímé (například režijní výdaje či administrativní podpora). Součástí rozpočtového řízení je rovněž práce s rezervami, které slouží k pokrytí neplánovaných výdajů v důsledku rizik a nejistot (Doležal, 2023).

Sitinjak et al. (2023) uvádějí, že efektivní finanční management spočívá v koordinaci čtyř základních pilířů: plánování, rozpočtování, predikce a monitorování. Důraz je kladen na otevřenou komunikaci mezi klíčovými aktéry a schopnost rychle reagovat na vývoj finanční situace v průběhu realizace projektu. Finanční řízení je zároveň úzce propojeno s řízením rizik a rozhodovacími procesy, protože umožňuje pružně přizpůsobovat rozpočtová opatření aktuálním potřebám a vývoji projektu (Sitinjak et al., 2023).

4.5 Komunikační plán

Komunikační plán je nástrojem pro řízení informací v rámci projektového řízení. Jeho cílem je zajistit systematický a efektivní tok informací mezi všemi zúčastněnými stranami projektu – jak vnitřními (projektový tým, vedení, realizační jednotky), tak vnějšími (stakeholderi, partneři, veřejnost, média). Transparentní a cíleně řízená komunikace je nezbytná pro udržení koordinace, důvěry a sdíleného porozumění napříč všemi fázemi projektového cyklu (Doležal, 2023).

Komunikační plán definuje především:

- **cílové skupiny komunikace** – jejich potřeby, očekávání a míru zapojení;
- **druhy informací** – strategické, provozní, administrativní, krizové aj.;
- **nástroje a kanály komunikace** – osobní schůzky, e-maily, informační systémy, veřejná oznámení;
- **periodicitu a odpovědnosti** – kdo, co, kdy a jak bude komunikovat;
- **zpětnou vazbu a mechanismy pro aktualizaci** – sledování efektivity komunikace a její adaptace na měnící se podmínky projektu.

V praxi by měl komunikační plán být v souladu s organizační strukturou projektu, odrážet rozhodovací pravomoci a hierarchii řízení a zároveň zohledňovat kulturní a profesní charakteristiky jednotlivých aktérů (Anheier a Toepler, 2023). Při plánování komunikace se uplatňují principy projektové transparentnosti, odpovědnosti a včasnosti informací. Komunikační selhání bývají v odborné literatuře opakovaně uváděna jako významný faktor projektového selhání, a to zejména ve fázích koordinace a řízení změn (Sitinjak et al., 2023).

V rámci kulturních a kreativních projektů je komunikace rovněž nástrojem budování image a mediálního obrazu projektu. Komunikační plán zde přesahuje technicko-provozní rámec a stává se integrální součástí marketingové a dramaturgické strategie projektu.

5 SHRNUÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Kulturní a kreativní odvětví (KKO) jsou vnímána jako strategický faktor rozvoje vzdělávání, jehož integrace do vzdělávacího procesu podporuje rozvoj tvořivosti, kritického myšlení a mezioborových kompetencí. Tyto odvětví zahrnují aktivity spojené s kulturou, ekonomikou, inovacemi a vzděláváním, jejichž výsledkem jsou produkty a služby významné jak ekonomicky, tak společensky. Přestože se jedná převážně o sektor mikropodniků a nezávislých tvůrců, KKO významně přispívají k HDP a zaměstnanosti evropských ekonomik.

Propojení KKO s formálním i neformálním vzděláváním umožňuje vytvářet inovativní pedagogické metody založené na estetických, expresivních a kritických přístupech. Tento vztah je podpořen politikami zaměřenými na rozvoj kulturní gramotnosti a participace, které zdůrazňují roli kulturních institucí jako partnerů škol. Zkušenostní a projektově orientované vzdělávání se ukazuje jako efektivní metoda pro rozvoj kreativity a sociálních dovedností žáků.

Kreativita ve vzdělávání zahrnuje nejen tvorbu nových myšlenek a řešení, ale také emocionální a sociální aspekty učení. Evropské rámce celoživotního vzdělávání zdůrazňují kreativitu jako klíčovou kompetenci související s podnikavostí, občanskou participací a kulturním povědomím. Kreativní pedagogika spojuje výuku pro tvořivost, tvořivé učení a tvořivý způsob výuky, přičemž učitel vystupuje jako facilitátor tvořivého procesu.

Využití umění ve vzdělávání je vnímáno jako zásadní pro podporu hlubšího porozumění a kulturní gramotnosti. Metody zážitkového učení (learning by doing) a přístup STEAM zdůrazňují význam interdisciplinaritu a propojení estetických a analytických dovedností.

Kulturní sektor je charakterizován projektovou povahou, vysokou mírou nejistoty a složitostí financování. Projekty v kulturním sektoru se dělí na komerční a neziskové, přičemž jejich hodnotová orientace a způsob tvorby hodnoty se výrazně liší. Řízení stakeholderů vyžaduje specifický přístup založený na vztazích, důvěře a neformálních interakcích.

Projektový management v kultuře zahrnuje systematické plánování, realizaci a evaluaci projektů s cílem optimalizovat zdroje a naplnit stanovené cíle. Kombinuje prediktivní a agilní metody řízení, přičemž klíčovou roli hraje efektivní spolupráce projektového týmu, jasné vymezení rolí a odpovědností a kvalitní komunikační strategie.

Projektový cyklus v kulturním managementu zahrnuje iniciační, plánovací, realizační, monitorovací a ukončovací fázi. V každé z těchto fází se aplikují specifické nástroje jako SMART cíle, logický rámec (LFA), analýza rizik, plánování času (Ganttův diagram a síťové grafy), finanční plánování či komunikační plán.

Závěrem lze konstatovat, že integrace KKO do vzdělávání vyžaduje mezioborovou spolupráci a systematickou podporu.

II PRAKTICKÁ ČÁST

6 FESTIVAL UMĚNÍ A KREATIVITY VE VZDĚLÁVÁNÍ

Festival umění a kreativity ve vzdělávání (FUK) představuje formát kulturně-edukační události zaměřené na rozvoj tzv. kreativního učení. Jeho koncepce vychází z mezioborového pojetí vzdělávání, které propojuje umění a pedagogiku s cílem podporovat rozvoj tvořivosti, kritického myšlení, spolupráce a osobnostní autonomie žáků (uMĚNÍM, 2022).

Hlavním pořadatelem festivalu je platforma uMĚNÍM – Platforma pro kreativní učení, která zajišťuje strategickou koordinaci, fundraising, komunikační a advokační rámec festivalu. (uMĚNÍM, 2022)

FUK funguje jako decentralizovaná síťová událost, kterou tvoří široké spektrum aktérů z oblasti kultury, vzdělávání a neziskového sektoru. Jedná se celorepublikový festival, jenž propojuje jednotlivé akce, které probíhají paralelně ve školách, galeriích, divadlech a kulturních centrech. (uMĚNÍM, 2023).

FUK představuje veřejnou platformu, která usiluje o zviditelnění přínosů umění pro vzdělávání ve vztahu k současným společenským výzvám. Festivalové aktivity jsou koncipovány jako příklady dobré praxe a jako impulz pro systémové změny ve vzdělávací politice, zejména v oblasti kurikulární reformy a podpory kompetencí pro 21. století. Propojením aktérů z oblasti formálního i neformálního vzdělávání, kulturních institucí a umělecké scény se festival stává nástrojem advokacie a inovace v oblasti vzdělávání (uMĚNÍM, 2021).

6.1 Historie festivalu

Počáteční impuls pro vznik festivalu vzešel přibližně v roce 2019 od Společnosti pro kreativitu ve vzdělávání (SPKV), která oslovila Centrum současného umění DOX, svého partnera, s myšlenkou uspořádat akci k desátému výročí projektu Kreativní partnerství (Spoluzakladatel festivalu, 2025; Koordinátorka komunikace, 2025). Původní záměr počítal s jednorázovou událostí zaměřenou na workshopy a prezentaci (Spoluzakladatel festivalu, 2025; Zástupkyně Společnosti pro kreativitu ve vzdělávání, 2025). Plány však zásadně ovlivnila pandemie COVID-19 v roce 2020, která vedla k odkladu a následnému rozhodnutí přesunout akci do online prostředí. První ročník festivalu FUK tak proběhl virtuálně v únoru 2021 (Spoluzakladatel festivalu, 2025; Projektová manažerka festivalu, 2025; Zástupkyně Společnosti pro kreativitu ve vzdělávání, 2025; uMěním, 2021). Cílem tohoto inauguračního ročníku, nesoícího motto „Vzdělávání nám není FUK“, bylo seznámit

veřejnost s konceptem kreativního vzdělávání prostřednictvím 76 online akcí, které přilákaly téměř 1700 diváků (Spoluzakladatel festivalu, 2025; uMĚNÍM, 2021).

Zatímco u zrodu stály primárně SPKV a DOX, později se oficiálním pořadatelem a garantem stala platforma uMĚNÍM, založená v roce 2019, která převzala odpovědnost za organizaci a fundraising (Statutární orgán platformy uMĚNÍM, 2025; uMĚNÍM, 2021; uMĚNÍM, 2022). Festival je platformou vnímán jako jeden z jejích klíčových nástrojů pro naplňování cílů. Formát akce se po prvním online ročníku transformoval, druhý ročník v roce 2022 již proběhl v hybridním režimu, kombinujícím online a offline aktivity (Statutární orgán platformy uMĚNÍM, 2025; Spoluzakladatel festivalu, 2025; uMĚNÍM, 2022). Měnilo se i tematické zaměření: po úvodním mottu následoval v roce 2022 důraz na odkaz Jana Amose Komenského a v roce 2023 téma „Proměna“. Později bylo od specifických témat upuštěno ve prospěch soustředění na samotné jádro kreativního vzdělávání (Spoluzakladatel festivalu, 2025; uMĚNÍM, 2022; uMĚNÍM, 2023).

Významným aspektem vývoje byla snaha o regionální expanzi. Zpočátku se jednalo o programové a marketingové zapojení organizací mimo Prahu, postupně však vykristalizovala strategie přesunu fyzického těžiště festivalu do regionů, přičemž Zlín byl vybrán jako pilotní lokalita pro tento nový model (Statutární orgán platformy uMĚNÍM, 2025; Projektová manažerka festivalu, 2025; uMĚNÍM, 2022).

6.1.1 Platforma uMĚNÍM

Platforma uMĚNÍM – Platforma pro kreativní učení, z. s. je spolkem, který vznikl v roce 2019 s cílem systémově podporovat kreativní vzdělávání a propojit oblast kultury a vzdělávání v České republice. Její činnost je motivována přesvědčením, že umění mění, otevírá, propojuje, posiluje a učí, a že by se kreativní učení mělo stát přirozenou součástí vzdělávacího systému (uMĚNÍM, 2023).

Mezi hlavní činnosti platformy patří:

- Advokacie kreativního vzdělávání vůči veřejné správě na místní, krajské i národní úrovni.
- Sdílení a spolupráce mezi aktéry z oblasti kultury a vzdělávání.
- Propagace přínosů kreativního učení vůči široké veřejnosti.
- Profesionalizace a rozvoj členských organizací prostřednictvím mentoringu, společných projektů a vzdělávacích aktivit (uMĚNÍM, 2023; 2022; 2021).

Významnou iniciativou platformy je právě FUK, který slouží jako prezentační prostor a je nástrojem strategického rozvoje. Festival je vnímán jako jeden z klíčových nástrojů k naplňování cílů platformy, zejména v oblasti advokační a komunitní (Statutární orgán platformy uMĚNÍM, 2025).

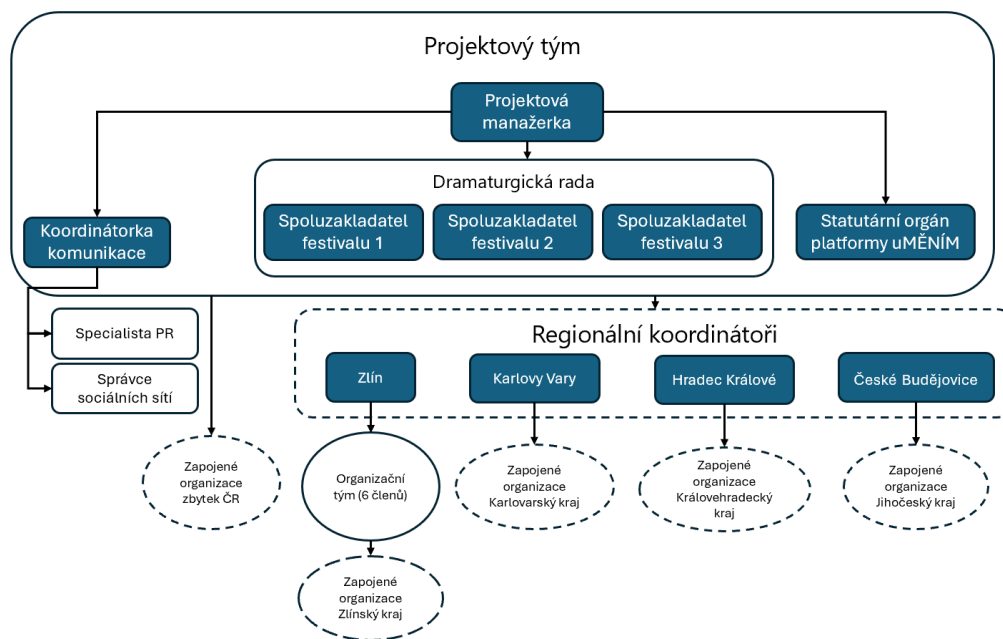
Další nástroj, kterým platforma posiluje svou systémovou a síťovou funkci v oblasti kreativního vzdělávání, představuje Mapa uMĚNÍM. Tento projekt vznikl v roce 2023 jako reakce na potřebu zmapovat a veřejně zpřístupnit přehled organizací, jednotlivců a programů, které se v České republice dlouhodobě věnují propojování kultury a vzdělávání. Mapa uMĚNÍM je koncipována jako nástroj pro orientaci v rozvíjejícím se sektoru kreativního učení, podporu mezioborové spolupráce a sdílení dobré praxe mezi jednotlivými aktéry. Vizuální rozhraní mapy umožňuje filtrování podle typu subjektu, geografické polohy, zaměření i cílové skupiny. Projekt současně slouží jako platforma pro prezentaci aktivit členských organizací (uMĚNÍM, 2023).

6.2 Festival umění a kreativity ve vzdělávání 2025

FUK 2025 probíhal 4.–16. dubna 2025 a jeho program se rozprostřel napříč deseti kraji České republiky. Do realizace se zapojilo přes padesát kulturních a vzdělávacích organizací, které připravily programy určené pro široké spektrum cílových skupin včetně veřejnosti, škol, rodin, studentů, učitelů a odborné veřejnosti. (Tisková zpráva FUK 2025, 2025)

6.2.1 Organizační struktura

Organizační struktura festivalu je charakterizována jako kombinace centrálního řízení a decentralizované realizace na regionální úrovni. Je charakterizována jako kombinace centrálního řízení a decentralizované realizace na regionální úrovni. Hlavním pořadatelem a garantem festivalu je platforma uMĚNÍM, která zastřešuje jak koncepční rámec festivalu, tak jeho institucionální zakotvení v oblasti kulturního a kreativního vzdělávání (Statutární orgán platformy uMĚNÍM, 2025).



Obrázek 3: Organizační struktura Festivalu umění a kreativity ve vzdělávání 2025

(zdroj: vlastní zpracování)

Na centrální úrovni se na organizaci festivalu podílí úzký projektový tým, tvořený přibližně pěti osobami, jejichž činnost zahrnuje řízení, dramaturgii, web, komunikaci a PR (Projektová manažerka festivalu, 2025). Tým funguje kontinuálně po celý rok, přičemž pracovní role nejsou vždy striktně vymezeny. Projektový koordinátor zodpovídá za celkové řízení příprav, koordinaci agendy, plánování harmonogramu a dohled nad tím, aby festivalové aktivity odpovídaly rozpočtovým možnostem. Vzhledem k limitovaným kapacitám je však tato role často rozšířena i o operativní činnosti, které formálně spadají do jiných částí týmu.

Další klíčovou pozicí je koordinátor komunikace, který zajišťuje komunikaci směrem k veřejnosti, médiím a zapojeným organizacím. Interní komunikace s členskými organizacemi platformy je řízena především prostřednictvím sdílených online nástrojů, a pravidelných newsletterů (Koordinátorka komunikace, 2025). Komunikační agenda je často realizována v malém počtu osob a ve spolupráci s externími spolupracovníky.

Na strategické úrovni se do přípravy festivalu zapojuje Správní rada platformy uMĚNÍM, která formuluje dlouhodobé cíle, strategické směřování a advokační priority. Umělecký a odborný rozměr programu je dále spoluurčován dramaturgickou radou, jejíž složení a intenzita zapojení se liší v závislosti na tematickém zaměření konkrétního ročníku. Z výpovědí členů týmu vyplývá, že tato rada nefunguje jako stabilní orgán s pevnými

strukturami, ale spíše jako flexibilní síť odborníků a zakladatelů festivalu, kteří vstupují do příprav dle potřeby (Spoluzakladatel festivalu, 2025).

Festival je realizován jako síťová událost, která probíhá paralelně ve více krajích České republiky. Regionální organizace festivalu je založena na kombinaci spontánního zapojení lokálních aktérů a záměrného budování regionálních struktur. V některých regionech, zejména tam, kde již existuje rozvinutá infrastruktura pro kreativní učení a fungující členská organizace platformy, dochází k ustavení funkčních organizačních týmů. V jiných regionech je zapojení více reaktivní a vázané na aktuální výzvy a kontakty, přičemž v rámci platformy neexistuje centrálně ustanovená role pro koordinaci regionální složky (Regionální koordinátorka, 2025).

Příkladem rozvíjejícího se regionálního modelu je Zlínský kraj, kde se organizace festivalu ujala koordinátorka působící na Univerzitě Tomáše Bati. V tomto případě došlo ke vzniku šestičlenného organizačního týmu složeného ze studentů, kteří se zapojili na dobrovolnické bázi. Regionální koordinátorka sehrála klíčovou roli nejen v plánování aktivit, ale především v navazování kontaktů s místními organizacemi, vedení produkčního týmu, zajištění propagace a přenosu informací mezi centrem a regionem. Z rozhovorů vyplývá, že tento model je funkční především tam, kde koordinátor disponuje osobními kontakty, silným vztahem k místnímu prostředí a schopností sestavit vlastní pracovní skupinu (Regionální koordinátorka, 2025).

Z hlediska struktury se festival opírá o princip sdílené odpovědnosti, horizontální spolupráce a provozní flexibility. Formální model organizačního uspořádání se v praxi přizpůsobuje aktuálním možnostem a potřebám, přičemž realizace festivalu je často závislá na motivaci, síti kontaktů a samostatnosti jednotlivých aktérů.

6.2.2 Dramaturgie festivalu

Dramaturgie FUK 2025 byla koncipována tak, aby reagovala na aktuální společenská témata a zároveň reflektovala cíle kreativního vzdělávání, včetně důrazu na participaci, mezigenerační dialog a využití nových technologií (Tisková zpráva FUK 2025, 2025). Obsah festivalu byl rozčleněn do tří hlavních dramaturgických linií: FUK RODINÁM, FUK ŠKOLÁM a FUK ODBORNÍKŮM. Každá z těchto programových větví cílila na specifickou cílovou skupinu a nabízela odlišné formy zapojení.

FUK RODINÁM zahrnoval víkendové programy ve vybraných regionech, v jejichž rámci kulturní instituce nabídly rodinám s dětmi interaktivní výstavy, divadelní představení,

kreativní dílny a pohybové aktivity. FUK ŠKOLÁM zahrnoval vzdělávací programy na objednávku, workshopy pro žáky a pedagogické dílny zaměřené na rozvoj klíčových kompetencí prostřednictvím uměleckých prostředků (Tisková zpráva FUK 2025, 2025). FUK ODBORNÍKŮM tvořila především konference STŘED ZÁJMU: Dialog generací, která představila participativní projekty zaměřené na mladé lidi, vzniklé za jejich přímé spoluúčasti nebo pod jejich vedením, a nabídla prostor pro reflexi a výměnu mezi odborníky z oblasti umění, vzdělávání a kulturní politiky (Tisková zpráva FUK 2025, 2025).

6.2.3 Komunikace

Vzhledem k síťovému a decentralizovanému charakteru festivalu je důsledná a koordinovaná komunikace předpokladem jeho hladkého průběhu. Komunikační agenda zahrnuje nejen propagaci směrem k veřejnosti, ale také rozsáhlou interní komunikaci v rámci týmu a členské platformy. Zajištění těchto činností je rozloženo mezi koordinátora komunikace, případné externí spolupracovníky a další členy týmu v závislosti na dostupných kapacitách a rozpočtu.

Interní komunikace FUK probíhá na několika úrovních. V rámci centrálního organizačního týmu jsou využívány pravidelné online porady, často v týdenním rytmu, které slouží ke koordinaci činností, plánování úkolů a sdílení aktuálních informací (Projektová manažerka festivalu, 2025). Pro operativní sdílení materiálů a dokumentace jsou využívány cloudové nástroje a sdílené digitální úložiště.

Mezi centrálním týmem a členskými organizacemi platformy uMĚNÍM je hlavním komunikačním kanálem newsletter FUKletter, který shrnuje informace o připravovaném programu, výzvách k zapojení, propagačních materiálech a dalších organizačních tématech. Doplnkově jsou rozesílány informační e-maily s konkrétními pokyny a daty. Partnerům je poskytován také tzv. press kit, který obsahuje vizuální a textové podklady pro jejich vlastní komunikaci, a to bez požadavku zpětného schvalování (Koordinátorka komunikace, 2025).

Oslovování organizací za účelem jejich zapojení do festivalového programu probíhá vícekanálově, přičemž důraz je kladen na kombinaci proaktivního vyhledávání a aktivace existujících kontaktů v rámci členské sítě platformy.

Zatímco v některých regionech je možné navázat na již etablované spolupráce, v jiných, zejména tam, kde festival dosud nepůsobil probíhá cílené vyhledávání inspirativních subjektů a institucí. Členové platformy jsou přitom aktivně žádáni o doporučení kontaktů a pomoc při oslovování organizací ve svém okolí. Formálně jsou potenciální aktéři

oslovování prostřednictvím otevřených výzev, které jsou šířeny jak interními kanály, tak přes oborové platformy (např. culturenet.cz) a sociální sítě.

Záměrem je, aby organizace vkládaly do programu festivalu především své již existující formáty (workshopy, dílny, výstavy nebo edukační programy). Tímto způsobem se FUK profiluje jako "showcase" aktivit, které již v daném místě organicky vznikají. Mezi hlavní motivační faktory zapojených subjektů patří možnost propagace a zviditelnění v rámci celorepublikové události, oslovování nových cílových skupin či budování profesních kontaktů.

Cílovými skupinami jsou pedagogové a školy, odborná veřejnost a rodiny s dětmi. Pedagogové a školy tvoří specifickou skupinu, jejíž zapojení je z organizačního hlediska komplikované. Překážkou je často administrativní zátěž, omezená časová kapacita a obtížná prostupnost interní školní komunikace. Přesto je tato skupina z hlediska programové nabídky zásadní, neboť právě učitelé rozhodují o tom, zda a jakým způsobem se škola do festivalových aktivit zapojí. Pedagogové zároveň fungují jako prostředníci mezi festivalem a žáky.

Odborná veřejnost zahrnuje profesionály působící v oblastech kultury, vzdělávání, výzkumu, kulturní politiky a umělecké praxe. Tato skupina je pro festival klíčová nejen z hlediska odborné legitimacy, ale i jako hybatel změn ve vzdělávacím systému a kulturních institucích. Její zapojení je realizováno prostřednictvím přímé komunikace, distribuce odborně cílených materiálů a účasti na programových formátech jako je konference *Střed zájmu*, zaměřená na výměnu mezi generacemi a participativní praxe.

Rodiny s dětmi představují publikum víkendových, volnočasových a zážitkových formátů. Jedná se o skupinu různorodou z hlediska věku, socioekonomického zázemí i mediálních návyků. Klíčovými faktory pro jejich účast jsou dostupnost programu, atraktivita nabídky a důvěra k pořádající instituci.

Komunikační strategie je přizpůsobena charakteru jednotlivých cílových skupin a jejich specifickým komunikačním zvyklostem. Komunikace směrem k odborné veřejnosti je vedena prostřednictvím tematicky cílených newsletterů, příspěvků na sociálních sítích a odborných mailingových seznamů. Obsah zahrnuje informace o odborných programech, koncepčních rámcích a příležitostech k zapojení do diskuze o roli umění ve vzdělávání. Důležitou roli hrají rovněž osobní a institucionální vazby členů platformy, kteří napomáhají šíření informací v rámci svých profesních komunit.

Pedagogové a školy jsou oslovováni kombinací přímých i nepřímých kanálů. Přímý kontakt – například skrze partnerské organizace nebo již etablované spolupráce – se ukazuje jako nejúčinnější, avšak je náročný na kapacity. Hromadné rozesílání informací na školní e – maily bývá málo efektivní, protože zprávy často nedoputují až k pedagogům (Koordinátorka komunikace, 2025). V reakci na tuto bariéru festival spolupracuje s médii a institucemi zaměřenými na pedagogickou veřejnost, jako je Učitelská platforma, Národní pedagogický institut, Řízení školy nebo Učitelský měsíčník, čímž si zajišťuje větší relevanci a dosah sdělení.

Komunikace směrem k rodinám s dětmi je založena převážně na využívání sociálních sítí a spolupráce s kulturními médii. Významnou roli hraje mediální spolupráce s veřejnoprávními kanály – Českou televizí (pořady Studio 6, Sama doma, Události v kultuře, ArtZóna) a Českým rozhlasem (např. ČRo Vltava), které oslovují široké spektrum publika a přispívají k budování povědomí o festivalu jako důvěryhodné a kvalitní iniciativě. (Koordinátorka komunikace, 2025).

Regionální partneři čerpají z výhod celostátního mediálního rámce, přičemž mohou využívat propagační šablony, press kit a obsah připravený centrálním týmem. V některých ročnících festivalu byla těmto organizacím poskytována intenzivnější komunikační podpora, během ročníku 2025, vzhledem k nižšímu rozpočtu, byly tyto nástroje omezeny. Variabilita komunikační podpory v regionech souvisí s celkovou kapacitní a finanční situací projektu a absencí systematické infrastruktury pro řízení regionální komunikace (Koordinátorka komunikace, 2025).

Napříč jednotlivými liniemi externí komunikace je patrná potřeba její další profesionalizace a standardizace. Hlavní výzvy zahrnují nerovnoměrnou kvalitu komunikačních výstupů, zpoždění v distribuci informací a obtížné doručování zpráv ke koncovým adresátům, zejména v prostředí škol. Komunikační tým festivalu operuje s omezeným počtem osob a rozsahem kompetencí (Koordinátorka komunikace, 2025).

6.2.4 Financování

Financování festivalu vychází dlouhodobě z veřejných zdrojů, přičemž dominantní úlohu v zajištění finančního rámce sehrává platforma uMĚNÍM, která funguje jako hlavní žadatel o granty a administrátor podpory. Grantové příjmy platformy jsou směřovány jak na rozvoj celé organizace, tak na realizaci festivalových aktivit.

Dle Výroční zprávy za rok 2023 činily celkové náklady platformy 1 347 000 Kč a výnosy 1 351 000 Kč, což dokládá vyrovnané financování. Financování festivalových aktivit v tomto roce bylo zajištěno z kombinace zdrojů: Ministerstva kultury, Národního plánu obnovy (NPO), Magistrátu hlavního města Prahy, městské části Praha 7, Evropské unie a Nadace Lilie a Karla Janečkových. Jednalo se o široce diverzifikovaný model, který umožnil stabilní realizaci.

Naopak ročník 2025 byl podle rozhovorů s členy organizačního týmu poznamenán výrazně omezeným rozpočtem (Projektová manažerka festivalu, 2025; Koordinátorka komunikace, 2025). Zmíněný ročník postrádal podporu z větších grantových schémat, jako bylo dříve prostřednictvím Fondů EHP a Norska, a nevycházel z žádného víceletého dotačního rámce. Finanční nejistota přetrvávala až do jarních měsíců roku 2025, kdy probíhala klíčová fáze příprav. Tento časový tlak se promítl nejen do organizačních kapacit, ale i do omezení některých programových linií a omezené personální struktury. Oproti předchozím letům nebylo například možné zajistit širší PR tým či zaplacení zahraničního lektora na konferenci Střed zájmu (Projektová manažerka festivalu, 2025; Komunikační koordinátorka 2025).

Během ročníku 2025 byly výdaje festivalu FUK částečně pokryty z členských příspěvků platformy uMĚNÍM. Finanční zajištění bylo oproti předchozím letům omezené, což mělo přímý dopad na organizační kapacity i rozsah podpory regionálních aktivit, které probíhaly s menším zázemím a s vyšší mírou dobrovolnické práce (Projektová manažerka festivalu, 2025).

Z pohledu vývoje lze konstatovat, že ročník 2025 představoval z hlediska financování regresi oproti předchozím dvěma letům (2022–2023), kdy byl festival podpořen jak evropskými fondy (prostřednictvím NPO), tak víceletými dotačními tituly (Fondy EHP a Norska).

Z rozhovorů s členy týmu opakovaně zaznívá, že nejistota v oblasti financování představuje největší systémové riziko pro budoucí realizaci FUK. Každoroční vyjednávání o podporu, absence víceletých dotačních schémat a obtížná vyjednávací pozice na rozhraní kulturní a vzdělávací oblasti omezují možnosti plánování a profesionalizace. Zatím nebyl nalezen udržitelný model, který by kombinoval veřejné financování, soukromé dary a regionální spolufinancování (Projektová manažerka festivalu, 2025; Statutární orgán platformy uMĚNÍM, 2025).

6.2.5 Festival umění a kreativity 2025 ve Zlínském kraji

Ve Zlínském kraji se jednalo o první ročník zapojení regionu do festivalu. Cílem tohoto ročníku bylo ověření možnosti regionální realizace aktivit festivalu za podpory centrální platformy uMĚNÍM (Regionální koordinátorka, 2025).

Organizaci festivalu v regionu zajišťovala regionální koordinátorka, která působí na Fakultě multimediálních komunikací Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně (FMK UTB), a samostatně sestavila organizační tým složený ze šesti studentů stejné fakulty. (Regionální koordinátorka, 2025). Tým byl složen ze studentů prvního ročníku ateliéru Kreativního odvětví a digitální kultury (KODK) a studentů pátého ročníku z Ústavu marketingových komunikací (ÚMK). Motivace ke spolupráci se mezi členy týmu lišily v závislosti na jejich studijním postavení i osobním zájmu. U části studentů byla práce na festivalu chápána jako příležitost k získání praktických zkušeností v oblasti kulturní produkce a organizace akcí. Někteří z nich využili zapojení do organizačního týmu k naplnění požadavků studijní praxe. (Regionální koordinátorka, 2025).

Fungování organizačního týmu bylo založeno na průběžné operativní koordinaci ze strany regionální koordinátorky. Studenti nebyli rozděleni do pevných funkčních rolí, úkoly byly zadávány podle aktuálních potřeb, schopností a časových možností jednotlivých členů týmu (Regionální koordinátorka, 2025).

Práce byla řízena regionální koordinátorkou, přičemž rozdělení úkolů probíhalo operativně podle aktuálních potřeb a časových možností členek týmu. Tým nefungoval na základě formální hierarchie ani předem definovaných rolí, ale na principu pružného přidělování úkolů. Koordinátorka se studenty pravidelně komunikovala prostřednictvím osobních schůzek i online kanálů, přičemž důraz byl kladen na flexibilitu a schopnost operativně reagovat na vznikající potřeby.

Tento pohled rozšiřují členové organizačního týmu, jenž tvrdí, že fungování organizačního týmu bylo v počáteční fázi provázeno nejistotou ohledně očekávání a pracovních postupů. Koordinace probíhala neformálně, úkoly byly přidělovány operativně bez předem daného harmonogramu. Členové týmu uvádějí, že schůzky byly zpočátku časté, avšak méně efektivní, a vážla struktura i návaznost informací. Absence konkrétního metodického vedení ze strany centrálního týmu platformy vedla k nutnosti improvizace a vlastního hledání postupů, což bylo vnímáno jako náročné, ale zároveň přínosné z hlediska praktického učení (Člen organizačního týmu 2, 2025).

Přes počáteční obtíže hodnotily členové svou účast jako přínosnou. Zmiňují, že díky zapojení získali konkrétní představu o organizačních nárocích kulturní akce a zkušenost s týmovou prací mimo akademické prostředí. Zapojení do FUK pro ně představovalo možnost navázat kontakt s regionálními institucemi a získat vhled do produkčního procesu kulturního projektu, který by za běžných okolností v rámci studia nezískaly (Člen organizačního týmu 3, 2025; Člen organizačního týmu 2, 2025).

Ve Zlínském kraji se do prvního ročníku festivalu zapojilo celkem sedm kulturních a vzdělávacích organizací. Konkrétně šlo o Krajskou knihovnu Františka Bartoše ve Zlíně, Slovácké muzeum, Slovácké divadlo spolu s Pluskem, Zvěřinec, Galerii G18, Památník Tomáše Bati a otevřenou kreativní dílnu Robota (Regionální koordinátorka, 2025).

Výběr těchto organizací probíhal na základě osobního výběru a oslovení ze strany organizačního týmu. Klíčovou roli hrály existující osobní a profesní vazby, znalost regionálního kulturního prostředí a schopnost přesvědčit zapojené subjekty o přínosu účasti na festivalu. Regionální koordinátorka (2025) uvedla, že v rámci tohoto pilotního zapojení nebylo cílem kvantitativní rozšíření, ale vytvoření reprezentativního výběru, který by prezentoval různorodost kulturních formátů v regionu jakožto „showcase“ místního potenciálu.

Jednotlivé zapojené organizace připravily programy vycházející z jejich stávající nabídky, výběr aktivit zůstal v kompetenci jednotlivých subjektů. Realizované aktivity zahrnovaly dílny, workshopy a interaktivní edukační programy. Většina akcí byla určena pro školní skupiny, doplněné o menší počet aktivit otevřených širší veřejnosti, včetně rodin s dětmi (Regionální koordinátorka, 2025).

FUK

**FESTIVAL UMĚNÍ
A KREATIVITY VE
VZDĚLÁVÁNÍ 2025**

4. 4. – 16. 4. 2025
Zlínský kraj

MÍSTO	NÁZEV PROGRAMU	CÍLOVÁ SKUPINA
4. 4. Slovácké divadlo	Protektorát Čechy a Morava	střední školy
8. 4. Památník Tomáše Bati	Mnichovská dohoda	střední školy
9. 4. Památník Tomáše Bati	PTB - Prostor k objevování	1. stupeň ZŠ
9. 4. Krajská knihovna	Programovatelný vyšívací stroj	veřejnost
9. 4. Památník Tomáše Bati	Baťovské lodě na mořích a oceánech	veřejnost
10. 4. Slovácké muzeum (Reduta)	Statečný jako Vlastička	4. – 5. třída, učitelé
10. 4. G18	Kurz koláže s výšivkou	senioři
11. 4. Zvěřinec	Reloutech	předškoláci MŠ
12. 4. ROBOTA	Sobota v Robotě	veřejnost
14. 4. ROBOTA	Robota	1. stupeň ZŠ
14. 4. Krajská knihovna	Plotter	veřejnost
14. 4. Slovácké muzeum (Galerie Slováckého muzea)	Od ráje k dystopii	střední školy, učitelé
15. 4. Krajská knihovna	3D tisk	veřejnost

Obrázek 4: Plakát s programem festivalu ve Zlínském kraji

(zdroj: organizační tým FUK Zlínský kraj)

Záměrem regionálního organizačního týmu bylo poskytnout celý program festivalu bezplatně, což bylo podmíněno zajištěním lokální finanční podpory. Ačkoliv byla podána žádost o podporu z rozpočtu Zlínského kraje, žádost nebyla schválena, a program byl realizován bez veřejného financování a pro návštěvníky zpoplatněn dle cenové politiky každé organizace (Regionální koordinátorka, 2025).

6.2.6 Budoucnost festivalu

Strategickým záměrem platformy uMĚNÍM pro budoucí rozvoj festivalu je postupná decentralizace a posílení regionální dimenze festivalu. Pilotním projektem této strategie byl pro rok 2026 vybrán na valné hromadě v roce 2024 Zlínský kraj, kde festival vzniká převážně na základě místních iniciativ a dobrovolnického zapojení studentů a kulturních organizací (Regionální koordinátorka, 2025). Tento model je vnímán jako precedens pro další rozvoj, přičemž ambicí platformy není budování pevných regionálních poboček, ale vytváření pružné sítě autonomních partnerů v jednotlivých krajích (Statutární orgán platformy uMĚNÍM, 2025).

Festival si rovněž klade za cíl posilovat svou advokační roli v oblasti kreativního vzdělávání. Je vnímán jako nástroj pro zviditelňování přínosů kreativního učení a jejich prosazování do veřejných politik, zejména v kontextu reformy vzdělávacích rámců a podpory kompetencí pro 21. století (Projektová manažerka festivalu, 2025). V této souvislosti je klíčové udržení odborných formátů, jako je konference Střed zájmu, která propojuje aktéry vzdělávání, kultury a veřejné správy.

Největší výzvou pro další existenci a rozvoj festivalu zůstává oblast financování. Z rozhovorů vyplývá, že každoroční nejistota ohledně přidělení dotací a absence víceletých dotačních rámců výrazně limitují možnosti plánování a profesionalizace festivalového týmu (Projektová manažerka festivalu, 2025). Dlouhodobá udržitelnost festivalu je proto podmíněna nalezením stabilnějšího modelu financování, který by kombinoval veřejné prostředky, soukromé dary, firemní partnerství a případně i regionální spolufinancování.

Pro další etapu rozvoje je identifikována také potřeba systematického posílení organizační kapacity, zejména v oblasti regionální koordinace, fundraisingu a strategické komunikace (Statutární orgán platformy uMĚNÍM, 2025). Naplnění těchto cílů je vnímáno jako klíčové pro zachování festivalu jako relevantní platformy pro inovaci a advokacii v oblasti vzdělávání.

6.2.7 Shrnutí festivalového rámce

FUK představuje mezioborovou platformu kulturně-edukačních aktivit zaměřenou na podporu kreativního učení prostřednictvím propojení umění a pedagogiky. Cílem je rozvoj tvořivosti, kritického myšlení, spolupráce a osobnostní autonomie žáků a studentů. Festival funguje jako decentralizovaná síťová událost, do níž se zapojují organizace z oblasti kultury, vzdělávání i napříč regiony ČR (uMĚNÍM, 2022; 2023).

Od svého vzniku v roce 2021 se FUK vyvíjel od centrálně organizované akce k modelu s rostoucím důrazem na regionální participaci. První ročník iniciovala SPKV ve spolupráci s Centrem současného umění DOX. Od druhého ročníku převzala roli hlavního pořadatele platforma uMĚNÍM, která zajišťuje strategickou koordinaci, fundraising i advokační rámec festivalu (uMĚNÍM, 2021; 2022).

Organizační struktura FUK kombinuje centrální řízení s lokální realizací. Hlavní projektový tým platformy spolupracuje s dramaturgickou radou a členskými organizacemi. V regionech festival vzniká buď prostřednictvím stávajících partnerů, nebo na základě ad hoc iniciativ. Dramaturgie FUK se odvíjí od principů kreativního vzdělávání a reflektuje aktuální společenské výzvy. Program bývá členěn do linií zaměřených na školy, rodiny a odbornou veřejnost. Obsahově zahrnuje dílny, workshopy, diskuse, participativní programy i komunitní akce. Pro odborné publikum je klíčovým formátem odborná konference, která vytváří prostor pro sdílení zkušeností, reflexi participativních projektů a diskusi o systémových aspektech propojení kultury a vzdělávání.

Komunikační strategie zahrnuje jak interní komunikaci mezi organizátory, tak externí cílení na pedagogickou veřejnost, odborníky i rodiče. Komunikační tým platformy Uměním operuje s omezenou kapacitou, což je vnímáno jako slabé místo festivalu. Navzdory tomu se daří využívat nástrojů komunikačního mixu.

Financování FUK je založeno na veřejných zdrojích a členských příspěvcích. Ročník 2025 byl poznamenán omezeným rozpočtem, což mělo dopad na rozsah programu i organizační kapacity. Finanční nejistota a absence víceletých dotačních rámců jsou vnímány jako hlavní limit pro další rozvoj festivalu. Strategickým cílem platformy je decentralizace festivalu a posílení jeho regionální dimenze (Projektová manažerka festivalu, 2025; Statutární orgán platformy uMĚNÍM, 2025).

7 SWOT ANALÝZA

SWOT analýza je nástroj strategického řízení a plánování, který slouží k systematickému zhodnocení vnitřních a vnějších faktorů ovlivňujících organizaci, projekt nebo konkrétní iniciativu. Akronym SWOT vychází z anglických slov Strengths (silné stránky), Weaknesses (slabé stránky), Opportunities (příležitosti) a Threats (hrozby). V rámci analýzy se silné a slabé stránky vztahují k interním charakteristikám subjektu, zatímco příležitosti a hrozby se týkají vnějšího prostředí.

7.1 Silné stránky

Festival disponuje řadou silných stránek, které tvoří základ jeho relevance a rozvojového potenciálu. Klíčovým prvkem je jeho unikátní koncept, jenž propojuje umění, kreativitu a vzdělávání, přičemž akcentuje rozvoj tzv. kreativního učení. Tento mezioborový rámec je v českém prostředí stále ojedinělý a představuje hodnotu, kterou vnímají jak partneři festivalu, tak zapojené organizace.

Za silnou stránku lze označit zastřešení platformou uMĚNÍM, která FUK nejen organizuje, ale i strategicky rozvíjí. Platforma sdružuje přibližně padesát organizací napříč Českou republikou a poskytuje festivalu odborné zázemí, kontaktní síť i advokační oporu. Důvěryhodnost festivalu posiluje také skutečnost, že má za sebou již pět ročníků a vyvinul se z původně jednorázové iniciativy do pravidelně konané události s kontinuálním vývojem.

Stabilní projektový tým v čele s několika klíčovými osobami zajišťuje kontinuitu řízení, dramaturgie i komunikace. Tým se opírá o zkušenosti získané v předchozích ročnících, a i přes omezené kapacity zvládá organizaci festivalu v celorepublikovém rozsahu.

FUK zároveň funguje jako prezentační platforma pro zapojené kulturní a vzdělávací organizace, které zde mají příležitost představit svou činnost, oslovit nové publikum a navazovat nové kontakty. Festival také napomáhá networkingu a sdílení know-how v oblasti kreativního vzdělávání.

Významným rozvojovým směrem festivalu je regionální dimenze, jejímž příkladem je Zlínský kraj. Právě zde se v roce 2025 podařilo zapojit sedm lokálních organizací do třinácti programových aktivit. Tento pilotní model, včetně zapojení studentů Fakulty multimediálních komunikací UTB, je vnímán jako inovativní, avšak obtížně přenosný do dalších regionů. Participace studentů představuje další silný prvek, neboť poskytuje mladým

lidem příležitost k získání praktických zkušeností v oblasti kulturní produkce a projektového managementu.

Festival rovněž těží z mediální spolupráce s institucemi jako Česká televize nebo Český rozhlas, která posiluje jeho veřejnou známost a kredibilitu. Zkušenost s pandemií COVID-19 pak ukázala vysokou míru adaptability festivalu, jenž dokázal rychle reagovat přechodem do online prostředí i přizpůsobením dramaturgického rámce novým podmínkám.

Významným nástrojem rozvoje je také Mapa uMĚNÍM, online databáze subjektů působících v oblasti kreativního učení, která přispívá k orientaci v oboru, podporuje spolupráci a může být dále rozvíjena jako podpůrná platforma pro komunitní rozvoj.

7.2 Slabé stránky

Klíčovým problémem je finanční nestabilita. Festival je dlouhodobě závislý na veřejných dotacích a grantech, jejichž přidělení bývá nejisté, často zpožděné a nedostačující. Tato situace se zvláště negativně projevila v roce 2025, kdy došlo k výraznému podfinancování projektu a omezení programové i personální kapacity.

V důsledku nedostatku finančních prostředků je festival často organizován v režimu časového a organizačního tlaku, který vede k improvizaci a hektickému pracovnímu tempu. Tento tlak dále zvyšuje omezená personální kapacita, kdy členové centrálního týmu působí v několika rolích najednou, mnohdy bez odpovídajícího finančního ohodnocení.

Z rozhovorů s regionálními i centrálními aktéry vyplynuly významné nedostatky v oblasti komunikace. Objevují se problémy v předávání informací mezi centrem a regiony, zpoždění v distribuci materiálů i nejasnosti v pokynech. Interní komunikace v rámci organizačních týmů je často neformální, bez jasné struktury, což může vést ke zmatkům a neefektivnímu řízení. Profesionálnější postrádá rovněž správa sociálních sítí, která je v současnosti závislá na omezených lidských zdrojích a bez jednotné strategie.

Významnou slabinou je nejasné vymezení rolí a očekávání, zejména v případě vztahu mezi centrální platformou a regionálními organizátory. Absence metodického rámce vede v regionech k nejistotě, nutnosti improvizace a hledání vlastních cest. Model regionální spolupráce je nekoordinovaný a nejednotný, což se projevuje různorodostí přístupů a mírou zapojení v jednotlivých krajích.

Festival rovněž čelí obtížím v oslovování škol. Přímé kontaktování pedagogů je sice efektivní, ale velmi časově náročné; běžné kanály, jako jsou newslettery rozesílané školám,

často selhávají, protože informace neproniknou k adresátům. Obtížnost komunikace se školami tak limituje potenciál zapojení této cílové skupiny.

Mezioborové zařazení FUK na pomezí kultury a vzdělávání dále komplikuje jeho srozumitelnost pro média i pro poskytovatele dotací. Festival není snadno zařaditelný do jednoznačného oborového rámce, což oslabuje jeho pozici při žádostech o podporu i ve veřejném prostoru.

Závislost na dobrovolnické práci, především v regionech. Ve Zlíně byl festival realizován téměř výhradně prostřednictvím neplacené práce studentů, což může snižovat motivaci a ohrozit udržitelnost tohoto modelu do budoucna.

Decentralizovaný model přináší také logistické výzvy, například v podobě odlišných pracovních zvyklostí, přístupů a kulturních kontextů mezi Prahou a regiony. Tyto rozdíly vyžadují citlivý přístup a větší míru podpory pro lokální iniciativy, která v současné podobě chybí.

7.3 Příležitosti

Jedním z klíčových kontextových trendů je rostoucí společenský a politický důraz na rozvoj kreativních kompetencí a vzdělávání pro 21. století. Tato skutečnost zvyšuje relevanci samotného konceptu FUK a vytváří příznivé prostředí pro jeho advokační a programové aktivity.

Významnou příležitostí je postupná decentralizace a posilování regionální dimenze festivalu, jejíž pilotní fáze proběhla ve Zlínském kraji. Tento model může v dalších letech přispět ke stabilnějšímu ukotvení festivalu mimo Prahu, hlubší integraci místních aktérů a snazšímu zapojení regionálních samospráv i kulturních institucí. V tomto kontextu se otevírá také prostor pro rozvoj regionálního fundraisingu.

Dále byl v rozhovorech opakovaně zmiňován prostor pro profesionalizaci vnitřních procesů, především v oblasti projektového řízení, komunikace a metodické podpory regionů. Systémové nastavení struktury, rolí a komunikačních toků by mohlo zvýšit efektivitu a snížit tlak na jednotlivé členy týmu.

FUK má rovněž potenciál diverzifikovat své finanční zdroje skrze intenzivnější spolupráci se soukromými nadacemi, firemními partnery a lokálními donory. Posílením fundraisingové agendy může festival snížit svou závislost na nejistých veřejných grantech.

V oblasti komunikace je příležitostí zlepšení využití online nástrojů – efektivnější využívání sociálních sítí, optimalizace newsletterů a zavedení profesionálních nástrojů pro správu kampaní by mohlo zvýšit dosah i srozumitelnost sdělení napříč cílovými skupinami.

Do budoucna se nabízí i otevření mezinárodní spolupráci, například skrze přeshraniční partnerství se Slovenskem či Rakouskem, nebo pozvání zahraničních odborníků a hostů do odborných programů.

Současně lze aktivněji pracovat s Mapou uMĚNÍM – nástrojem, který mapuje aktéry kreativního vzdělávání a má potenciál být jak komunikačním, tak strategickým zdrojem pro síťování a propagaci.

7.4 Hrozby

Nejzásadnějším rizikem je dlouhodobá finanční nejistota. Festival není podpořen víceletým rámcem financování a jeho realizace závisí na každoročních dotačních výzvách. Časové nastavení těchto výzev, především z veřejných zdrojů, je však často neslučitelné s organizačním cyklem festivalu – dotace jsou přiznány až ve chvíli, kdy by festival měl být již ve finální fázi příprav.

FUK je obtížně zařaditelný do dotační struktury i mediálního diskurzu, jelikož se nachází na průsečíku kulturní a vzdělávací oblasti. Tato mezioborová pozice mu sice dodává originalitu, současně však ztěžuje přístup k cíleným podporám i zviditelnění. Konkurence v obou sektorech je vysoká a bez jasného profilování festivalu může docházet k nepochopení jeho role ze strany médií i donátorů.

Z pohledu organizace je rizikem přetížení malého organizačního týmu. Dlouhodobé fungování v podmínkách omezených kapacit, nejistého financování a vysokého pracovního nasazení bez odpovídajícího ohodnocení může vést ke snížení motivace a vyhoření klíčových pracovníků.

Nezanedbatelná jsou i rizika spojená s pilotními formáty, jako je nový regionální model testovaný ve Zlínském kraji. Neúspěch této iniciativy by mohl podkopat důvěru dalších regionálních partnerů a zkomplikovat rozvoj decentralizační strategie platformy. K tomu se pojí i riziko fluktuace a ztráty motivace dobrovolníků, zejména v případě, že jejich zapojení není provázáno s jasnými výstupy, oceněním nebo benefity.

Festival naráží na potíže s oslovením některých cílových skupin, zejména pedagogů a škol. I přes snahy o přímou komunikaci a spolupráci s oborovými médii často informace neprojdou skrze školní struktury k rozhodujícím aktérům.

Za potenciální hrozbu lze označit i termín konání festivalu v dubnu, který může kolidovat s jinými školními nebo kulturními aktivitami a zároveň neodpovídá optimálnímu načasování pro čerpání dotačních prostředků.

Dále se ukazuje závislost na historických partnerech, jako jsou Společnost pro kreativitu ve vzdělávání (SPKV) nebo Centrum současného umění DOX. Slábnutí těchto vazeb by mohlo vést ke ztrátě odborného zázemí a kontaktů, na kterých byl festival zpočátku vystavěn.

7.5 Shrnutí analýzy

FUK je originální formát kulturně-edukační události, který propojuje umění, kreativitu a vzdělávání v rámci podpory kreativního učení. Jeho silnou stránkou je jedinečná mezioborová koncepce, dlouhodobé ukotvení v aktivitách platformy uMĚNÍM, a etablovaný organizační tým, který festival realizuje s vysokou mírou kontinuity a odbornosti. Festival rovněž slouží jako prezentační platforma pro členské organizace a podporuje networking a sdílení know-how napříč sektory. Příkladem inovativního přístupu je pilotní realizace ve Zlínském kraji, kde se do organizace zapojili studenti univerzity, což přineslo nové impulzy a možnosti.

Zároveň se však ukazují strukturální slabiny, především v oblasti financování, koordinace a komunikace. Nedostatek stabilního a víceletého financování vede k organizační nejistotě, přetížení týmu a nutnosti časté improvizace. Problémy se objevují i v interní komunikaci, přenosu informací mezi centrální úrovní a regiony a v nedostatečně systematické podpoře regionálních týmů. Některé procesy postrádají jasnou metodickou oporu, což vede ke zmatkům, zejména u nově zapojených aktérů.

Z analýzy vyplývají konkrétní rozvojové příležitosti – ať už jde o profesionalizaci řízení, zlepšení interní a externí komunikace, nebo rozvoj regionálních partnerství a fundraisingu. Vysoký potenciál má také hlubší spolupráce s univerzitami, internacionalizace programu a systematické využívání nástrojů jako je Mapa uMĚNÍM.

Zásadní hrozbu však představuje finanční nejistota a přetížení klíčových osob, které by mohly ohrozit kontinuitu festivalu. Dlouhodobá udržitelnost FUK bude do budoucna záviset

na schopnosti vytvořit stabilnější finanční a organizační rámec, který umožní plánování, růst i strategický rozvoj.

8 ANALÝZA STAKEHOLDERŮ

Analýza stakeholderů je nástroj sloužící k systematické identifikaci a vyhodnocení klíčových aktérů, kteří mají vliv na daný projekt nebo jsou jím sami ovlivněni. V kontextu FUK umožňuje tato metoda lépe porozumět zájmům, postavení a míře zapojení jednotlivých skupin – od členů organizačního týmu přes zapojené organizace až po cílové publikum. Využití analýzy stakeholderů napomáhá efektivněji řídit vztahy s partnery, optimalizovat komunikační strategie a identifikovat oblasti, v nichž může docházet ke střetům zájmů nebo naopak k synergickému působení.

8.1 Organizátoři

Klíčovými organizátory a realizátory festivalu je několik vzájemně propojených subjektů. Hlavním pořadatelem je Platforma uMĚNÍM, jejímž primárním zájmem je naplňování vlastních strategických cílů, zejména šíření konceptu kreativního vzdělávání, advokacie a síťování členských organizací, přičemž FUK je vnímán jako klíčový nástroj pro tyto účely. Platforma má značný vliv na strategické řízení, fundraising a celkovou koncepci festivalu. Festival posiluje její institucionální roli, avšak vyžaduje značné zdroje, přičemž hlavními problémy jsou finanční nejistota a omezené organizační kapacity. Centrální projektový tým FUK zodpovídá za operativní řízení, dramaturgii a komunikaci. Jeho zájmem je úspěšná realizace ročníku v souladu s cíli a rozpočtem. Tým čelí vysoké pracovní zátěži, problémům s financováním a nejasnostem v komunikaci, zejména s regionálními složkami.

Regionální koordinátoři, jako v pilotním případě Zlínského kraje, mají zájem na úspěšné realizaci festivalu v regionu, zviditelnění místních aktérů a budování sítí. Jejich vliv je významný na lokální úrovni, kde mobilizují partnery a řídí regionální program. Čelí však značné organizační náročnosti a často nedostatečné podpoře a nejasné komunikaci z centra. Jejich vliv je spíše operativní. Často se potýkají s nejasným zadáním, nedostatkem informací a vedením, což může vést k frustraci navzdory edukačnímu přínosu.

Zakládající organizace, Společnost pro kreativitu ve vzdělávání (SPKV) a Centrum DOX, mají zájem na prosazování kreativního vzdělávání a využití festivalu pro své aktivity. Mají stále střední až významný vliv skrze zastoupení v orgánech platformy a poskytování zdrojů.

8.2 Partneři a poskytovatelé

Tato kategorie zahrnuje subjekty, které se podílejí na obsahu, financování nebo šíření festivalu. Zapojené organizace, které poskytují festivalový program (kulturní a vzdělávací instituce), mají zájem o zviditelnění své práce, oslovení nového publika a networking. Jejich vliv spočívá v tvorbě obsahu a ovlivňování lokálního úspěchu festivalu. Čelí však organizační zátěži, nejistotě ohledně nákladů a problémům s komunikací a podporou ze strany organizátorů.

Finanční partneři, zejména poskytovatelé grantů a dotací z veřejných i soukromých zdrojů, mají zájem na naplnění cílů svých programů a efektivním využití prostředků. Jejich vliv je zásadní, neboť rozhodují o financování festivalu. Klíčové je pro ně zajištění transparentnosti a doložení výsledků.

Média, včetně mediálních partnerů (ČT, ČRo) a dalších tiskovin či online platform, mají zájem na atraktivním obsahu pro své publikum. Jejich vliv na formování veřejného mínění a dosah festivalu je značný. Problémem pro ně může být nejasné tematické zařazení festivalu.

Spolupracující instituce mají zájem na realizaci společných cílů, sdílení zdrojů a posílení své role v oblasti kreativního vzdělávání. Jejich vliv je střední a spočívá v poskytování expertízy, kontaktů či zdrojů.

8.3 Cílové skupiny

Festival se zaměřuje na několik klíčových cílových skupin. Školy (učitelé, ředitelé, žáci) mají zájem o kvalitní a dostupné vzdělávací programy, inspiraci pro výuku a rozvoj kompetencí. Jejich rozhodnutí o účasti má střední vliv na úspěch části programu. Problémem je pro ně časová náročnost, cena a relevance programu, stejně jako obtížná dosažitelnost informací.

Rodiny s dětmi hledají smysluplné volnočasové aktivity. Jejich vliv je patrný v návštěvnosti víkendových akcí. Důležitá je pro ně cena, dostupnost a atraktivita programu.

Odborná veřejnost má zájem o profesní rozvoj, networking a sdílení zkušeností. Její účast a zapojení dodává festivalu odbornou legitimitu. Klíčová je pro ni kvalita a relevance odborných formátů, jako jsou konference.

8.4 Širší okolí

Do širšího kontextu festivalu patří veřejná správa na různých úrovních (ministerstva, kraje, města), která má zájem na naplňování kulturních a vzdělávacích politik a podpoře inovací. Její vliv je vysoký skrze financování a tvorbu strategického rámce. Pro ni je důležitá udržitelnost, efektivita a měřitelnost dopadů festivalu. Široká veřejnost má zájem o přístup ke kulturním a vzdělávacím akcím a povědomí o významu kreativity. Její vliv je spíše nepřímý, skrze veřejné mínění a celkovou návštěvnost. Důležitá je pro ni dostupnost a srozumitelnost informací o festivalu.

8.5 Shrnutí analýzy

Analýza stakeholderů FUK odhaluje komplexní síť aktérů s různou mírou vlivu, očekávání a potřeb. Klíčovou roli sehrávají organizátoři, zejména platforma uMĚNÍM a centrální projektový tým, kteří zajišťují strategické a operativní řízení festivalu. Zásadní výzvou pro tyto subjekty zůstává omezené financování, kapacitní přetížení a nedostatečně nastavené komunikační a metodické procesy. Podobné obtíže zaznamenávají i regionální koordinátoři a realizační týmy, přestože jejich zapojení přináší cenné zkušenosti a lokální ukotvení festivalu.

Partneři a poskytovatelé, mezi které patří kulturní a vzdělávací instituce, mediální organizace a spolupracující odborné instituce, vstupují do festivalu zejména s cílem prezentace své činnosti, oslovení publika a navazování kontaktů. I zde však přetrvává napětí mezi přínosem a požadovaným úsilím, zejména v důsledku nejasností v komunikaci a absence systémové podpory. Finanční partneři, jejichž vliv je pro festival zásadní, požadují transparentnost, efektivitu a prokazatelné dopady, přičemž časování dotačních výzev často nekoresponduje s potřebami festivalu.

Z hlediska cílových skupin se festival obrací především na školy, rodiny s dětmi a odbornou veřejnost. Každá z těchto skupin přináší specifická očekávání, přičemž hlavní výzvy spočívají v dostupnosti, srozumitelnosti a relevantnosti programu. Festival v tomto směru plní edukační i kulturní funkci, ale zároveň čelí bariérám spojeným s oslovením škol a efektivní propagací. Veřejná správa a široká veřejnost představují rámcové okolí festivalu, jejich podpora je nezbytná z hlediska financování, strategické legitimacy i veřejného vnímání festivalu jako smysluplné a společensky přínosné iniciativy.

9 DOPORUČENÍ PROJEKTOVÉ ČÁSTI

Návrh realizace festivalu FUK ve Zlínském kraji by měl vycházet z klíčových zjištění analýzy a zkušeností z pilotního ročníku 2025. Za zásadní se ukazuje potřeba jasného organizačního rámce s definovanými rolemi, kompetencemi a harmonogramem. Regionální koordinátor musí být metodicky veden centrem a mít dostatečné kapacity pro řízení týmu a komunikaci s partnery. Zapojení studentů UTB je velkou příležitostí, nicméně jejich činnost musí být lépe strukturovaná a provázaná se studijním plánem (např. formou praxe).

Důležité je zajistit včasné financování, neboť finanční nejistota výrazně omezila předchozí ročník. Projekt by měl obsahovat rozpočet a jasnou strategii fundraisingu, včetně žádostí o krajskou a městskou podporu. Partnerské organizace je vhodné oslovovat cíleně, s důrazem na osobní vazby, přínos zapojení a možnost využití jejich stávajících programů.

Zásadní je také promyšlená komunikační strategie – jak směrem k veřejnosti, tak v rámci organizační struktury. Důraz musí být kladen srozumitelnost, dostupnost a včasnost informací. Návrh by měl reflektovat i potřebu profesionalizace, zajištění interní koordinace a zhodnocení dopadů formou evaluace. Celkově je klíčová stabilita, kontinuita a vytvoření modelu, který bude udržitelný i v dalších letech.

10 NÁVRH REALIZACE FESTIVALU UMĚNÍ A KREATIVITY VE ZLÍNSKÉM KRAJI 2026

Cílem projektu je představit konkrétní podobu budoucího ročníku festivalu na základě předchozích zkušeností, provedených analýz a identifikovaných potřeb. Kapitola vymezuje hlavní strategické a organizační pilíře projektu, popisuje klíčové role a odpovědnosti jednotlivých aktérů, navrhuje strukturu programu a stanovuje rámcové časové, finanční a komunikační parametry. Důraz je kladen na udržitelnost, efektivitu a zajištění kvalitního zapojení regionálních partnerů, studentů i cílových skupin. Návrh usiluje o vytvoření opakovatelného a přenositelně strukturovaného modelu regionální realizace festivalu.

10.1 Cíl projektu dle SMART metodiky

Specifický (S):

Zrealizovat ve Zlínském kraji regionální program Festivalu umění a kreativity ve vzdělávání 2026 v souladu s celorepublikovou dramaturgií festivalu, s důrazem na propojení kulturních a vzdělávacích institucí a participaci mladých lidí.

Měřitelný (M):

Do programu festivalu ve Zlínském kraji zapojit minimálně 8 kulturních nebo vzdělávacích organizací a připravit alespoň 15 veřejně přístupných aktivit (např. dílny, workshopy, přednášky, výstavy) s cílovou účastí 500 návštěvníků.

Dosažitelný (A):

Vybudovat regionální organizační tým o minimálně 3 členech do října 2025 a zajistit jeho základní proškolení a nastavit metodickou spolupráci ze strany centrální platformy.

Relevantní (R):

Navržené aktivity budou reflektovat specifika regionu a budou zaměřeny na podporu kreativního vzdělávání ve spolupráci s místními školami, univerzitami a kulturními institucemi, čímž přispějí k naplňování cílů platformy uMĚNÍM.

Časově vymezený (T):

Projekt bude realizován v období od června 2025 do května 2026, přičemž festivalový program ve Zlínském kraji proběhne v hlavním termínu festivalu.

10.2 Přínosy projektu

Projekt realizace Festivalu umění a kreativity ve vzdělávání ve Zlínském kraji v roce 2026 přináší víceúrovňové přínosy na úrovni regionální, profesní i systémové. Především posiluje kulturně-edukační infrastrukturu regionu tím, že propojuje školy, kulturní instituce, univerzitní prostředí a místní samosprávy v rámci společného cíle rozvoje kreativního učení. Zapojené organizace získávají možnost prezentace svých aktivit široké veřejnosti i odbornému publiku, čímž dochází k jejich zviditelnění, posílení spolupráce a případnému navázání nových partnerství. Festival zároveň umožňuje pedagogům přístup k inovativním formám výuky, inspiraci pro vlastní praxi a rozvoj profesních kompetencí, zatímco žáci a studenti získávají možnost účasti na zážitkových formátech vzdělávání, které rozvíjejí jejich tvořivost, kritické myšlení a spolupráci.

Na úrovni organizace a řízení projekt přináší příležitost ke zlepšení metodického vedení a profesionalizaci regionálního modelu. Posiluje systémové ukotvení decentralizované struktury festivalu a vytváří prostor pro pilotní ověření postupů, které mohou být přeneseny do dalších krajů. V neposlední řadě přináší projekt přímý přínos pro studenty zapojené do produkčního týmu, kteří získávají praktické zkušenosti v oblasti kulturního managementu, komunikace a organizace akcí, čímž se posiluje jejich profesní profil a kompetence využitelné v praxi. Celkově tak projekt přispívá k naplňování dlouhodobých cílů platformy uMĚNÍM v oblasti advokacie kreativního vzdělávání, budování mezioborových partnerství a systémové proměny vzdělávacího prostředí.

10.3 Rozdělení kompetencí a odpovědností

Na základě analýzy fungování festivalu FUK a identifikovaných problémů (zejména v komunikaci a nejasnosti rolí mezi centrem a regiony) je návrhem následující rozdělení kompetencí mezi centrální projektový tým (zastupující platformu uMĚNÍM) a regionální organizační tým (FUK Zlín), aby se podpořil efektivnější a udržitelnější decentralizovaný model festivalu.

10.3.1 Projektový tým

Úlohou projektového týmu FUK je především strategické řízení a formování celkové koncepce festivalu. To obnáší definování jeho vize, poslání a dlouhodobých cílů, stanovení tématu či zaměření ročníku, po konzultaci s regiony a členy platformy, a nastavení celostátního časového harmonogramu s klíčovými milníky. Tým rovněž zajišťuje advokační

roli festivalu na národní úrovni. V oblasti financí nese zodpovědnost za získávání prostředků z celostátních a nadnárodních zdrojů, spravuje centrální rozpočet a rozhoduje o alokaci prostředků na centrální aktivity a podporu regionů, přičemž poskytuje součinnost regionům při jejich žádostech a může koordinovat celostátní fundraisingové kampaně.

Celostátní komunikace a PR spadají rovněž pod centrální tým, který spravuje hlavní web a sociální síť festivalu, buduje vztahy s celostátními médii a klíčovými partnery, jako jsou Česká televize a Český rozhlas, zodpovídá za tvorbu a distribuci jednotné vizuální identity a základních propagačních materiálů, včetně tiskových zpráv a press kitu. Důležitou součástí je i pravidelná komunikace s členskou základnou platformy, například newsletteru.

Nezbytnou součástí práce centrálního týmu je metodická podpora a koordinace regionů. To zahrnuje vytvoření jasného metodického rámce (např. manuálu) pro regionální týmy, poskytování konzultací a podpory regionálním koordinátorům, facilitaci sdílení zkušeností mezi regiony a koordinaci sběru programových informací pro centrální platformy. Tým také definuje jednotný systém pro sběr dat a evaluaci. Centrální tým přímo zajišťuje dramaturgii, produkci a financování klíčových celostátních akcí, jako jsou odborné konference, a případně i účast zahraničních hostů. Nakonec má na starosti návrh, koordinaci a zpracování celkové evaluace festivalu na základě dat z regionů a centrálních aktivit.

10.3.2 Regionální organizační tým

Úlohou regionálního týmu FUK je soustředění se na lokální implementaci a adaptaci festivalu. Zásadní je regionální koordinace a management, což zahrnuje vedení místního organizačního týmu, včetně případných studentů či dobrovolníků, detailní plánování a řízení všech regionálních festivalových aktivit v souladu s centrálně daným rámcem a harmonogramem. Součástí je i adaptace centrálních pokynů a materiálů na specifické podmínky a potřeby daného regionu. Tým má rovněž zodpovědnost za regionální fundraising, tedy aktivní vyhledávání a získávání finančních prostředků z lokálních zdrojů, jako jsou granty kraje, měst nebo podpora místních firem, a následnou správu tohoto regionálního rozpočtu a související reporting.

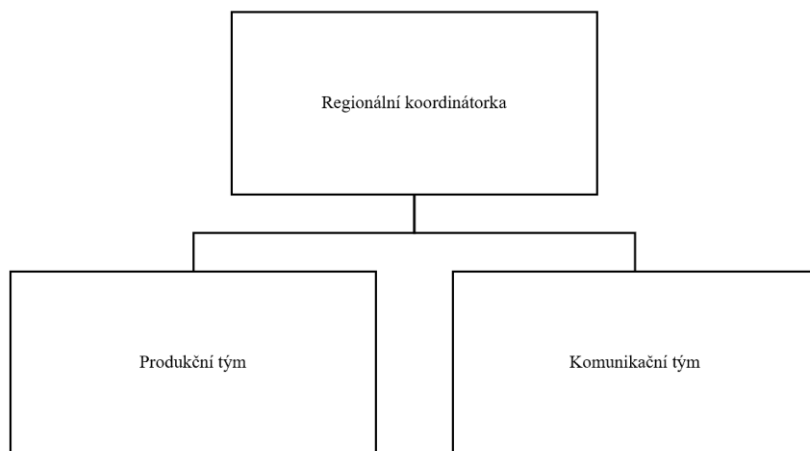
V oblasti obsahu se regionální tým věnuje budování partnerství a tvorbě programu. To obnáší identifikaci, oslovování a navazování spolupráce s místními kulturními, vzdělávacími a dalšími relevantními organizacemi. Tým sestavuje a zajišťuje dramaturgii regionálního programu FUK tak, aby odpovídal celkovému zaměření festivalu, a komunikuje a koordinuje potřeby se zapojenými regionálními partnery. Regionální

komunikace a PR zahrnují návrh a realizaci lokální marketingové strategie s využitím centrální vizuální identity, budování vztahů s regionálními médii, případnou tvorbu a distribuci specifických regionálních materiálů a přímou komunikaci s lokálními cílovými skupinami, jako jsou školy a veřejnost.

Praktická realizace a produkce všech festivalových akcí v regionu, včetně zajištění prostor, techniky, harmonogramů a personálu na místě, a řešení operativních problémů během konání festivalu, je plně v kompetenci regionálního týmu. Nakonec tým zodpovídá za sběr dat a reporting, což znamená shromažďování údajů o průběhu akcí (např. návštěvnost), získávání zpětné vazby od partnerů a účastníků a poskytnutí těchto podkladů centrálnímu týmu pro celkovou evaluaci a závěrečné zprávy.

10.4 Tvorba regionálního organizačního týmu

Regionální organizační tým Festivalu umění a kreativity ve vzdělávání ve Zlínském kraji je navržen jako operativní, flexibilní a zároveň dostatečně strukturovaný celek, který umožňuje efektivní plánování, realizaci a evaluaci festivalových aktivit v regionálním kontextu. Vzhledem ke zkušenostem z předchozího ročníku se doporučuje kombinace vedení koordinátorem s hlubokou znalostí místního prostředí a podpůrného týmu tvořeného aktivním zapojením studentů, jejichž účast na festivalu je realizována formou odborné praxe, stáže nebo studijních kreditů. Tento model propojuje potřebu kvalitního zajištění festivalu s rozvojem mladých odborných kapacit v oblasti kulturního managementu, marketingu a produkce.



Obrázek 5: Regionální organizační struktura

(zdroj: vlastní zpracování)

10.4.1 Regionální koordinátor

V čele týmu stojí regionální koordinátor, který zodpovídá za celkové vedení, komunikaci s centrálním projektovým týmem platformy uMĚNÍM, plánování aktivit, řízení rozpočtu a strategické rozhodování v rámci regionu. Klíčovou součástí jeho strategické role je také zodpovědnost za regionální fundraising, včetně aktivního vyhledávání a získávání finančních prostředků z lokálních a regionálních zdrojů (granty kraje, měst, místní sponzoři) a následné správy takto získaného regionálního rozpočtu. Koordinátor rovněž garantuje, že všechny činnosti odpovídají centrálnímu rámci festivalu a že jsou adekvátně přizpůsobeny místním podmínkám.

Regionální organizační tým je dále rozdělen na dvě pracovní skupiny zaměřené na produkci a komunikaci. Každou z těchto oblastí vede zkušenější člen, který zároveň plní roli mentora a garantuje kvalitu práce studentů zapojených do jednotlivých týmů.

10.4.2 Produkční tým

Náplň práce členů produkčního týmu v rámci regionální realizace FUK, včetně studentů pracujících pod vedením zkušenějšího mentora, je zaměřena na zajištění programové a logistické stránky festivalu v regionu. V oblasti partnerství a programu tým aktivně vyhledává a oslovuje potenciální regionální partnery, jako jsou kulturní a vzdělávací instituce, s cílem jejich zapojení do festivalového programu. Následně s těmito zapojenými partnery komunikuje a koordinuje detaily týkající se obsahu jejich programů, jejich technických a prostorových požadavků a časového zařazení do festivalu. Členové týmu se rovněž podílejí na sestavování detailního harmonogramu všech regionálních akcí festivalu.

Během samotného festivalu koordinují aktivity přímo na místě, připravují prostory, zajišťují navigaci účastníků a poskytují podporu lektorům či účinkujícím. Jsou zodpovědní za řešení běžných operativních problémů, které mohou při produkci akcí nastat. V případě potřeby se také věnují náboru a koordinaci dobrovolníků pro výpomoc na jednotlivých akcích.

Součástí práce produkčního týmu je i administrativa a sběr dat. Tým vede přehlednou evidenci zapojených partnerů a jejich programů. Během a po skončení akcí shromažďuje relevantní data, jako jsou počty účastníků a fotodokumentace, která jsou nezbytná pro reporting a finální evaluaci festivalu. Zajišťuje také nezbytnou administrativní podporu spojenou s produkčními činnostmi.

10.4.3 Komunikační tým

Členové komunikačního týmu mají na starosti úkoly zaměřené na lokální zviditelnění a propagaci festivalu. V oblasti tvorby obsahu a PR připravují texty a další obsah pro specifické regionální komunikační kanály, jako jsou články, tiskové zprávy, příspěvky na sociální sítě nebo texty pro regionální sekce webu či samostatné podstránky. Adaptují také centrálně dodané komunikační materiály pro potřeby a kontext regionu. Klíčovou součástí jejich práce je budování a udržování kontaktů s regionálními médii s cílem zajistit mediální výstupy a následné monitorování těchto ohlasů v regionu.

V rámci marketingu a propagace spravují případné regionální profily na sociálních sítích nebo aktivně přispívají relevantním regionálním obsahem na centrální profily festivalu. Navrhují a realizují lokální propagační kampaně, které mohou zahrnovat online i offline aktivity. Ve spolupráci s grafikem nebo na základě poskytnutých šablon vytvářejí a zajišťují distribuci regionálních propagačních materiálů, jako jsou plakáty, letáky či pozvánky.

Důležitou součástí je přímá komunikace s lokálními cílovými skupinami, což zahrnuje cílené oslovování škol s nabídkou programů, informování rodin a místní odborné veřejnosti a zodpovídání jejich dotazů. Tým věnuje získávání zpětné vazby.

10.5 Struktura WBS

Struktura WBS (Work Breakdown Structure) slouží jako nástroj pro systematické rozčlenění projektu na jednotlivé, lépe sledovatelné části:

1 Strategické řízení a koordinace

Regionální koordinátor zajišťuje celkové vedení projektu, nastavuje hlavní časový rámec, řídí komunikaci s centrálním projektovým týmem platformy uMĚNÍM, svolává interní porady a vede rozhodovací procesy. Dohlíží na soulad regionálního programu s metodikou festivalu a lokálními podmínkami.

- 1.1 Stanovení časového harmonogramu projektu, rozdělení klíčových fází a milníků.
- 1.2 Sestavení a řízení interního organizačního týmu včetně studentů.
- 1.3 Pravidelná komunikace a reporting vůči centrálnímu týmu platformy.
- 1.4 Průběžné vyhodnocování plnění úkolů a kvality realizace na úrovni regionu.

2 Programová příprava

Programová skupina pod vedením dramaturgického garanta zajišťuje obsah festivalu v regionu. Program je tvořen ve spolupráci s místními kulturními a vzdělávacími organizacemi.

- 2.1 Tvorba regionální programové koncepce v návaznosti na celkové téma festivalu.
- 2.2 Identifikace potenciálních partnerů (kulturní instituce, školy, NNO, galerie).
- 2.3 Navázání a formalizace spolupráce s partnery (memoranda, dohody).
- 2.4 Kurátorská podpora při tvorbě programů a aktivit partnerů.
- 2.5 Sběr a finalizace programových podkladů pro centrální web a katalog.

3 Produkce a logistika

Produkční skupina má za úkol zajistit hladký technicko-organizační chod všech plánovaných aktivit.

- 3.1 Vyhledání a rezervace vhodných prostor pro jednotlivé akce.
- 3.2 Sjednání technického zajištění (ozvučení, světla, vybavení dílen, mobiliář).
- 3.3 Koordinace harmonogramu akcí, včetně potřebného zázemí a personálu na místě.
- 3.4 Příprava logistického plánu – doprava, skladování materiálů, časování návožů.
- 3.5 Operativní podpora během festivalu, řešení ad hoc problémů a krizových situací.

4 Komunikace a PR

Komunikační skupina zajišťuje marketingovou a mediální podporu regionální části festivalu, pracuje podle šablon a vizuální identity stanovené centrem.

- 4.1 Návrh a realizace lokální komunikační kampaně s ohledem na regionální specifika.
- 4.2 Správa regionálních sociálních sítí festivalu (Facebook, Instagram).
- 4.3 Příprava tiskových zpráv a medializace regionálních akcí.
- 4.4 Navazování vztahů s regionálními médii (rádio, lokální tisk, online média).
- 4.5 Dokumentace festivalových aktivit (fotografie, videozáznamy).

5 Financování a rozpočet

Finanční agenda je součástí koordinátorské agendy, ale v případě potřeby ji podporují studenti v oblasti evidence a dílčí administrativy.

- 5.1 Mapování grantových příležitostí a příprava žádostí o podporu.
- 5.2 Aktivní vyhledávání regionálních sponzorů a partnerů.
- 5.3 Správa regionálního rozpočtu – evidence nákladů a příjmů.
- 5.4 Reporting finančních údajů centrálnímu týmu platformy a donorům.

6 Evaluace a uzavření projektu

Evaluace probíhá průběžně i souhrnně po skončení festivalu. Odpovídá za ni regionální koordinátor ve spolupráci s vedoucími skupin.

- 6.1 Sběr kvantitativních dat (návštěvnost, počty účastníků, počet akcí).
- 6.2 Sběr kvalitativní zpětné vazby (dotazníky, rozhovory s partnery a návštěvníky).
- 6.3 Vyhodnocení úspěšnosti jednotlivých akcí a celkového průběhu festivalu.
- 6.4 Příprava závěrečné zprávy pro centrální tým a donory.

10.6 Časový harmonogram projektu

Harmonogram projektu je rozvržen na období od dubna 2025 do září 2026 a zahrnuje celkem 25 konkrétně definovaných aktivit s určeným datem zahájení, ukončení a dobou trvání. Aktivita na sebe navazují logickým způsobem od iniciační fáze přes plánování, komunikaci, tvorbu obsahu, zajištění infrastruktury až po samotnou realizaci festivalu, evaluaci a návrh budoucího rozvoje.

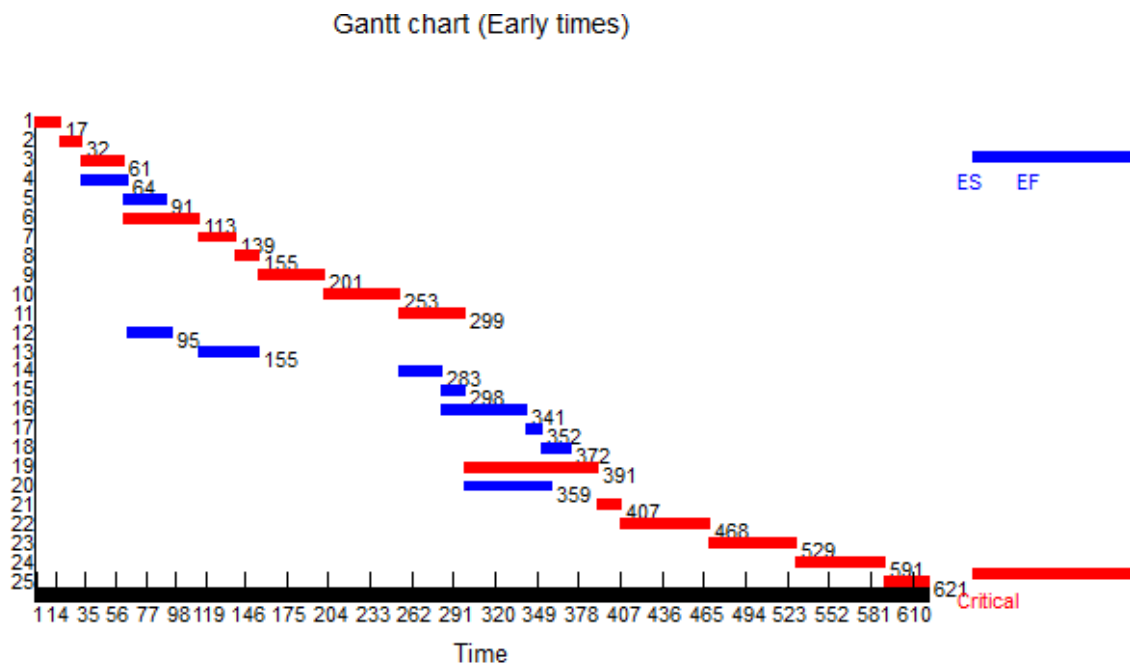
Rozvržení aktivit včetně jejich časového ukotvení bylo sestaveno na základě reálných zkušeností z předchozího ročníku, konzultací s aktéry festivalu a projektových zásad stanovených v teoreticko-analytické části práce.

Tabulka 1: Časový plán projektu

Aktivita	Název	Začátek	Konec	Doba trvání (dny)
A	Sestavení regionálního organizačního týmu	14.04.2025	30.04.2025	17
B	Školení koordinátorů a týmových vedoucích	02.05.2025	16.05.2025	15
C	Příprava regionální komunikační strategie	17.05.2025	14.06.2025	29
D	Vytvoření metodických materiálů pro regiony	20.05.2025	20.06.2025	32
E	První návrh dramaturgie festivalu	01.06.2025	30.06.2025	30
F	Fundraising - příprava žádostí o granty	10.06.2025	31.07.2025	52
G	Návrh rozpočtu festivalu	15.06.2025	10.07.2025	26
H	Konzultace návrhu s partnery	05.07.2025	20.07.2025	16
I	Oslovení a navazování spolupráce s partnery	01.08.2025	15.09.2025	46
J	Detailní plánování programu regionu	10.08.2025	30.09.2025	52
K	Tvorba a schválení lokálních propagačních materiálů	15.09.2025	30.10.2025	46
L	Pilotní sběr dat a předběžná evaluace metod	01.10.2025	31.10.2025	31
M	Příprava a realizace podzimní fundraisingové kampaně	05.10.2025	15.11.2025	42
N	Finalizace programu a dramaturgie regionu	01.11.2025	30.11.2025	30
O	Vytvoření harmonogramu produkčních aktivit	01.12.2025	15.12.2025	15
P	Uzavření partnerství a smluvní zajištění	05.12.2025	31.01.2026	58
Q	Organizace interního kick-off meetingu	10.01.2026	20.01.2026	11
R	Realizace interní školení produkčního týmu	01.02.2026	20.02.2026	20
S	Spuštění hlavní komunikační kampaně	01.03.2026	31.05.2026	92
T	Zajištění produkční a technické infrastruktury	01.03.2026	30.04.2026	61
U	Uzavření registrací škol a účastníků	15.04.2026	30.04.2026	16
V	Realizace festivalu v regionech	01.05.2026	30.06.2026	61
W	Sběr dat a zpětné vazby od účastníků	01.06.2026	31.07.2026	61
X	Vyhodnocení ročníku a analýza výsledků	01.07.2026	31.08.2026	62
Y	Návrh zlepšení a příprava reportu	01.09.2026	30.09.2026	30

(zdroj: vlastní zpracování)

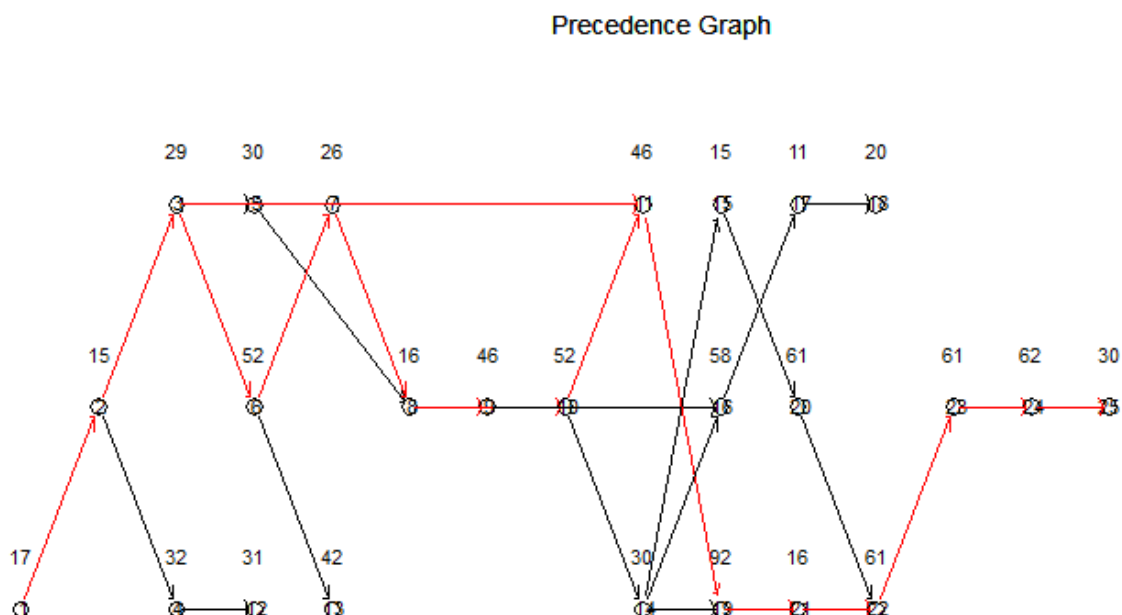
Ganttův diagram poskytuje vizualizaci časového průběhu jednotlivých aktivit projektu Festivalu umění a kreativity ve vzdělávání ve Zlínském kraji. Diagram zobrazuje aktivity uspořádané po řádcích (osa Y), zatímco horizontální osa X představuje čas v pracovních dnech. Každá aktivita je znázorněna vodorovným pruhem, přičemž červeně jsou vyznačeny úseky kritické cesty.



Obrázek 6 : Ganttuv diagram realizace projektu

(zdroj: vlastní zpracování, QM for Windows)

Síťový diagram projektu FUK ve Zlínském kraji a vizualizuje logickou návaznost jednotlivých aktivit. Každý uzel v grafu označuje začátek nebo konec aktivity, šipky znázorňují vzájemné vazby a posloupnost činností. Graf přehledně ukazuje složité vztahy mezi aktivitami, včetně paralelního běhu více úloh, návaznosti příprav a produkčních činností nebo vzájemné závislosti fundraisingových, komunikačních a realizačních fází. Výrazné rozvětvení cest poukazuje na složitost koordinace mezi centrálními a regionálními úkoly, přičemž strategické a produkční činnosti jsou úzce provázané.



Obrázek 7: Síťový diagram projektu

(zdroj: vlastní zpracování, QM for Windows)

Na základě výpočtů a vizualizací zobrazených v Ganttově a síťovém diagramu lze určit, že kritická cesta projektu FUK ve Zlínském kraji pro rok 2026 zahrnuje následující posloupnost aktivit, které jsou zcela bez časové rezervy a jejichž včasné dokončení je nezbytné pro dodržení celkového harmonogramu projektu:

Kritická cesta: $A > B > C > E > F > J > K > M > N > P > R > S > U > V > W > X > Y$.

Tato sekvence aktivit vymezuje minimální délku trvání projektu, která činí 621 pracovních dní, přičemž jakékoli zpoždění kterékoliv z těchto činností by mělo přímý dopad na včasné dokončení celého projektu.

10.7 Finanční rámec projektu

Finanční plánování projektu vychází z principu regionální samostatnosti při respektování centrálního rámce platformy uMĚNÍM. Vzhledem k decentralizovanému charakteru festivalu je regionální organizační tým také odpovědný za získávání, správu a efektivní využití finančních prostředků potřebných k realizaci lokálního programu.

Regionální finanční rámec reflektuje specifické potřeby a podmínky Zlínského kraje a zároveň zohledňuje zkušenosti získané při realizaci pilotního regionálního zapojení v roce 2025. Cílem je zajistit dostatečné zdroje na pokrytí všech klíčových oblastí projektu, jako je produkce, program, komunikace, evaluace a organizační podpora, a zároveň zachovat udržitelnost projektu v podmínkách omezených kapacit. Rozpočet byl aktivně komunikován s regionální koordinátorkou a nezahrnuje náklady na realizaci jednotlivých programů festivalu.

Tabulka 2: Kalkulace projektu

Položka	Druh nákladu	Podle vztahu k projektu/aktivitě	Výše nákladu
Projektový koordinátor	Personální náklady	Přímé náklady	28 000,00 Kč
Komunikační podpora/PR	Personální náklady	Přímé náklady	10 500,00 Kč
Facilitátor setkání	Personální náklady	Přímé náklady	8 000,00 Kč
Administrativní podpora	Personální náklady	Přímé náklady	5 000,00 Kč
Cestovné a ubytování hostů	Cestovní náklady	Přímé náklady	18 000,00 Kč
Grafika FUK	Náklady na služby	Přímé náklady	30 000,00 Kč
Propagační a tiskové materiály	Náklady na služby	Přímé náklady	20 000,00 Kč
Dokumentace a sdílení výstupů	Náklady na služby	Přímé náklady	2 000,00 Kč
Celkový rozpočet:	121 500,00 Kč		

(zdroj: vlastní zpracování)

Nejvyšší položkou jsou personální náklady, které pokrývají odměny pro čtyři funkční pozice: projektového koordinátora, komunikační podporu, facilitátora plánovacích setkání a administrativní podporu. Tyto výdaje činí dohromady 51 500 Kč a tvoří zhruba 42 % celkového rozpočtu.

Další významnou položkou jsou náklady na služby, především grafické zpracování podkladů festivalu (30 000 Kč), propagační a tiskové výstupy (20 000 Kč) a dokumentace výstupů (2 000 Kč). Tato skupina nákladů reprezentuje celkem 52 000 Kč, tedy přibližně 43 % rozpočtu. Umožňuje zajistit viditelnost projektu, jeho mediální dopad a uchování výstupů pro evaluaci.

Cestovní náklady ve výši 18 000 Kč zahrnují dopravu a ubytování odborných hostů, kteří se podílejí na programové náplni a přinášejí přidanou hodnotu v podobě zkušeností z jiných regionů či tematických oblastí. Tyto prostředky umožňují obohacení festivalu o mezioborovou a meziregionální perspektivu.

Veškeré uvedené náklady jsou klasifikovány jako přímé, jelikož je lze jednoznačně přiřadit ke konkrétním aktivitám, výstupům nebo pracovnímu balíčku festivalu. Rozpočet neobsahuje nepřímé (režijní) náklady.

Výše rozpočtu odpovídá potřebám vyplývajícím z analýzy předchozích ročníků a respektuje princip udržitelnosti a proporcionality.

10.7.1 Zdroje veřejné finanční podpory ve Zlínském kraji

Statutární město Zlín

Poskytování neinvestičních dotací z Kulturního fondu statutárního města Zlín na kulturní akce/projekty.

Podpora je určena pro právnické a fyzické osoby působící v oblasti kultury ve Zlíně, přičemž výslovně jsou vyloučeny příspěvkové organizace města a komerčně zaměřené agentury s pravidelnou činností v oblasti pořádání kulturních akcí. Program není zaměřen na investiční výdaje, ale slouží k podpoře projektů, které přispívají k rozvoji kulturní nabídky, podpoře komunitní soudržnosti, prezentaci města v zahraničí a rozvoji uměleckých aktivit dětí i tradiční kultury. Preferovány jsou neziskové projekty s veřejným výstupem, například koncerty, výstavy, workshopy či přednášky, které odpovídají cílům Strategie rozvoje kultury a kreativních odvětví města Zlína pro období 2023–2028. (Statutární Město Zlín, 2024).

Uherské Hradiště

Fond kultury a cestovního ruchu

Dotace z tohoto fondu jsou účelově vázané a slouží na konkrétní projekty nebo činnosti v oblasti kultury a cestovního ruchu. V oblasti kultury se podpora vztahuje zejména na akce místního a regionálního významu, estetickou výchovu dětí a mládeže, profesionální i amatérské kulturní aktivity, zájmové umělecké činnosti, propagaci a reprezentaci města, podporu uměleckých řemesel, lidových tradic, výstav a vydavatelské činnosti. V oblasti cestovního ruchu je podpora zaměřená na realizaci konkrétních akcí, tvorbu turistických balíčků a propagační činnost (Město Uherské Hradiště, 2024).

Fond mládeže a vzdělávání

Dotace z tohoto fondu je určena na podporu činností v oblasti vzdělávání a práce s dětmi a mládeží do 26 let. Podporovány jsou zejména: organizace akcí jako soutěže, olympiády, prezentace, výstavy, besedy a akademie, především pokud mají tradiční charakter a propagují město, účast dětí a mládeže na soutěžích a olympiádách v rámci

reprezentace školy a města, i pokud žadatel není hlavním organizátorem a další projekty, které doporučí Komise pro vzdělávání (Město Uherské Hradiště, 2024).

Kroměříž

Program města Kroměříže pro poskytování dotací v oblasti kultury, cestovního ruchu, prezentaci města a partnerských měst

Dotace je určena na provozní a programovou podporu kulturních a turistických aktivit, včetně podpory prezentace města a spolupráce s partnerskými městy. Konkrétně se jedná o podporu provozu a činnosti kulturních subjektů, nových i pravidelných akcí v oblasti kultury, cestovního ruchu a prezentace města. Dotace mohou být využity například na náklady spojené s organizací akcí, rozvoj kulturní nabídky, uchování tradic, nebo podporu mezinárodní spolupráce (Město Kroměříž, 2023).

Program města Kroměříže pro poskytování dotací v oblasti školství, výchovy a vzdělávání

Dotace je určena na podporu provozní činnosti a realizaci jednorázových i pravidelných akcí v oblasti výchovy a celoživotního vzdělávání. Týká se aktivit zaměřených na vzdělávání obyvatel i návštěvníků města, a to především neziskových organizací, vzdělávacích subjektů a fyzických osob, jejichž činnost má vztah k městu Kroměříž (Město Kroměříž, 2023).

Rožnov pod Radhoštěm

Podpora aktivit a akcí v oblasti kultury

Dotace je určena na podporu aktivit a akcí v oblasti kultury, které mají veřejně prospěšný charakter a přispívají k rozvoji kulturní nabídky a uspokojování potřeb obyvatel města. Podporovány jsou jak pravidelné činnosti, tak jednorázové nebo opakující se kulturní akce, které vykonávají právnické či fyzické osoby přímo, nebo je organizují a zajišťují. (Město Rožnov pod Radhoštěm, 2024).

Podpora vzdělávacích činností

Dotace je určena na podporu vzdělávacích aktivit, výchovy a osvěty zaměřené na občany města. Podporované činnosti mají přispět k rozvoji občanských, sociálních, environmentálních a kulturních kompetencí, porozumění principům demokracie, rovnosti, národní identity a evropské integrace. Podpora je zaměřena na aktivity realizované v rámci veřejně prospěšné činnosti nebo podnikání prospěšného městu (Město Rožnov pod Radhoštěm, 2024).

Valašské Meziříčí*Dotační program Kultura*

Dotace je určena na podporu kulturních aktivit a projektů realizovaných na území města Valašské Meziříčí. Podporované jsou zejména akce oživující kulturní a společenský život, události nadregionálního a mezinárodního významu, aktivity směřující k estetické výchově dětí a mládeže, ediční činnost s vazbou na město a ochrana kulturního dědictví. Dále je podporována činnost v oblasti neprofesionální kultury a nekomerční klubové scény (Město Valašské Meziříčí, 2024).

Dotační program Vzdělávání

Dotace je určena na podporu, zkvalitnění a rozšíření vzdělávacích aktivit pro občany všech věkových kategorií. Podpora se zaměřuje zejména na: rozvoj vzdělanosti specifických skupin obyvatel, jako jsou senioři, matky na mateřské dovolené nebo osoby se zdravotním postižením, přípravu žáků a studentů na profesní dráhu a další vzdělávací aktivity pro veřejnost (Město Valašské Meziříčí, 2024).

Uherský Brod*Dotační program města Uherský Brod na podporu kulturních akcí*

Dotace je určena na podporu kulturních akcí místního a regionálního významu, které se uskutečňují na území města Uherský Brod. Podporovány jsou aktivity jako estetická výchova dětí a mládeže, rozvoj amatérské a místní kultury, zájmové umělecké činnosti a podpora lidových tradic, řemesel a výstav. Program je zaměřen jak na jednorázové, tak pravidelně se opakující akce (Město Uherský Brod, 2024).

Zlínský kraj*Program na podporu klubové scény, kulturních aktivit a akcí regionálního významu*

Dotace je určena na podporu kulturních akcí a aktivit regionálního významu, zejména v oblasti nekomerční klubové scény a místní kultury. Podporovány jsou veřejně přístupné akce s kulturním přesahem, které posilují identitu regionu, komunitní soudržnost a kulturní participaci. Program je zaměřen jak na jednorázové, tak cyklické projekty realizované na území Zlínského kraje (Zlínský kraj, 2024).

10.7.2 Nadace působící ve Zlínském kraji

Nadace SYNOT

Nadace SYNOT, původně založená jako Nadace Děti – kultura – sport, působí od roku 2000. Zaměřuje se na podporu dětí, mládeže, osob se zdravotním postižením, škol, zdravotnických zařízení, kulturních institucí a sportovních klubů. Pomoc poskytuje formou finančních příspěvků na konkrétní projekty i individuální potřeby, například zdravotní pomůcky či léky. Výrazně se podílí také na podpoře kulturních akcí a festivalů, včetně Zlín Film Festivalu nebo Slováckých slavností vína (Nadace SYNOT, 2024).

Nadace MGV

Úkolem a cílem nadace Masarykova gymnázia je zlepšení výchovně-vzdělávací práce, studijních podmínek studentů a pedagogů, podpora mimoškolní činnosti a mezinárodní spolupráce (Nadace MGV, 2025).

NADACE BRATRŘÍ LUŽŮ

Účelem Nadace Bratří Lužů je poskytování pomoci a podpory neziskovým organizacím a institucím, které zajišťují obecně prospěšné služby. Nadace se soustředí především na projekty zaměřené na duševní a tělesný rozvoj dětí a mládeže v oblasti vědy, umění, kultury a sportu. Dále podporuje občanské aktivity a spolky, které se věnují rozvoji veřejného života a uchování kulturních a historických tradic uherskobrodského regionu.

Mezi její cíle patří také rozvoj podnikání, ochrana životního prostředí, pomoc osobám se zdravotním či duševním postižením nebo těm, kteří se nacházejí v krizové či tíživé životní situaci, včetně poskytování právních služeb (Nadace Bratří Lužů, 2024).

Nadace Tomáše Bati

Nadace Tomáše Bati si klade za cíl podporovat rozvoj vzdělání, kultury, podnikavosti a zdravě fungující komunity. Jejím posláním je prostřednictvím podpory mládeže, vzdělávání a kultury rozvíjet hodnoty společnosti a podnikatelský duch, který proslavil jméno Baťa (Nadace Tomáše Bati, 2025).

Nadace Jana Pivečky

Nadace Jana Pivečky se ve své činnosti zaměřuje na podporu vzdělávání, kultury, podnikavosti a občanské angažovanosti, především ve slavičínském a zlínském regionu. Jejím cílem je přispívat k výchově a rozvoji mladých lidí se zaměřením na kulturu, ekonomii,

obchod a podnikání, včetně podpory mezinárodní výměny studentů a vzdělávacích projektů (Nadace Jana Pivečky, 2025).

Nadace naplňuje své poslání prostřednictvím finanční, organizační i odborné pomoci vybraným programům a akcím, spoluprací se školami a dalšími institucemi, pořádáním vzdělávacích a kulturních aktivit a podporou morálních hodnot mladé generace. (Nadace Jana Pivečky, 2025).

10.8 Riziková analýza

Analýza rizik byla zpracována na základě kombinace zkušeností z podobných projektů, znalosti regionálních podmínek a principů projektového managementu. Rizika byla hodnocena podle pravděpodobnosti jejich výskytu a dopadu na realizaci projektu. Výsledná hodnota rizika vznikla jako součin těchto dvou faktorů. Následující tabulka shrnuje sedm hlavních rizik, která byla uvažována jako nejrelevantnější v kontextu návrhu a realizace pilotního ročníku festivalu.

Tabulka 3: Analýza rizik

Číslo	Riziko	Pravděpodobnost výskytu	Dopad	Hodnota rizika	Popis rizika
1.	Neúspěch v získání potřebné grantové podpory	3	5	15	Festival je závislý na podpoře z veřejných a nadačních zdrojů, bez ní nebude možné akci uskutečnit v zamýšleném rozsahu.
2.	Nedostatečné zapojení škol a pedagogů	4	4	16	Nízká účast škol může zásadně snížit dopad festivalu na cílovou skupinu a ohrozit význam festivalu.
3.	Nízká účast veřejnosti	3	4	12	Slabá propagace a nízká mediální viditelnost festivalu by mohla vést k nízké návštěvnosti a omezení dopadu.
4.	Nedostatečná spolupráce kulturních aktérů	3	3	9	Kulturní instituce a umělci nemusí projevit zájem o aktivní účast, což sníží kvalitu programu.
5.	Nedodržení časového harmonogramu	2	4	8	Zpoždění v přípravě a koordinaci by mohlo ohrozit kvalitu a organizaci festivalu.
6.	Nedostatečné financování doprovodných aktivit	3	3	9	Některé workshopy, dílny či odborné programy by se mohly zredukovat nebo zrušit kvůli nedostatku prostředků.
7.	Nejasná strategie udržitelnosti festivalu po pilotním ročníku	3	4	12	Bez dlouhodobého plánu rozvoje nebude možné festival opakovat nebo dále rozvíjet.

(zdroj: vlastní zpracování)

Tabulka rizik identifikuje a hodnotí hlavní hrozby, které by mohly ohrozit realizaci a úspěšnost projektu Festivalu umění a kreativity ve Zlínském kraji. Rizika jsou posouzena z hlediska pravděpodobnosti jejich výskytu a dopadu na projekt, přičemž výsledná hodnota rizika vzniká jejich součinem. Barevné rozlišení přehledně ukazuje míru závažnosti jednotlivých rizik.

Nejkritičtějším rizikem je nedostatečné zapojení škol a pedagogů, které dosahuje hodnoty 16. Klíčovou roli škol v rámci festivalu nelze opomenout, protože pedagogové představují hlavní zprostředkovatele obsahu pro žáky a studenty. Nízká účast ze strany škol by výrazně ohrozila naplnění vzdělávacích cílů festivalu. Je nezbytné věnovat zvýšenou pozornost motivačním mechanismům, organizační podpoře i zapojení škol již do přípravné fáze.

Druhé nejzávažnější riziko (hodnota 15) představuje neúspěch v získání grantové podpory. Festival je finančně do značné míry závislý na externím financování, a jeho nedosažení by mohlo vést k ohrožení či zrušení klíčových aktivit. Doporučuje se proto diverzifikace financování, včetně kombinace více grantových titulů a příprava záložního scénáře.

Střední úroveň rizika (hodnota 12) se pojí s nízkou účastí veřejnosti a nejasnou strategií udržitelnosti po pilotním ročníku. V obou případech se jedná o faktory, které mohou ovlivnit jak krátkodobý dopad, tak dlouhodobý rozvoj festivalu. Pro zapojení veřejnosti je nutné zacílit na komunitní marketing, spolupráci s lokálními partnery a podporu občanské participace. V oblasti udržitelnosti je klíčové vytvořit víceletý plán rozvoje, jasný partnerský rámec a systém opakovaného financování.

Rizika s nižší závažností (hodnoty 8–9) zahrnují nedostatečnou spolupráci kulturních aktérů, nedodržení časového harmonogramu a nedostatek prostředků pro doprovodné aktivity. Přestože se nejedná o bezprostřední ohrožení, je důležité těmto oblastem věnovat průběžnou pozornost. Včasné navazování partnerství s kulturními institucemi zajistí odbornou kvalitu programu, průběžné řízení harmonogramu pomůže předejít skluzům a alokace flexibilní rezervy v rozpočtu může pokrýt potřeby doprovodných programů.

Tabulka 4: Tabulka rizik a navrhovaná opatření

Číslo	Riziko	Strategie proti riziku	Opatření proti riziku
1.	Neúspěch v získání potřebné grantové podpory	Snížení	Podání více žádostí, hledání partnerů z řad firem, nastavení alternativního rozpočtového plánu.
2.	Nedostatečné zapojení škol a pedagogů	Snížení	Oslovení škol s dostatečným předstihem, nabídka podpory (materiály, certifikáty), přímé zapojení učitelů do přípravy.
3.	Nízká účast veřejnosti	Snížení	Intenzivní mediální kampaň, spolupráce s médii, propagace skrze školy a kulturní instituce.
4.	Nedostatečná spolupráce kulturních aktérů	Snížení	Vytvoření atraktivní nabídky spolupráce, oslovení kulturních institucí a umělců v rané fázi příprav.
5.	Nedodržení časového harmonogramu	Snížení	Pěčlivé plánování, vytvoření milníků projektu, průběžné kontroly plnění úkolů.
6.	Nedostatečné financování doprovodných aktivit	Snížení	Variabilní plánování doprovodného programu podle dostupných prostředků, rezervní fond.
7.	Nejasná strategie udržitelnosti festivalu po pilotním ročníku	Snížení	Zpracování strategického plánu rozvoje, navázání klíčových partnerství a analýza dopadů pilotního ročníku.

(zdroj: vlastní zpracování)

Druhá tabulka navazuje na předchozí analýzu rizik a doplňuje ji o navržené strategie a konkrétní opatření ke zmírnění jejich dopadu na projekt Festivalu umění a kreativity ve Zlínském kraji. U všech identifikovaných rizik je uplatněna strategie „snížení“, což odráží úsilí minimalizovat pravděpodobnost jejich výskytu i potenciální dopad na realizaci projektu avšak žádné z rizik nejde eliminovat.

U rizika č. 1 se navrhuje diverzifikace zdrojů financování prostřednictvím podání více žádostí, oslovení partnerů ze soukromého sektoru a práce s alternativní verzí rozpočtu. Toto opatření umožní včas reagovat na výpadek plánovaných příjmů.

Riziko č. 2 je řešeno prostřednictvím včasného oslovení škol, nabídky konkrétní podpory a aktivního zapojení učitelů do přípravného procesu. Cílem je vytvořit motivační prostředí pro účast vzdělávacích institucí.

V případě rizika č. 3 se klade důraz na intenzivní mediální kampaň, spolupráci s místními médii a šíření informací prostřednictvím škol a kulturních partnerů. Zároveň se předpokládá komunitní přístup ke komunikaci, který podporuje aktivní účast veřejnosti.

Riziko č. 4 vyžaduje vytvoření atraktivní nabídky spolupráce a včasné navázání kontaktu s kulturními institucemi i jednotlivými umělci. Tato spolupráce má zásadní význam pro odbornou kvalitu programu i jeho ukotvení v místním kulturním kontextu.

Riziko č. 5 se řeší důrazem na precizní plánování a průběžnou kontrolu plnění úkolů podle nastavených milníků. Tento přístup zvyšuje flexibilitu řízení projektu a umožňuje včasnou reakci na případné komplikace.

Riziko č. 6 se týká nedostatečného financování doprovodných aktivit. Opatřením zde je variabilní plánování těchto aktivit podle dostupných prostředků a práce s rezervním fondem, což zajišťuje zachování kvality festivalu i při možném omezení rozpočtu.

Riziko č. 7 je nejasná strategie udržitelnosti festivalu po pilotním ročníku. Opatření zahrnuje zpracování strategického plánu rozvoje, identifikaci a navázání dlouhodobých partnerství a evaluaci dopadů prvního ročníku jako podkladu pro další rozvoj.

Souhrnně lze říci, že plán řízení rizik projektu reflektuje hlavní slabá místa identifikovaná v analytické části práce a poskytuje konkrétní a realistická opatření ke zmírnění jejich dopadu. Všechna rizika jsou řešena strategií snížení, přičemž důraz je kladen na včasnost, partnerskou spolupráci, flexibilitu plánování a dlouhodobé uvažování. Tento systematický přístup posiluje odolnost projektu vůči vnějším nejistotám a přispívá k jeho úspěšné a udržitelné realizaci.

10.9 Strategická partnerství

Strategická partnerství otevírají možnosti pro budování dlouhodobě udržitelného festivalu pevně spojeného s regionálním kontextem. Partnerství s destinačními agenturami jako jsou Zlínsko a Luhačovicko, Slovácko, Valašsko a Kroměřížsko má zásadní význam především z hlediska regionální identity, zacílení propagace a podpory návštěvnosti. Tyto subjekty disponují nejen rozsáhlými komunikačními kanály a znalostí lokálního prostředí, ale také přímými vazbami na kulturní a turistickou infrastrukturu, což může významně přispět k propagaci festivalu jako součásti širší nabídky regionálních zážitků. Zapojení těchto agentur rovněž otevírá cestu k navázání spolupráce s místními podniky a institucemi, čímž dochází k posílení ekonomického a komunitního dopadu akce.

Významným tematickým rámcem ročníku 2026 je také 150. výročí narození Tomáše Bati, jedné z nejvýraznějších osobností spojených nejen se Zlínem. Toto výročí poskytuje příležitost k propojení festivalového programu s historickým a kulturním dědictvím regionu, a zároveň nabízí silný narativ pro tvorbu tematických linií a dramaturgie ročníku. Téma může být rozvinuto napříč vzdělávacími, uměleckými i komunitními aktivitami a přinést

hlubší reflexi hodnot jako je inovace, podnikavost nebo společenská odpovědnost – tedy principů, které byly s osobností Tomáše Bati úzce spojeny.

Dalším zásadním prvkem strategických partnerství je navázání přeshraniční spolupráce s městem Trenčín, které nese titul Evropské hlavní město kultury 2026. Vzhledem k geografické blízkosti a historickým vazbám mezi Zlínským krajem a Trenčínským regionem představuje tato spolupráce mimořádnou příležitost pro rozšíření mezinárodního rozměru festivalu. Zapojením zahraničních odborníků, lektorů a kulturních institucí se otevírá prostor pro výměnu dobré praxe, rozvoj společných projektů a možnost čerpat z evropských dotačních nástrojů.

ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce bylo navrhnout projekt realizace Festivalu umění a kreativity ve vzdělávání ve Zlínském kraji v roce 2026, vycházející z kvalitativní analýzy stávajícího stavu festivalu a na základě výzkumu mezi klíčovými aktéry. Na základě provedených rozhovorů, SWOT analýzy a analýzy stakeholderů byla identifikována klíčová témata a výzvy, které ovlivňují organizaci festivalu na národní i regionální úrovni. Výsledky výzkumu ukázaly na potřebu jasnějšího rozdělení kompetencí mezi centrální a regionální úroveň, profesionalizace organizačních struktur, posílení strategických partnerství a zajištění dlouhodobé udržitelnosti festivalu.

Projektová část práce přinesla konkrétní návrh organizačního a realizačního modelu festivalu ve Zlínském kraji, včetně definování SMART cílů, struktury regionálního týmu, časového harmonogramu, rozpočtového rámce a analýzy rizik. Součástí návrhu byla také strategie budování partnerství s klíčovými regionálními i nadregionálními aktéry, jako jsou destinační agentury nebo zahraniční partneři z Trenčína, včetně zapojení výročí 150 let od narození Tomáše Bati jako tematického prvku festivalu.

Výsledky práce potvrzují, že úspěšná realizace kulturně-edukačních projektů vyžaduje nejen pečlivé projektové plánování, ale také adaptabilitu, mezioborovou spolupráci a dlouhodobou vizi. Významným faktorem je schopnost festivalu reagovat na potřeby škol a pedagogů a vytvářet prostor pro jejich aktivní participaci. Navržený model by měl přispět k efektivní organizaci festivalu, jeho širšímu dopadu na regionální komunitu a k podpoře systematického rozvoje kreativního vzdělávání ve Zlínském kraji.

Zároveň práce ukazuje, že klíčovým předpokladem dlouhodobé udržitelnosti je strategické plánování rozvoje festivalu po pilotním ročníku, včetně diverzifikace financování, rozvoje partnerství a pravidelné evaluace dopadů. Festival umění a kreativity ve vzdělávání má potenciál stát se důležitým nástrojem pro inovaci vzdělávání, podporu regionální kulturní identity a rozvoj kulturních a kreativních odvětví v regionu.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. ALLINA, Babette. *The development of STEAM educational policy to promote student creativity and social empowerment*. Online. Arts Education Policy Review, 2018, roč. 119, č. 2, s. 77–87. ISSN 1063-2913. Dostupné z: <https://doi.org/10.1080/10632913.2017.1296392>. [cit. 2025-04-23].
2. AMAJUOYI, Prisca, BENJAMIN, Lucky Bamidele a ADEUSI, Kudirat Bukola. *Agile methodologies: Adapting product management to rapidly changing market conditions*. Online. GSC Advanced Research and Reviews, 2024, roč. 19, č. 2, s. 249–267. ISSN 2582-4597. Dostupné z: <https://doi.org/10.30574/gscarr.2024.19.2.0181>. [cit. 2025-04-23].
3. ANHEIER, Helmut K. a TOEPLER, Stefan, 2023. *Nonprofit organizations: Theory, management, policy*. Abingdon: Routledge, Taylor & Francis Group. ISBN 978-1-138-62548-8.
4. ANHEIER, Helmut K., 2014. *Nonprofit Organizations: Theory, Management, Policy*. 2. vydání. New York: Routledge. ISBN 978-0415550475.
5. BAKULE, Jakub. *Opatření pro rozvoj kulturních a kreativních odvětví*. Online. Praha: Kreativní Praha, 2025. Dostupné z: https://cdn.prod.website-files.com/65c2033f408468bd5abafbde/67e4033ab5115a72abfcf925_POPKKO_web.pdf. [cit. 2025-04-23].
6. BONEBRIGHT, Denise A. *40 years of storming: a historical review of Tuckman's model of small group development*. Online. Human Resource Development International, 2010, roč. 13, č. 1, s. 111–120. ISSN 1367-8868. Dostupné z: <https://doi.org/10.1080/13678861003589099>. [cit. 2025-04-23].
7. BUTTIGIEG, Sandra C., DEY, Prasanta K. a CASSAR, Mary Rose. *Combined quality function deployment and logical framework approach to improve quality of emergency care in Malta*. Online. International Journal of Health Care Quality Assurance, 2016, roč. 29, č. 2, s. 123–140. ISSN 0952-6862. Dostupné z: <https://doi.org/10.1108/IJHCQA-04-2014-0040>. [cit. 2025-04-23].
8. CABRAL, Sandro, MAHONEY, Joseph T., McGAHAN, Anita M. a POTOSKI, Matthew. *Value creation and value appropriation in public and nonprofit organizations*. Online. Strategic Management Journal, 2019, roč. 40, č. 4, s. 465–

475. ISSN 0143-2095. Dostupné z: <https://doi.org/10.1002/smj.3008>. [cit. 2025-04-23].
9. DARAOJIMBA, Emmanuel Chibuike, NWASIKE, Chinedu Nnamdi, ADEGBITE, Abimbola Oluwatoyin, EZEIGWENEME, Chinedu Alex a GIDIAGBA, Joachim Osheyor. *Comprehensive Review of Agile Methodologies in Project Management*. Online. Computer Science & IT Research Journal, 2024, roč. 5, č. 1, s. 190–218. ISSN 2709-0043. Dostupné z: <https://doi.org/10.51594/csitjr.v5i.717>. [cit. 2025-04-23].
10. DEVEREAUX, Constance. (ed.). 2023. *Managing the arts and culture: cultivating a practice*. Abingdon: Routledge, Taylor & Francis Group. ISBN 978-0-367-62263-3.
11. DLOUHÁ, Jana a HENDERSON, Laura, 2022. *Kreativita ve vzdělávání – jak ovlivňuje procesy učení a jejich výsledky: Výzkumná zpráva projektu Školy pro budoucnost*. Online. Praha: Centrum pro otázky životního prostředí Univerzity Karlovy. ISBN 978-80-87076-31-6. Dostupné z: https://czp.cuni.cz/knihovna/Kreativ/vyzkumna_zprava_spkv.pdf. [cit. 2025-04-23].
12. DOLEŽAL, Jan. 2023. *Projektový management*. 2 vydání. Expert. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-3619-3.
13. FU, Jiawei Sophia, COOPER, Katherine R., WOO, Da Jung a KWESTEL, Melanie. *Beyond Stakeholder Management: Organizational Listening for Nonprofit Stakeholder Engagement*. Online. Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 2024, roč. 53, č. 4, s. 841–865. ISSN 0899-7640. Dostupné z: <https://doi.org/10.1177/08997640231201068>. [cit. 2025-04-23].
14. GERVITS, Felix, EBERHARD, Kathleen a SCHEUTZ, Matthias. *Team Communication as a Collaborative Process*. Online. Frontiers in Robotics and AI, 2016, roč. 3, čl. 62. ISSN 2296-9144. Dostupné z: <https://doi.org/10.3389/frobt.2016.00062>. [cit. 2025-04-23].
15. GLØRSTAD, Vibeke, ØSTERN, Tone Pernille, McCAFFREY, Tony, CHIKONZO, Kelvin a CHIVANDIKWA, Nehemiah, eds., 2024. *Theatre and Performing Arts, Disability Citizenship and Community Development: Perspectives from the Global South and North*. Online. Oslo: Cappelen Damm

- Akademisk/NOASP. ISBN 978-82-02-85565-9. Dostupné z:
<https://doi.org/10.23865/noasp.226>. [cit. 2025-04-23].
16. GUNDOLF, Katherine, JAOUEN, Annabelle a GAST, Johanna. *Motives for strategic alliances in cultural and creative industries*. Online. Creativity and Innovation Management, 2018, roč. 27, č. 2, s. 148–160. ISSN 1467-8691. Dostupné z: <https://doi.org/10.1111/caim.12255>. [cit. 2025-04-23].
17. GUSTAFSSON, Christer a LAZZARO, Elisabetta. *The Innovative Response of Cultural and Creative Industries to Major European Societal Challenges: Toward a Knowledge and Competence Base*. Online. Sustainability, 2021, roč. 13, č. 23, čl. 13267. ISSN 2071-1050. Dostupné z: <https://doi.org/10.3390/su132313267>. [cit. 2025-04-23].
18. JITPAIBOON, Thawatchai, SMITH, Sheila M. a GU, Qiannong. *Critical Success Factors Affecting Project Performance: An Analysis of Tools, Practices, and Managerial Support*. Online. Project Management Journal, 2019, roč. 50, č. 3, s. 271–287. ISSN 8756-9728. Dostupné z:
<https://doi.org/10.1177/8756972819833545>. [cit. 2025-04-23].
19. KALFAS, Dimitrios, KALOGIANNIDIS, Stavros, AMBAS, Vasilios a CHATZITHEODORIDIS, Fotios. *Contribution of the Cultural and Creative Industries to Regional Development and Revitalization: A European Perspective*. Online. Urban Science, 2024, roč. 8, č. 2, čl. 39. ISSN 2413-8851. Dostupné z:
<https://doi.org/10.3390/urbansci8020039>. [cit. 2025-04-23].
20. KOURTZANIDIS, Konstantinos, ANGELAKOGLU, Komninos, APOSTOLOPOULOS, Vasilis, GIOURKA, Paraskevi a NIKOLOPOULOS, Nikolaos. *Assessing Impact, Performance and Sustainability Potential of Smart City Projects: Towards a Case Agnostic Evaluation Framework*. Online. Sustainability, 2021, roč. 13, č. 13, čl. 7395. ISSN 2071-1050. Dostupné z:
<https://doi.org/10.3390/su13137395>. [cit. 2025-04-23].
21. LEE, Chang Bin. *Cultural Policy and Governance: Reviewing Policies Related to Cultural and Creative Industries Implemented by the Central Government of Taiwan Between 2002 and 2012*. Online. Review of Policy Research, 2015, roč. 32, č. 4, s. 465–484. ISSN 1541-1338. Dostupné z:
<https://ideas.repec.org/a/bla/revpol/v32y2015i4p465-484.html>. [cit. 2025-04-23].

22. MINISTERSTVO KULTURY ČR. *Strategie rozvoje a podpory kulturních a kreativních odvětví*. Online. Praha, 2021. Dostupné z: <https://www.kreativnicesko.cz>. [cit. 2025-04-20].
23. MURRAY, Rhoda. *An Overview of Experiential Learning in Nursing Education*. Online. *Advances in Social Sciences Research Journal*, 2018, roč. 5, č. 1. ISSN 2055-0286. Dostupné z: <https://doi.org/10.14738/assrj.51.4102>. [cit. 2025-04-23].
24. OECD, 2021. *The Economic and Social Impact of the cultural and creative sectors*. Online. Luxembourg: Publications Office of the European Union. ISBN 978-92-76-41586-3. Dostupné z: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/4d4e760f-en>. [cit. 2025-04-20].
25. OGBEIWI, Osahon. *Why written objectives need to be really SMART*. Online. *British Journal of Healthcare Management*, 2017, roč. 23, č. 7, s. 324–336. ISSN 1358-0574. Dostupné z: <https://doi.org/10.12968/bjhc.2017.23.7.324>. [cit. 2025-04-23].
26. OTTAVIANI, Filippo Maria, DE MARCO, Alberto, RAFELE, Carlo a CASTELBLANCO, Gabriel. *Risk Perception-Based Project Contingency Management Framework*. Online. *Systems*, 2024, roč. 12, č. 3, čl. 93. ISSN 2079-8954. Dostupné z: <https://doi.org/10.3390/systems12030093>. [cit. 2025-04-23].
27. RADA EVROPSKÉ UNIE. *Doporučení Rady ze dne 22. května 2018 o klíčových kompetencích pro celoživotní učení*. Online. Úřední věstník Evropské unie, 2018, C 189/1, s. 1–13. Dostupné z: [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/?uri=CELEX:32018H0604\(01\)](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/?uri=CELEX:32018H0604(01)). [cit. 2025-04-20].
28. ROBINSON, Ken a ARONICA, Lou, 2016. *Creative Schools: The Grassroots Revolution That's Transforming Education*. New York: Penguin Books. ISBN 978-0-14-310806-1.
29. SAINTILAN, Paul a SCHREIBER, David, 2018. *Managing organizations in the creative economy: organizational behaviour for cultural sector*. Abingdon: Routledge, Taylor & Francis Group. ISBN 978-1-138-18460-2.
30. SANTOS, Catarina Marques, UITDEWILLIGEN, Sjr a PASSOS, Ana Margarida. *Why is Your Team More Creative Than Mine? The Influence of Shared Mental Models on Intra-group Conflict, Team Creativity and Effectiveness*. Online.

- Creativity and Innovation Management, 2015, roč. 24, č. 4, s. 645–658. ISSN 0963-1690. Dostupné z: <https://doi.org/10.1111/caim.12129>. [cit. 2025-04-23].
31. SELKRIG, Mark a KEAMY, (Ron) Kim. *Creative pedagogy: a case for teachers' creative learning being at the centre*. Online. Teaching Education, 2017, roč. 28, č. 3, s. 317–332. ISSN 1047-6210. Dostupné z: <https://doi.org/10.1080/10476210.2017.1296829>. [cit. 2025-04-23].
32. SHAUKAT, Mohammad Bilal, LATIF, Khawaja Fawad, SAJJAD, Aymen a EWEJE, Gabriel. *Revisiting the relationship between sustainable project management and project success: The moderating role of stakeholder engagement and team building*. Online. Sustainable Development, 2022, roč. 30, č. 1, s. 58–75. ISSN 0968-0802. Dostupné z: <https://doi.org/10.1002/sd.2228>. [cit. 2025-04-23].
33. SHAYAN, Shadi, KIM, Ki Pyung a TAM, Vivian W. Y. *Critical success factor analysis for effective risk management at the execution stage of a construction project*. Online. International Journal of Construction Management, 2022, roč. 22, č. 3, s. 379–386. ISSN 1562-3599. Dostupné z: <https://doi.org/10.1080/15623599.2019.1624678>. [cit. 2025-04-23].
34. SITINJAK, Charli, JOHANNA, Anne, AVINASH, Buschhaus a BEVOOR, Bevoor. *Financial Management: A System of Relations for Optimizing Enterprise Finances – a Review*. Online. Journal Markcount Finance, 2023, roč. 1, č. 3, s. 160–170. ISSN 2987-0925 (Print), 2986-9455 (Online). Dostupné z: <https://doi.org/10.55849/jmf.v1i3.104>. [cit. 2025-04-23].
35. SUSSKIND, Alex M. a ODOM-REED, Peggy R. *Team Member's Centrality, Cohesion, Conflict, and Performance in Multi-University Geographically Distributed Project Teams*. Online. Communication Research, 2019, roč. 46, č. 2, s. 151–178. ISSN 0093-6502. Dostupné z: <https://doi.org/10.1177/0093650215626972>. [cit. 2025-04-23].
36. UNESCO a SVĚTOVÁ BANKA, 2021. *Cities, Culture, Creativity: Leveraging Culture and Creativity for Sustainable Urban Development and Inclusive Growth*. Online. Paříž: UNESCO a Washington, D.C.: Světová banka. ISBN 978-92-3-100452-0. Dostupné z: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf00000381241>. [cit. 2025-04-20].

37. WILLEMS, Jurgen, JEGERS, Marc a FAULK, Lewis. *Organizational Effectiveness and Reputation in the Nonprofit Sector*. Online. *Public Performance & Management Review*, 2015, roč. 39, č. 2, s. 454–475. ISSN 1530-9576. Dostupné z: <https://doi.org/10.1080/15309576.2015.1108802>. [cit. 2025-04-23].
38. ZHANG, Abei, OLELEWE, Chijioke Jonathan, ORJI, Chibueze Tobias, IBEZIM, Nnenna Ekpereke, SUNDAY, Nnadi Hillary, OBICHUKWU, Peter Uzochukwu a OKANAZU, Oliver Okechukwu. *Effects of Innovative and Traditional Teaching Methods on Technical College Students' Achievement in Computer Craft Practices*. Online. *SAGE Open*, 2020, roč. 10, č. 4. ISSN 2158-2440. Dostupné z: <https://doi.org/10.1177/2158244020982986>. [cit. 2025-04-23].
39. ZHANG, Han, SHI, Shiyang, ZHAO, Fangfang, YE, Xiaosu a QI, Hanyue. *A Study on the Impact of Team Interdependence on Cooperative Performance in Public–Private Partnership Projects: The Moderating Effect of Government Equity Participation*. Online. *Sustainability*, 2023, roč. 15, č. 17, čl. 12684. ISSN 2071-1050. Dostupné z: <https://doi.org/10.3390/su151712684>. [cit. 2025-04-23].

SEZNAM INTERNETOVÝCH ZDROJŮ

1. BREARLEY, Ben. The 5 Stages of Team Development. Online. Thoughtful Leader, 2021. Dostupné z: <https://www.thoughtfulleader.com/people-management/5-stages-of-team-development/>. [cit. 2025-04-25].
2. MASARYKOVO GYMNÁZIUM, STŘEDNÍ ZDRAVOTNICKÁ ŠKOLA A VYŠŠÍ ODBORNÁ ŠKOLA ZDRAVOTNICKÁ VSETÍN. *Nadace MGv*. Online. Vsetín: Masarykovo gymnázium, SZŠ a VOŠZ Vsetín, 2025. Dostupné z: <https://www.mgvsetin.cz/nadace-mgv>. [cit. 2025-04-25].
3. MĚSTO KROMĚŘÍŽ. *Program města Kroměříže pro poskytování dotací v oblasti kultury, cestovního ruchu, prezentaci města v roce 2024*. Online. Kroměříž: Město Kroměříž, 2023. Dostupné z: https://www.mesto-kromeriz.cz/fileadmin/user_upload/mestske_dotace/2024/Program_mesta_Kromerize_pro_poskytovani_dotaci_v_oblasti_kultury__cestovniho_ruchu__prezentaci_mesta_v_roce_2024.pdf. [cit. 2025-04-25].
4. MĚSTO KROMĚŘÍŽ. *Program města Kroměříže pro poskytování dotací v oblasti školství, výchovy a vzdělávání v roce 2024*. Online. Kroměříž: Město Kroměříž, 2023. Dostupné z: https://www.mesto-kromeriz.cz/fileadmin/user_upload/mestske_dotace/2024/skolstvi_a_vychova/Program_mesta_Kromerize_pro_poskytovani_dotaci_v_oblasti_skolstvi__vychovy_a_v_zdelavani_v_roce_2024.pdf. [cit. 2025-04-25].
5. MĚSTO ROŽNOV POD RADHOŠTĚM. *Dotační program města Rožnov pod Radhoštěm na podporu kultury pro rok 2025*. Online. Rožnov pod Radhoštěm: Město Rožnov pod Radhoštěm, 2024. Dostupné z: <https://www.roznov.cz/filemanager/files/3904598.pdf>. [cit. 2025-04-25].
6. MĚSTO ROŽNOV POD RADHOŠTĚM. *Dotační program města Rožnov pod Radhoštěm na podporu vzdělávacích činností pro rok 2025*. Online. Rožnov pod Radhoštěm: Město Rožnov pod Radhoštěm, 2024. Dostupné z: <https://www.roznov.cz/filemanager/files/3904603.pdf>. [cit. 2025-04-25].
7. MĚSTO UHERSKÉ HRADIŠTĚ. *Dotační program: Podpora rozvoje aktivit pro mládež a vzdělávání v 2. pololetí 2025*. Online. Uherské Hradiště: Město Uherské

- Hradiště, 2025. Dostupné z: <https://www.mesto-uh.cz/file-download/download/private/12779>. [cit. 2025-04-25].
8. MĚSTO UHERSKÉ HRADIŠTĚ. *Pravidla pro poskytování dotací z Fondu kultury a cestovního ruchu*. Online. Uherské Hradiště: Město Uherské Hradiště, 2024. Dostupné z: <https://www.mesto-uh.cz/file-download/download/private/10407>. [cit. 2025-04-25].
9. MĚSTO UHERSKÝ BROD. *Dotační program města Uherský Brod na podporu různých oblastí činnosti*. Online. Uherský Brod: Město Uherský Brod, 2024. Dostupné z: https://ub.cz/files/uherskybrod/gallery/14723/67b6490d003bd_Dotacni-program-mesta-UB-na-podporu-ruznych-oblasti-cinnosti-2025.pdf. [cit. 2025-04-25].
10. MĚSTO UHERSKÝ BROD. *Výzva k podání žádosti o dotace na podporu kulturních akcí v 1. pololetí 2025*. Online. Uherský Brod: Město Uherský Brod, 2024. Dostupné z: https://ub.cz/files/uherskybrod/gallery/14723/678e2e8a311c0_Vyzva-k-podani-zadosti-o-dotace-na-podporu-kulturnich-akci-v-1.pololeti-2025.pdf. [cit. 2025-04-25].
11. MĚSTO VALAŠSKÉ MEZIŘÍČÍ. *Dotační program pro rok 2025: Kultura*. Online. Valašské Meziříčí: Město Valašské Meziříčí, 2024. Dostupné z: https://dotace.muvalmez.cz/download/Program_Kultura_2025.pdf. [cit. 2025-04-25].
12. MĚSTO VALAŠSKÉ MEZIŘÍČÍ. *Dotační program pro rok 2025: Vzdělávání*. Online. Valašské Meziříčí: Město Valašské Meziříčí, 2024. Dostupné z: https://dotace.muvalmez.cz/download/Program_Vzdelavani_2025.pdf. [cit. 2025-04-25].
13. MĚSTO VSETÍN. *Program pro poskytování dotací z rozpočtu města Vsetín v oblasti kultury v roce 2025*. Online. Vsetín: Město Vsetín, 2024. Dostupné z: https://www.mestovsetin.cz/assets/File.ashx?id_org=18676&id_dokumenty=559014. [cit. 2025-04-25].

14. NADACE BRATRŘÍ LUŽŮ. *O nadaci*. Online. Uherský Brod: Nadace Bratří Lužů, 2024. Dostupné z: <https://www.nadacebl.cz/o-nadaci/>. [cit. 2025-04-25].
15. NADACE JANA PIVEČKY. *Filozofie a poslání*. Online. Slavičín: Nadace Jana Pivečky, 2025. Dostupné z: <https://pivecka.cz/filozofie-a-poslani/>. [cit. 2025-04-25].
16. NADACE SYNOT. *O nás*. Online. Uherské Hradiště: Nadace SYNOT, 2024. Dostupné z: <https://www.nadacesynot.cz/o-nas/>. [cit. 2025-04-25].
17. NADACE TOMÁŠE BATI. *O nadaci*. Online. Zlín: Nadace Tomáše Bati, 2025. Dostupné z: <https://www.nadacetomasebati.cz/o-nadaci>. [cit. 2025-04-25].
18. STATUTÁRNÍ MĚSTO ZLÍN. *Program na podporu aktivit pro mládež a vzdělávání*. Online. Zlín: Statutární město Zlín, 2024. Dostupné z: <https://portal.zlin.eu/z-situace/detail/123>. [cit. 2025-04-25].
19. uMĚNÍM – Platforma pro kreativní učení, z. s. Výroční zpráva 2021. Online. Praha: uMĚNÍM – Platforma pro kreativní učení, z. s., 2022. Dostupné z: https://umenim.cz/wp-content/uploads/2022/09/uMENIM_vyrocní_zprava_2021.pdf. [cit. 2025-04-25].
20. uMĚNÍM – Platforma pro kreativní učení, z. s. Výroční zpráva 2022. Online. Praha: uMĚNÍM – Platforma pro kreativní učení, z. s., 2023. Dostupné z: https://umenim.cz/wp-content/uploads/2023/10/uMENIM_vyrocní_zprava_2022.pdf. [cit. 2025-04-25].
21. uMĚNÍM – Platforma pro kreativní učení, z. s. Výroční zpráva 2023. Online. Praha: uMĚNÍM – Platforma pro kreativní učení, z. s., 2024. Dostupné z: https://umenim.cz/wp-content/uploads/2024/08/uMENIM_vyrocní_zprava_2023.pdf. [cit. 2025-04-25].
22. ZLÍNSKÝ KRAJ. KUL01-23: Program na podporu klubové scény, kulturních aktivit a akcí regionálního významu – 2. kolo. Online. Zlín: Zlínský kraj, 2023. Dostupné z: <https://zlinskykraj.cz/dotace/kul01-23-program-na-podporu-klubove-sceny-kulturnich-aktivit-a-akci-regionalniho-vyznamu-2-kolo>. [cit. 2025-04-25].

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Trojimperativ doplněný o míru kvality	29
Obrázek 2: Vývoj týmové efektivity v čase	31
Obrázek 3: Organizační struktura Festivalu umění a kreativity ve vzdělávání 2025	48
Obrázek 4: Plakát s programem festivalu ve Zlínském kraji	56
Obrázek 5: Regionální organizační struktura.....	72
Obrázek 6 : Ganttův diagram realizace projektu	78
Obrázek 7: Síťový diagram projektu	79

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Časový plán projektu	77
Tabulka 2: Kalkulace projektu.....	80
Tabulka 3: Analýza rizik.....	85
Tabulka 4: Tabulka rizik a navrhovaná opatření	87

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

CPM	Critical path method
FMK	Fakulta multimediálních komunikací
FUK	Festival umění a kreativity ve vzdělávání
HDP	Hrubý domácí produkt
KKO	Kulturně kreativní odvětví
KODK	Kreativní odvětví a digitální kultura
NPO	Národní plán obnovy
PR	Public Relations
SPKV	Společnost pro kreativitu ve vzdělávání
STEAM	Science, Technology, Engineering, Arts and Mathematics
ÚMK	Ústav marketingových komunikací
UTB	Univerzita Tomáše Bati
WBS	Work Breakdown Structure

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Přepis rozhovoru se zástupkyní společnosti pro kreativitu ve vzdělávání

Příloha P II: Přepis rozhovoru se spoluzakladatelem festivalu

Příloha P III: Přepis rozhovoru s projektovou manažerkou festivalu

Příloha P IV: Přepis rozhovoru s koordinátorkou komunikace

Příloha P V: Přepis rozhovoru se statutárním orgánem platformy uMĚNÍM

Příloha P VI: Přepis rozhovoru s regionální koordinátorkou

Příloha P VII: Přepis rozhovoru s členem regionálního organizačního týmu 1

Příloha P VIII: Přepis rozhovoru s členem regionálního organizačního týmu 2

Příloha P IX: Přepis rozhovoru s členem regionálního organizačního týmu 3

Příloha P X: Tisková zpráva FUK 2025

PŘÍLOHA P I: PŘEPIS ROZHOVORU SE ZÁSTUPKYNÍ SPOLEČNOSTI PRO KREATIVITU VE VZDĚLÁVÁNÍ

Rozhovor byl veden se zástupkyní neziskové organizace Společnost pro kreativitu ve vzdělávání, která se dlouhodobě věnuje rozvoji kreativního vzdělávání v České republice. Organizace vznikla v roce 2010 s cílem implementovat program Creative Partnership, původně realizovaný ve Velké Británii. Tento program i jeho metodické a ideové základy tvoří východisko pro současné aktivity respondenta v oblasti participativního, kulturního a kreativního vzdělávání. Respondentka má zároveň osobní i profesní zkušenosti s Festivalem umění a kreativity ve vzdělávání (FUK), které byly během rozhovoru rovněž reflektovány.

Na úvod bych vás rád poprosil, jestli byste se mohla krátce představit a stručně vysvětlit, co pro vás znamená kreativní vzdělávání, abychom tomu dali základní rámec. Vím také, že máte vztah k festivalu, takže pokud budete chtít, můžete při odpovědi propojit i tuto zkušenost.

Je důležité říct, že reprezentuji Společnost pro kreativitu ve vzdělávání, která vznikla v roce 2010 a vlastně s tím záměrem přinést nebo implementovat v českém kontextu, v České republice, pilotně program Creative Partnership. Ten program byl vlastně takovou vlajkovou lodí nebo program, který se plošně realizoval ve Velké Británii a vlastně stál za nějakými prvními plošnými realizacemi nebo i výzkumu kreativního vzdělávání ve Velké Británii. A tyhle koncepty nebo celý ten program, metodiku toho programu a ty koncepty, které za ním stojí, to znamená definice kreativity skrz kreativní návyky myšlení, od Ellen Spencer. Pak nějaký poznatek o funkčním prostředí, ve kterém se daří rozvíjet nejen kreativitu, ale vlastně ty žáky komplexně, plošně po kognitivní stránce, ale fyzické, emocionální, společenské, hodnotové, což je vlastně takové rovnítko s definicí v bingu. A postupně jsme k tomu přidávali další koncepty. Participace bylo jakoby aktivní zapojení mladých lidí, žáků do rozhodování a designový proces, který je nějakým nástrojem kulturního a kreativního sektoru. Tak tohle jsme se snažili nějak ideově uchopit a transformovat nebo adaptovat do těch programů, které má. Nyní pracujeme my a ten původní pilot Creative Partnership sloužil jako nějaký dobrý základ pro naši dnešní práci.

Takže dá se říci, že koncept kreativního vzdělávání v Česku moc nebyl. Vy jste ho viděli v zahraničí a chtěli ho přetavit i do českých struktur?

Určitě tady existovaly nějaké jakoby derivace uměleckého vzdělávání, kulturního vzdělávání nebo učení se skrz možnosti, které přináší umění a kultura. Ale nebylo to nějak systematicky uchováno. A asi se dá říct, že jsme byli první, kdo začal mluvit o kreativním vzdělávání ve

smyslu rozvíjení kreativity nebo kompetencí. A nějak to systematicky tematicky uchopit a z této naší potřeby zhruba po pěti letech vznikl impuls pro seskupování podobných organizací pod vlastně to, co teď nazýváme nebo co se nazývá platforma uMĚNÍM. Takže ty první impulsy vycházely od nás, protože jsme začínali tuhle problematiku nějakým způsobem uchopovat a pojmenovávat. Z toho, co jsme viděli v zahraničí.

Takže dá se říct, že jste evangelisté českého kreativního vzdělávání.

No může. Může se to takto nazývat. (smích)

V nadsázce řečeno. A za těch deset let jak jste říkala na začátku nebo za tu dobu, co v tom odvětví působíte, vidíte třeba i nějaké pokroky, jak se ta situace mění?

Rozhodně, rozhodně jo. Jednak tomu strašně dobře napomáhají evropský vzdělávací rámce nebo jakákoli evropská komise, která nastoluje nějaká palčivá témata, a pak je to i proměna pracovního trhu, kde se akcentuje kreativita jako jedna z důležitých dovedností lidí, kteří se na pracovním trhu pohybují nebo v něm jsou aktivní. A to nám vlastně jakoby pomáhá udělat přemostění. Že to vzdělávání není odtržené od chápání většinové společnosti, že se opravdu musí proměnit vzdělávání tak, aby ti budoucí absolventi, kteří se budou dostávat na pracovní trh nebo do aktivního společenského života byli dostatečně kompetentně vybavení a jedna z těch důležitých kompetencí, kterou budou potřebovat jsou právě skills. To že, u nás v České republice, kreativita není definovaná jako klíčová kompetence, ale třeba pod kulturní kompetenci. Že ji budou potřebovat, tak to je taková důležitá změna narativu. A pak vnímáme, že i s nějakým rozvojem nebo rozmachem kulturního a kreativního sektoru se toho tématu začíná uchopovat koncepčně. Na Ministerstvu kultury se ještě za předchozí vlády podařilo prosadit kreativní vzdělávání jako součást státní kulturní politiky. Při přípravě komponent pro podporu z Národního plánu obnovy pak byla speciálně vytvořena samostatná programová řada zaměřená na kreativní učení. Bylo to vlastně poprvé, kdy takto cíleně z úrovně systému bylo kreativní vzdělávání podporováno, protože do té doby to bylo buď kultura, nebo vzdělávání. Vlastně neexistovala dotace, která by přímo mířila na podporu kreativního učení. A mám pocit, že se vlastně daří to komunikovat i směrem do vzdělávání a i v meziresortní skupině nebo v meziresortní spolupráci kultury a vzdělávání se to téma začíná od té doby nějakým způsobem artikulovat nebo je na světle světa jasné.

Dá se říct, že vlastně vašimi aktivitami se přispělo tedy k téhle změně, že se to mění.

No, jo, já si myslím, že rozhodně. Rozhodně v těch začátcích, jakože si nechceme připisovat jako Společnost prokazatelně ale, dávali jsme k tomu impulsy a měli jsme velkou podporu v dalších organizacích, jako je DOX, jako je Marie Kinsky a Centrum choreografického rozvoje SE.S.TA, které přinášely obdobné aktivity do škol, které se zaměřovaly na tanec, na

choreografii, specificky. A tím, že my se zabýváme, že ten rozdíl byl, že my se zabýváme celým kulturním kreativním sektorem, který může vnášet impulzy do vzdělávání, ale rozhodně nás bylo víc. A Yvona Kreuzmannová z PONCE určitě byla velmi aktivní v advokacii a pak si myslím, že takovou velmi důležitou roli v tom hrálo třeba i Kreativní Česko, které pod Institutem umění mělo kreativní učení jako jeden z pilířů.

Témat zaznělo opravdu hodně, ale rád bych se ještě vrátil k samotnému festivalu. Dostala se ke mně od jiného respondenta informace, že původně mělo jít o jednorázovou akci. Dnes už máme pátý ročník a festival byl zamýšlen jako showcase. Chtěl bych se zeptat, jaký byl váš vztah k festivalu, protože jsem z rozhovorů pochopil (i když to nebylo přímo řečeno), že jste stála u jeho vzniku. Je to tak? A pokud ano, jaký byl tehdy původní záměr?

Je to tak, bylo to přesně takhle. Ta první myšlenka, nebo vyplývalo to z nějakého rozsáhlého projektu, který jsme realizovali na ploše celé České republiky a zároveň jsme aktivní součástí mezinárodní sítě pod britskou organizací Culture Education, která chtěla udělat takový společný Gathering v roce 2019 v Londýně. My jsme měli nějakou společnou schůzku a říkali jsme si, že by bylo skvělé, kdybychom do toho Londýna mohli přivést děti, které jsou třeba z vyloučených lokalit. Dělají programy kreativního vzdělávání dva roky a mají velmi konkrétní výstupy. A chtěli bychom to v tom Londýně prezentovat, aby to pro ně nebyl úplný šok pro ty děti. A tak to nejdříve vyzkoušíme. Nejdříve to vyzkoušíme v DOXu. Takhle jsme to plánovali. A pak udeřil Covid, takže jsme se vlastně museli hodně rychle adaptovat, protože nešlo nikam létat, vůbec nešlo cestovat. Nebylo možné dostat se s 15 dětmi z vyloučené lokality do Londýna. Takže jsme s klukama z DOXu chtěli rozvíjet nápad, jak to udělat online. Vlastně ukázat tu dobrou praxi skrz nějaký formát, který se vyvinul do festivalu. A to bylo myslím v roce 2020 vlastně jako úplně 1. on-line formát.

PŘÍLOHA P II: PŘEPIS ROZHOVORU SE SPOLUZAKLADATELEM FESTIVALU

Rozhovor byl veden se spoluzakladatelem Festivalu umění a kreativity ve vzdělávání (FUK) a členem jeho dramaturgické rady. Působí v Centru současného umění DOX, kde se dlouhodobě věnuje vedení vzdělávacích programů. Spolupráce na festivalu navázala na předchozí propojení s organizací Společnost pro kreativitu ve vzdělávání, a to skrze program Kreativní partnerství. Respondent sehrál klíčovou roli při vzniku prvního ročníku festivalu a podílel se na jeho formování zejména v počáteční online fázi v roce 2021.

Jestli Vás můžu na začátek poprosit, zda-li byste popsal svou roli a jaký máte vztah k festivalu?

Já mám v Centru současného umění DOX na starosti vzdělávací programy a máme tady takové malé oddělení. Dejme tomu, že jsme tři lidé, kteří se o něj dlouhodobě starají, a někdy před pěti, šesti lety, právě proto, že jsem jedním z těch, co stojí tady za vzděláváním, nás oslovila Společnost pro kreativitu ve vzdělávání, se kterou jsme už tehdy měli několikaletou spolupráci na jejich projektu Kreativní partnerství. Oslovili nás s tím, že kreativní partnerství jako takové bude slavit deset let a že by rádi našli prostor, ve kterém by mohly proběhnout nějaké workshopy, během kterých by se připravil program pro oslavu těch organizací, které dělají kreativní partnerství. A tam vlastně vznikla ta idea nějaké jednorázové akce, která ale byla právě v roce 2020 a přišel Covid. Takže my jsme tohleto típli a rozhodli jsme se, že to posuneme na podzim s tím, že situace bude lepší. A nakonec se na podzim dohodlo, že když to vypadá s Covidem jako zatím na neurčito, nikdo neví, kdy skončí, tak jsme se rozhodli, že zkusíme takový online formát v únoru 2021. A tam vznikl vlastně první ročník festivalu. A vlastně takhle nepřímou jsem se jako zástupce jakoby DOXu dostal k tomu, že jsem najednou byl organizačně v tom takhle víc namočen. Takže to bylo takhle. To bylo takhle úplně první impuls. A protože jsme neměli v době covidu přespříliš práce nebyl převis úplně. dělali jsme sice spoustu on-line programů, ale nebyl tady takový frmol jako běžně, tak jsme i vlastně, protože na to tehdy nebyly garantovány žádné peníze. Dělali jsme to vlastně jenom zdrojů ze zdrojů DOXu, který tenkrát mě taky volné kapacity na marketingu. Tak jsme se do toho zapojili s kolegy v DOXu.

No a nyní teda působíte v DOXu. A z pohledu festivalu máte stále nějakou dílčí roli? Nebo spíš z pozice DOXu přispíváte k festivalu?

Ta role má víc rovin. Jedna z těch rovin je, že jsem už nevím jak dlouho členem Správní rady platformy uMĚNÍM. Tam, kam jsem byl zvolen a úplně jsem nechtěl, protože jsem necítil kapacitu, ale prostě jsem tam a takže jakoby zastupuji tímto způsobem platformu uMĚNÍM. Pak mi přišlo, že ten ethos platformy umění je postavený na sdílení a vznikl proto, aby vytvářel tlak na politiky, tlak na veřejné finance pro věci, které nejsou úplně v systému dobře podporované, protože jsou někde mezi vzděláváním, tedy MŠMT a kulturou MKČR. Takže když vznikl FUK, tak to byla taková přirozená možnost udělat z toho akci. Akci, která zviditelňuje kreativní vzdělávání, která nějakým způsobem zkouší definovat, definovat prakticky, která ukazuje, co to vlastně kreativní vzdělávání je.

Takže to byla část role. A pak samozřejmě tím, že prostě festival neměl od začátku nikdy nějaké velké finance, tak kdo mohl, tak tam dělal, co mohl. Takže viz. tento rok, kdy jsme nedostali vlastně skoro žádné peníze, tak jsem naléval třeba weby, protože jsem je naléval za covidu. Jo, to byla taková znouzectnost. Tak teď jsem se toho ujal, protože to šlo. Takže za DOX tam mám dejme tomu roli jako někdo, kdo se snaží zajistit maximální podporu festivalu. Současně jsem ale v platformě uMĚNÍM a ještě zastupuji, vlastně trošku v rámci festivalu platformu Máš umělecké střevo, kde jsem taky už nějakou dobu. Je to přirozený, že se mi to takhle dobře sdílí, protože jsem součástí těchto třech různých platforem a tak dále. Prostě propojeno všechno se vším a všechno spolu souvisí a výstupem je pak nějaká účast tady na tom nebo spoluúčast. No protože logicky, když člověk něco dělá a dělá to ve více organizacích, tak se může propojit nějaká kapacita lidí, různé přístupy a může to být bohatší. Takže to nám přišlo, že je zajímavé na tom festivalu a že to bylo takový kreativní řešení něčeho, co za Covidu nešlo dělat. Prostě festival. Tak najednou vznikl festival on-line.

Tento festival vznikl v době covidu jako první ročník a teď jsme u pátého. Dokázal byste stručně popsat, jak se festival v čase vyvíjel? Co byl podle vás hlavní zlomový moment, který ovlivnil jeho současnou podobu? Jak moc se změnila vaše role — od prvotního oslovení Společností pro kreativitu ve vzdělávání až po současné působení, kdy spíš přispíváte například k tvorbě webu, přispíváte i k dramaturgii festivalu nebo rozvoji konceptu? A jak vnímáte přechod od původně plánované jednorázové akce k tomu, co z festivalu vyrostlo dnes?

Tak já to popíšu nejdřív z té individuální pozice, čistě osobní a potom tam zkusím dostat nějaké dejme tomu proměny festivalu, který se dají vysledovat víc subjektivně, protože tam tam došlo k několika proměnám, byly samozřejmě daný objektivními příčinami a jako by v té osobní rovině ten samozřejmě ten festival samotný tím, že tím, že ho člověk nějakým

způsobem stavěl, začínal, tak to obnášelo nějaký nový zkušenosti. Alespoň pro mě, protože já těch festivalu dejme tomu jako moc zatím nezakládal. Takže na začátku tam byla docela zajímavá jako ambice vyzkoušet nějaký formát, který takový rozsáhlejší v čase, který zkouší nějakou otevřenou formu, protože ty organizace se tam zapojovaly způsobem, který nebyl úplně kurátorovaný v tom smyslu, že bychom zavolali támhle do Třebíče a řekli jsme jim líbí se nám váš program, pojdte. Bylo to víceméně takhle zkusit nový nový formát. Takže to bylo dejme tomu taková jedna proměna, která mě na tom lákala, nebo dejme tomu ten proces nějakého vývoje.

Pak samozřejmě další, další motivací bylo to, že to byla nějaká pracovní příležitost, protože v momentě, kdy kdy pracujete v kultuře a ve vzdělávání, tak samozřejmě finanční motivace je je důležitá, když živíte rodinu a pak další je, že se vytvořil vlastně skvělý tým nebo tým zajímavých lidí, se kterými se dobře pracuje, dobře se vymýšlí ty věci. A tím už se dostávám k té objektivní stránce. Já jsem letos nenaléval jenom weby. Já jsem byl samozřejmě dramaturgem a chodil jsem různě po médiích apod. Snažil jsem se o tom tématu festivalu mluvit, ale je tam zajímavá ta rovina, že vy vlastně nikdy nevíte, jak ten festival bude vypadat, protože některé organizace se tam zapojí, někteří nezapojí a ten výsledek je vždycky takovej nahodilý. V něčem jo, tam je nějaký moment náhody. Není to, jako když víte, jaký díla si vyberete do výstavy. Až pak už jen zjišťujete, jak to na lidi působí. Viz třeba zapojení právě Zlína. Jo, vy jste třeba letos dodali podklady trochu později, to není výtka, nedá se to tak úplně říci. Takže najednou je tam ukázka toho, že vy jste k tomu přistupovali tak, že jste chtěli doplnit ten program nějak časově, měli jste jinou motivaci, než jiné organizace, který to tam prostě přihlásili. A pak dejme tomu jsme hýbali s datumem, když to s něčím výrazně kolidovalo a najednou jste do toho vstoupili jinak než zase organizace předtím. A může z toho zase vzniknout zpětná vazba nebo zkušenost, že třeba je dobrý možná ten termín vypsát dřív nebo dát dvě vlny s tím, že na začátku se prostě určí termíny pro organizace, které to mají jasně daný, dejme tomu začátkem výstav a věcí, které jsou v plánech rok předem a pak se do toho dají nalít organizace bez toho, aniž by člověk těm organizacím vytvářel pocit, že jdou pozdě. Další programy už cílený na to, kde je jaká díra, hluché místo a tak dále.

Ve Zlíně to letos probíhalo tím stylem, že tady byla jedna regionální koordinátorka, které pak aktivně všechny oslovovala, kdo by mohl být zapojen z různých regionů nebo z jiných měst a zapojil se. Takto se zapojilo 8 institucí se svými programy. Už tam byl

ten mezičlánek. Abych to mohl porovnat. Jaký je organizační rozdíl, ať už regionální nebo meziroční, jak funguje organizace festivalu?

No, teď jste mi připomněl tu drobnou proměnu, protože na začátku byla ještě kapacita oslovovat třeba organizace, kde máme známý. Takže já jsem třeba tím, že mám kořeny na Vysočině, tak jsem oslovil 8SMIČKU a takový ty oblastní galerie Vysočiny a podobně. A to byl podobný princip jako teďka ve Zlíně, že jsme oslovili organizace, které víme, že v tom regionu dělají dobrý programy a některý z nich se přihlásili, někteří ne a někteří, kteří se přihlásili, tak zjistili, že jim ten festival nic nepřináší, takže odpadli a někteří se naopak drží, protože si v tom našli nějaký svůj vnitřní smysl. A tam se dostávám k té druhé části. Nejenom, že se to vyvíjelo od nějakýho online po offline festival, tak se samozřejmě ten formát vyvíjel i s testováním toho, jak by mohl jako rámování a kreativní vzdělávání. První rok byl teda máme FUK, vzdělávání nám není fuk. Druhej rok bylo téma Komenského, třetí rok téma Proměny a další rok už bez tématu. Pak jsme zjistili, že to téma je něco, co vlastně vytváří další jenom překážku nebo další rovinu pro vysvětlování médiím a veřejnosti a odklání to od toho kreativního vzdělávání, pro který spousta lidí nemá nějakou konkrétní kategorii. Pro spoustu lidí je to možná nějaký paličkování nebo dělání batiky, pro někoho vůbec nic a pro někoho známá kategorie. Takže my jsme přestali pracovat s tématem. To byla jedna změna. Další byla v tom, že tím, že se nám změnila finance, tak jsme zkusili takový úspornější model, kde jsme využili hlavně vlastní zdroje.

Kolegyně se nad rámec své práce v DOXu věnovala marketingu absolutně nezištně, protože to neměl kdo dělat. Takže využila své capacity, zapojila ještě kolegy z DOXu a musela jim obhájit, proč vlastně by bylo dobré podpořit FUK z toho, co DOX v té obrovský nádobě programů potřebuje vytáhnout ven. No a tam už pak tomu pomáhá ten pátý ročník, že v momentě, kdy se něco děje po pátý, tak to najednou má jinou kredibilitu, než když je to první nějaký výstřel nebo první repríza.

Je tady pátý ročník, i když jste byl u všech pěti, třeba z pohledu zapojených institucí a členů, zapojených organizací do festivalu jako takového, je třeba vidět nějaký nárůst, že festival roste nebo jestli existují stálíce a několik fluktuujících členů?

Obě tendence je možné sledovat, protože si myslím, že spousta organizací od toho má očekávání, které jsou nerealistické, že to jako viz třeba příklad organizace, kterou už jsem zmínil, nebudu znovu jmenovat. Tak do toho ročníku, kterého se přihlásila, se přihlásila poprvé a naposledy nasázela tolik programů, že se vyštávil jenom tím, kolik programů udělali součástí festivalu. Ale samozřejmě jim to tolik nepřineslo. Takže stačilo by, kdyby

vyhodili dvě nebo tři věci a pro ně by to byla menší investice, navíc časová, ale tím pádem by se to líp promítalo, líp vlastně zviditelňovalo v rámci toho celku. Takže je to takové hledání nějakých bodů a míst, kde to funguje a kde už nefunguje. A myslím, že v tomhle tom je to zajímavé.

Takže se dá říct, že je nějaká kostra, která tam je každoročně, co se zapojí a každý rok jsou nové příchody a odchody nových organizací, co to zkouší ..

Určitě dá. Já bych viděl jako mírný nárůst počtu organizací, ale vzhledem tomu, že ten letošní ročník jsme měli trochu takový oholený, tak tak se to těžko dá určit. Já jsem to nepočítal, ale třeba podle Google Analytics návštěvnost webu před festivalem, během festivalu, tak tam jsme vlastně na podobných, nebo vlastně i spíš trochu lepší číslech než loni.

Při přípravě festivalu ve Zlíně se pracovalo s myšlenkou, že cílem je v průběhu 10–12 dní ukázat instituce zaměřené na kreativní vzdělávání, zpřístupnit jejich program široké veřejnosti i školám — ideálně formou sníženého vstupného nebo zdarma díky podpoře z veřejných grantů. Byla podobná myšlenka i u samotného zrodu festivalu u vás? Nebo šlo původně hlavně o to propojit organizace pod jednotným festivalem a vytvořit společný komunikační prostor?

Tahle myšlenka tam byla, ale ne takhle dotažená, protože jako když si představíme šedesát organizací, kdy každá z nich má trochu jiný nebo může mít jiný právní status, jinak pracuje s financemi, jinak je plánuje a jinak může zacházet se svými příjmy, náklady, výdaji a podobně. Tak tak tam najednou může dojít k překážce, kdy pokud bychom něco garantovali, těm organizacím, tak bysme to pak vlastně platili jako náhradu za ušlý zisk nebo za ušlý vstupný, tak by to hrozně komplikovalo ekonomický model. Myslím si, že by to celý festival jako vlastně hrozně zatěžovalo s tím, jak je jako low low budget a jak málo lidí v něm je zapojených reálně na nějaký úvazek. Ale tahle myšlenka byla nejvíc dotažená v rámci vzdělávacích programů. Jeden rok se to povedlo, že tam vlastně skvěle zafungovalo to, že se podařilo více organizací nějakým způsobem nastavit vstupný po dobu festivalu na nižší. Měli velký nával škol, dostaly se k nim nové školy. Bylo to samozřejmě pro ně dražší v tom, že ty programy dělali za nižší honoráře, ale tohle mohlo fungovat. Ale vygrantovat peníze na platformu a pak je přerozdělovat nevidím jako model, který by byl realistický. Spíš, že každá organizace dostává už pár let. Když se zapojí, tak s dostatečným předstihem dostává výzvu nebo nevědomou informaci o tom, že takovýto festival tady je a je tady příležitost vyzkoušet

ten model co nejvíc nízkoprahově. A že je možný nebo doporučuje se si na něj včas zažádat o grant. Což samozřejmě má svoje úskalí, to je jasné.

Takže i z pohledu tohoto organizačního týmu je ten koncept ve Zlíně celý úplně jinak. Vznik role regionálního koordinátora, organizátorského týmu, který tvořili studenti Univerzity Tomáše Bati, kteří to dělali na dobrovolnické bázi v rámci získávání zkušeností ..

No, ten model, který je ve Zlíně je skvělý. No je právě výbornej v tom, že tam zapojujete zaprvé lidi, který to můžou brát tu zkušenost jako pozitivně, ne jenom jako něco, co je, co je prudí a co je navíc, což lidi nad 40/50 let mají skoro automaticky.

Zmínil jste na začátku nebo v průběhu rozhovoru, že jste byl součástí dramaturgické rady festivalu, co to obnášelo tato pozice?

Je to tak, že já jsem vlastně v dramaturgické radě pořád, ale ta role se proměňovala právě podle toho, jakým způsobem byla vymyšlena dramaturgie festivalu. Kdybych řekl příklad letos. Letos dramaturgie byla hodně otevřená a dejme tomu, že to, že to bylo úplně to nejzákladnější. Domluvílo se, že jeden víkend budeme věnovat primárně rodinám, rodičům, teenagerům. To byl hnedka první 4. a 6. Toho 7., že uděláme akci pro platformu pro odbornou veřejnost a zbytek festivalu je právě ta otevřená forma. Takže dejme tomu, že to byla tato dohoda. Pak jsme se podíleli na programu v ARCHA+, kde byla diskuze. To bylo třeba tenhle rok a minulej rok, protože na to bylo víc jakoby prostředků a taky větší čas, který jsme potřebovali postihnout. Já jsem měl na starosti v rámci dramaturgické rady, primárně akci, která byla cílená na rodiny s dětmi. Že to byla obrovská akce v DOXu, která měla propojit jednotlivé instituce v rámci platformy a ukázat různé přístupy dejme tomu kreativního vzdělávání, ale i třeba různá média. Takže tam byla třeba současná hudba a bylo tam divadlo, nový cirkus a tak dále. Takže od takových těch schůzek, které jsou v té meta rovině, kdy se vymýšlí, jak ten festival bude vypadat, jaký bude mít téma, to vymýšlí dramaturgická rada až po detailní zajištění programu jedné konkrétní akce, která je na několik hodin a je před ní domlouvání několik měsíců, protože zapojuje několik partnerů.

PŘÍLOHA P III: PŘEPIS ROZHOVORU S PROJEKTOVOU MANAŽERKOU FESTIVALU

Rozhovor byl veden s projektovou manažerkou a koordinátorkou platformy uMĚNÍM, která se dlouhodobě podílí na přípravě a organizačním zajištění festivalu. V rámci své role koordinuje finanční plánování, dramaturgii i přenos informací mezi jednotlivými zapojenými subjekty a regiony. Respondentka je součástí úzkého festivalového týmu platformy a poskytla hlubší pohled na systémovou organizaci festivalu, jeho financování a fungování v mezioborovém i regionálním kontextu.

Na úvod bych se chtěl zeptat, jaká byla vaše role ve festivalu a jak jste se k němu vlastně dostala. V jaké pozici jste působila a jaký je váš osobní vztah k této události?

Moje role byla hlavně, jako by se to dalo pojmenovat asi jako projektová manažerka. To znamená hlídání, aby odpovídaly možnosti naše finanční tomu, co chceme splnit za aktivity a zároveň jako koordinátorka platformy, která platformy umění, která iniciovala Festival umění a kreativity. Tak jsem tam vlastně jako i za platformu, jako garant a koordinátor předávání informací mezi různými složkami, kterých se to týká.

Kolikátého ročníku festivalu jste se zúčastnila?

Pro mě to bylo počtvrté. Já jsem nebyla u prvního ročníku, který byl covidový a do platformy jsem nastoupila těsně po tom, co festival proběhl.

Takže už máte zkušenosti z minulých ročníků a věděla jste, co vás tak čeká? Nebo co vlastně festival jako takový čeká?

No je to tak, ale tenhle ročník byl hodně specifický, protože jsme měli opravdu málo financí a dozvěděli jsme se to velmi pozdě, že budeme mít na organizaci tak málo peněz. Takže to bylo v tom hodně náročný a muselo se i trochu změnit vlastně pracovní nastavení týmu.

Kolik lidí tvořilo organizační tým platformy uMĚNÍM, která zajišťuje festival?

Tak teď to, čemu říkáme festivalový tým. Tak to já si řeknu ty jména. Přes PR máme jako dva lidi, přes dramaturgii a vlastně jako i plnění webu další dva lidi. A pak jsem to já jako koordinátorka. Takže to je pět lidí jako takovej core tým, který pracoval na každém ročníku. Já jsem tam teda přidala až od druhého ročníku. A k tomu máme vlastně ještě vždycky přiznané dramaturgy. Teďka to byly vlastně specificky jedna dramaturgyně, druhá dramaturgyně, produkční na jeden festivalový den, co byla ta konference Střed zájmů. To byly primárně externisté.

Jiní zástupci platformy uvádí počet členů jinak, jak na to nahlížíte Vy?

Aha, tak on na to kouká asi jinak. No já koukám jako na ty lidi, co jsou každéj tejden na těch schůzkách a co pracujou vlastně jakoby soustavně jako na tom, protože jiný člen platformy, jenž uvedl odlišný počet, jako člen platformy teď hlavně iniciuje celou tu spolupráci i skrz ty regiony a byl vlastně jedním z placených členů správní rady. Já jsem tam právě počítala další dva, kteří byli zakladatelé festivalu a teď jsou tady od začátku. No, vlastně jsem brala ty, co opravdu pracují celou dobu, co jsou na všech schůzkách. V podstatě by se dalo říct.

Jaká byla konkrétně vaše agenda nebo náplň práce v roli koordinátorky/projektové manažerky? Mohli bychom to shrnout do několika hlavních bodů?

Tak iniciace schůzky, mít připravenou agendu na schůzky, na co je potřeba nezapomenout, schůzky týmu a checklist. Jak je na tom web, jak je na tom statistika, tohle je vlastně to jenom řídit ty schůzky, předávat si informace a případně když se zjistí, že ještě nikdo neoslovil fotografku, tak třeba hasit takovouhle věc a oslovit fotografy apod.

Jak často probíhaly vaše pravidelné schůzky organizačního týmu? Byly intervaly setkání pravidelné, nebo se frekvence zvyšovala s blížícím se termínem festivalu?

Myslím, že já se můžu podívat do kalendáře, kdy jsme se začali scházet jednou týdně, ale mám skoro pocit, že se celej rok scházíme jednou týdně jako festivalový tým a někdy to je prostě třeba na 30 minut, To se taky může stát. Ale já se jen podívám a chvíličku od jakého měsíce jsme začali s těmi schůzkami. Aha, tak jo, tak letos jsme začali až 5. února. S těmi pravidelnými jednou za týden schůzky, že předtím jsme měli schůzky jenom jednou za 14 dnů.

S jakým časovým předstihem začínáte plánovat festival, nebo je to kontinuální celoroční činnost?

Mám pocit, že příprava festivalu je spíše kontinuální proces. Například už teď, krátce po skončení letošního ročníku, máme na úterý naplánovanou schůzku k dalšímu ročníku. Takže se to spíše překrývá, než aby to byl jasně ohraničený cyklus. Vědomí, že příští rok se festival opět uskuteční ve Zlíně, je součástí průběžného plánování.

Zeptám se na přípravné práce na projektu, i když vím, že festival oficiálně skončil včera, 16. dubna, a už nyní probíhají první kroky a rozhovory k dalšímu ročníku.

Už nyní pracujeme na plánu aktivit, abychom měli jasný přehled pro podávání žádostí o financování. Proto se scházíme, abychom si definovali aktivity, zejména s ohledem na konec

roku 2025, kdy by mohla být větší šance na získání finančních prostředků, a mohli si tak některé věci zajistit s předstihem.

Chápu tedy správně, že financování festivalu pochází výhradně z veřejných zdrojů?

Ano, je to tak. Většinu financování pokrývají veřejné zdroje. Nicméně, v některých případech, kdy podané žádosti nepokryly náklady včetně DPH, jsme museli menší částku dofinancovat z členských příspěvků platformy. Některé výdaje, jako například občerstvení, nelze z veřejných dotací hradit.

K čemu konkrétně slouží rozpočet festivalu? Pokrývá i náklady na samotný program a zajištění jeho přístupnosti, nebo se zaměřuje spíše na organizační výdaje a související položky v rámci nákladové struktury festivalu?

Nejvíce peněz vlastně jde na PR a na ty lidi, na ten organizační tým. Ta největší položka, vlastně samostatná je ten jediný program, který platforma nebo festival zaštiťuje, organizuje. To znamená, že si zve ty hosty, tak je většinou program pro odbornou veřejnost a členy platformy uMĚNÍM, což je pořád ta odborná veřejnost, což teď bylo jako v tomhle roce konference. Tam jsme třeba měli i jako finanční zdroj další organizace, které nám vyloženě přispěly, protože třeba dramaturgyně z Post Bellum, tak tam přispěla svým časem, že celou dobu tam psala důležité texty, obsahy atak a dodávala hosty. Ale třeba teďka jsme získali podporu od Kreativní Evropy a od Národního filmového archivu, který vlastně tam každý přispěl 20 tisíc na konání akce. Takže to jsou nějaké možnosti pro ty jednotlivé večery. Ale jinak vlastně ty programy, to prosíme ty organizace, aby oni sami, pokud můžou, tak to dali za nižší částku s tím, že my jim teď pomůžeme s tou propagací a s PR. A že se to zapojí do toho festivalu a tím o tom bude víc slyšet a nabízíme jako nějaké možnosti se s někým propojit, nějaký konkrétní formáty. Ale fakt tenhle rok to bylo, jak to říct? Nebyly finance na to, abychom je nabídli jako větší podporu těm organizacím.

Navážu otázkou na možnou koncepční vizi pomoci jednotlivým regionům ze strany platformy, a to jak z organizačního, tak případně i finančního hlediska. Konkrétně se ptám na vztah platformy, která sídlí v Praze, k regionům – například k Zlínskému kraji, který se letos zapojil poprvé a příští rok bude hrát významnější roli. Jak platforma oslovuje regionální organizace a jak jim pomáhá zapojit se do festivalu?

Jo, jasně. No tak uvidíme. Myslíme si, že teď právě dobře. My teď se Zlínem, kde to předáváme a chceme, aby to jako ohnisko a pozornost šla na kraj, abychom se právě z celé republiky do toho kraje soustředili a tam se setkali, jako i ti členové té platformy. Ta odborná

veřejnost, tak to si myslíme, že bude ta podpora. Ale hlavně, asi se budeme snažit vyjít z toho, co bude to forte prostě toho jednotlivého regionu. Takže uvidíme, co vlastně po nějakých debatách, co je, co vás zajímá, na jaký bude třeba to téma, kolem kterého by se to točilo. My jsme teď měli téma jako audience development ve směru, ve vztahu k mladým dospělým 15 až 19 let, nebo tak úzce zaměřené téma, jak posílit hlas mladých dospělých. Tak jsem zvědavá, jaké téma najdeme ve Zlíně, jakou tam budeme mít dramaturgii a myslím, že my, jako čím chceme pomoci, je prostě tady tenhle malý tým. Pomoci s tou podporou ven, jak máme ten web, přístup k tomu. Je to docela jednoduché a vlastně jako nějak máme nastavenou strukturu a třeba hlavně doufám, že se ve Zlíně naučíme, jak se to dá dělat rychleji, líp nebo něco.

V některých rozhovorech zaznělo, že způsob organizace a koordinace v rámci vašeho regionu je do určité míry specifický díky propojení s univerzitou a vytvoření projektového týmu, který zajišťoval koordinaci aktérů i pravidelná setkání i zvláště v regionu. V jiných regionech však může být model odlišný. Jak vnímáte tento způsob koordinace, myslíte si, že je přenositelný i jinam, nebo je podle vás spíše ojedinělý a vázaný na místní kontext?

Možná by to přece jen šlo přenést i jinam. Například v Českých Budějovicích tuto roli plní platforma spojená s projektem ČB 2028, a v Hradci Králové je zase zapojená univerzita. I tam tedy existuje někdo, kdo působí jako regionální koordinátor. Rozdíl je ale v tom, že nejde o přímé vedení nad ostatními organizacemi – spíš o určitou formu zastřešení a propojení.

Měl jsem na mysli specifickou situaci naší univerzity, kde projektový tým tvořilo pět, šest lidí včetně dobrovolníků, kteří zde měli praxi. Uvědomuji si, že ne každý region má takovou možnost vytvořit takto rozsáhlý tým pro komunikaci a organizaci. Z tohoto pohledu je náš model obtížně aplikovatelný jinde.

Ano, to je skutečně unikátní a uvědomujeme si to. Proto si hodně slibujeme od spolupráce se Zlínem, jak už komunikační koordinátorka několikrát zmiňovala. Některé věci nám už unikají, což se ukázalo například v kontrastu s naší snahou zapojit mladé dospělé – sami nevíme, jak na to. Začíná se projevovat i generační propast. Přestože mladí dospělí nejsou hlavní cílovou skupinou celého festivalu, mohli by být pro některé programy. Máme mnoho oblastí, ve kterých bychom se rádi zlepšili.

Jaká je vlastně cílová skupina toho festivalu jako takového? Na koho je primárně mířená?

Náš festival cílí na více skupin, z nichž každá má specifický okruh zájmu. Například víkend rodiny s dětmi je zaměřen na aktivní zapojení rodičů s dětmi různého věku v jiném než školním prostředí. Další významnou skupinou jsou školy, pro které nabízíme programy převážně na objednávku, určené učitelům a žákům. Samotné děti se zapojují spíše výjimečně. Velmi důležitou součástí jsou odborníci, jejichž účast podporuje diskuzi a šíří povědomí o dané problematice. Pedagogy jsme také identifikovali jako cílovou skupinu, avšak spíše mimo hlavní festivalový program, který probíhá v náročném období školního roku. Zjistili jsme, že organizování pedagogických workshopů během festivalu vedlo ke konkurenci mezi jednotlivými nabídkami a nebylo komfortní pro zúčastněné organizace. Takže my jsme od toho spíš odrazovali tenhle ročník a hledáme cestu třeba letní školy pro pedagogy, kde by to mohlo být úspěšnější, kdy se udělá nějaký lineup z těch jakoby organizací za sebou, prostě co můžou jakoby navštívit a nebude to tak konkurenční a nebudou si muset volit na úkor nějaké z organizací.

Jakým způsobem se tyto organizace do festivalu zapojují? Jsou aktivně oslovovány, nebo se přihlašují samy se svým stávajícím programem, který je pak v rámci festivalu nabídnut? Existuje nějaký systém pro jejich oslovování a propojování s festivalem?

Vlastně minulý rok se stalo poprvé, že jsme si říkali ty jo, tam je opravdu málo regionálních organizací, kde jsme se snažili to tlačit, jsme si dělali nějaké seznamy, prostě prosili jsme všechny členy v platformě, aby to doplnili. Potom jsme oslovovali, když jsme jeli přes regiony. Pak jsme to dělali specificky, vlastně jenom přes známý, jako že jsme si říkali, že nebudeme dělat obecnou výzvu, ale že bychom rádi se zaměřili na to, že víme, že je spousta inspirativních míst v republice, kde to dělají skvěle, ale o festivalu nevědí nebo tam nejsou zapojení, takže to jsme vyloženě vytipovali a obepisovali. Potom jsme to hledali jako žánrově, abychom měli nevím jako za film i za divadlo a vlastně za literaturu a za nějaký oblasti, který jsme měli málo naplněné v rámci festivalu. Takže i touhle cestou jsme šli. A to se taky dostane i do různých regionálních organizací. A potom jsme šli cestou, že jsme oslovovali ty jednotlivé, jakoby aktivnější hráče v platformě, aby vytipovali víc organizací. Takže vlastně prosba jak do Hradce Králové, do Karlových Varů, do Českých Budějovic, aby oni vlastně rozšířili tuhle výzvu, aby ten jejich kraj tam měl víc zapojených organizací, tak aby je odepsali, aby se zapojili jako kraj víc.

Jak se v průběhu existence festivalu vyvíjela členská základna platformy uMĚNÍM? Zaznamenáváte nárůst počtu zapojených organizací a jaké jsou jejich hlavní motivace pro členství?

Myslím, že to lidi zajímá, že ta členská základna roste, ale jsme v takovém náročném období, kdy to je super, že se tam chtějí ty organizace přidat. Ale no, my nemáme momentálně jistotu financování, takže samotná platforma je v nějakém přerodu na nějaké cestě, jakoby hledá i finanční booster, aby tam bylo dost financí na nastavení nějakých vnitřních procesů. Takže to je nějaká situace, ale rozhodně si myslím, že to přitáhlo i do platformy více organizací a ta touha se jako spojit k tomu, aby se vytvořilo třeba i nějaký politický tlak, tak tam je. A taky výměna know how to je jako všichni členové platformy hodnotí jako zásadní věc. Ta možnost prostě si předat ty zkušenosti napříč těmi organizacemi je zásadní.

Kolik je letos zapojeno organizací do festivalu?

Já tady se můžu podívat do formuláře, kolik organizací přihlásilo program. No, tak je tady napsaných 64 ve formuláři, ale z toho někdo vyplnil formulář víckrát, takže orientačně 60.

Když festivalu proběhne, sbíráte od účastníků, máte nějakou zpětnou vazbu, dostává se vám?

No, sbíráme. Už jsme rozeslali dotazník ke zpětné vazbě k tomuto ročníku a zatím teď se koukám do dalšího formuláře, máme jenom 10 odpovědí. Takže čekáme, čekáme.

A třeba zpětně, jestli třeba přišla nějaká zpětná vazba, která pro vás byla klíčová, která vlastně změnila třeba nějaký pohled na to nebo některé procesy, jestli si vybavíte, jestli něco takového bylo?

Často vnímám, že pro platformu, a tedy i pro náš festival, je klíčová transparentnost procesů. Co se týče výběru třeba dramaturgů nebo tématu, tak aby to bylo víc komunikovalo, že ten festival není jako nějakého jednoho ředitele, co to má jakoby pod sebou, ale je to prostě ta platforma. Tak vlastně tady to bývalo častěji jako challenge a to udržet. Prostě nezapomeňme na to, že to není festival těchle čtyř lidí nebo pěti lidí. To je festival platformy, takže platforma by měla přinášet to téma a dramaturgii.

Znamená to tedy, že se o tématech a dramaturgii diskutuje šířeji s celou platformou?

Nyní se komunikuje, že téma vzejde od konkrétních lidí z daného regionu, což je transparentní přístup. V minulých ročnících jsme se ptali členů platformy na návrhy témat pro další rok a zda by se chtěli stát jejich garanty, tedy dramaturgy. Tak se například stalo, že dramaturgii letošního ročníku převzalo Post Bellum a přineslo své téma.

A ještě k té zpětné vazbě – často organizace pociťovaly, že jsou málo vidět na sociálních sítích. V tomto ohledu se snažíme zohlednit, aby jak malé, tak velké organizace měly podobný prostor a aby festival pomohl zviditelnit i program začínajících nebo menších subjektů.

Rozumím. Takže pak je důležité nastavit komunikaci tak, aby bylo zřejmé, jaké benefity jim zapojení do festivalu přináší. Myslíte, že jedním z nich může být i to, že nesou celorepublikový štítek, že se prezentují pod hlavičkou FUKu jako součást celonárodního festivalu?

Chápu, že už jen orientace v informacích o festivalu a vyplnění potřebných formulářů může představovat pro malé organizace časově náročnější úkol než pro velké. Zatímco ve větších institucích se tyto úkoly rozloží mezi více zaměstnanců, v menších na to často nemají vyčleněné pracovníky. Je jasné, že pro ně účast na festivalu představuje větší investici času a úsilí bez jakékoliv garance finančního přínosu. Festival jim nabízí spíše formu propagace, možnost propojení s dalšími subjekty a zviditelnění, ale nezajišťuje jim přímou finanční udržitelnost.

Já jsem pochopil, nebo už zaznělo i v jiných rozhovorech, festival je spíše jako showcase pro zapojené organizace, s tímto tvrzením taky souhlasíte?

Ano, souhlasím. A doufám, že samotný festival bude odborníkům nabízet více příležitostí nejen k inspiraci, ale také k networkingu. Jak už zaznělo, možnost pro organizace se vzájemně propojovat a pomáhat si je nesmírně důležitá.

Jaký očekáváte dopad omezeného rozpočtu na letošní ročník festivalu z pohledu zapojených organizací a jakým způsobem plánujete získat jejich zpětnou vazbu?

Myslím si, že získání zpětné vazby bude komplexní. Je důležité tyto akce pořádat, ale jsem zvědavá, jaký bude ohlas organizací na letošní ročník, který proběhl s velmi omezeným rozpočtem. Uvidíme, zda se nám tyto informace podaří získat. Jinak si myslím, že je to v současné době náročné, chtít něco takového dělat, když člověk necítí dostatečnou podporu ze strany státu.

Na závěr bych se chtěl zeptat na vnímání rizik ohrožujících existenci festivalu. Z vašeho pohledu, co představuje největší riziko pro jeho budoucí realizaci? Je to nedostatek personálu, finanční omezení? S čím se tedy při realizaci potýkáte nejvíce? Finance se v našem rozhovoru objevily opakovaně, takže se ptám, zda právě nedostatek financí brání rozvoji festivalu?

Určitě v oblasti programu. Například nás velmi mrzelo, když jsme museli zrušit plánovaný zahraniční workshop s zahraniční lektorkou, která nyní spolupracuje i v Českých Budějovicích. Její účast by byla velkým přínosem nejen pro naše členy, ale i pro širší odbornou veřejnost. A my jsme potom zjistili v nějaké fázi, že na ni nemáme peníze, takže to bylo velké mrzení. Člověk se adaptuje. Nicméně jsme se velmi těšili, že to bude skvělý přínos a povzbuzení pro kreativní vzdělávání. Přinést nějakého zajímavého hosta, který umí pracovat s velkou skupinou a posunout to někam dál. Takže to máme takovou vlastně touhu od toho festivalu, aby to bylo to, na co se ty organizace těší. I kvůli tomu, že FUK je najednou něco, kde já se třeba srovnám, jaké je to kreativní setkávání a někam to posune dál i tu moji organizaci i mě osobně a tím to pomůže rozvoji toho kreativní učení. Tohle mě osobně zasáhlo, protože z obsahového i systémového hlediska jsem to vnímala jako velkou ztrátu, že jsme nemohli realizovat tento konkrétní program. Mrzí mě to. I v minulém roce jsme měli program, který jsme mohli rozdělit a více zacílit na odbornou veřejnost a na členy. Měli jsme také speciální advokační linku s účastí zástupců Ministerstva školství a Ministerstva kultury, kde jsme se snažili diskutovat o systémových změnách. To se letos neuskutečnilo.

Z regionálního hlediska se stále zamýšlím nad tím, jak tyto myšlenky implementovat do regionálního plánování. Přínosem pro regionální organizace, které osloví koordinátor, je možnost účasti na odborných a vzdělávacích aktivitách platformy uMĚNÍM.

Jde o koncept, kdy platforma zastřešuje a propojuje regiony a sdružuje to nejzajímavější z každého regionu, což je přínosné pro všechny zúčastněné organizace. Díky zapojení na regionální úrovni, například skrze koordinátora, získají tyto organizace možnost posunout se dál, rozšířit si obzory a sdílet své zkušenosti na širší platformě.

Určitě. Každoročně jsme usilovali o zahraničního hosta, což se letos poprvé nepodařilo. Nemyslím si, že všechno zahraniční je automaticky lepší, ale přítomnost mezinárodního hosta vždy přináší novou perspektivu a posouvá nás dál v rámci kreativního vzdělávání. Tyto inspirace ze zahraničí nám nabízely odlišné pohledy. Letošní absence této možnosti je pro mě osobně zklamáním. Nyní si kladu otázku, zda se festival nestane pouhou přehlídkou bez dalšího rozvoje a formování kreativního vzdělávání pro odbornou veřejnost, které právě tyto zahraniční hosté přinášeli.

PŘÍLOHA P IV: PŘEPIS ROZHOVORU S KOORDINÁTOROU KOMUNIKACE

Rozhovor byl veden s koordinátorkou komunikace Festivalu umění a kreativity ve vzdělávání (FUK), která se na jeho realizaci podílí od samotného vzniku. V rámci své role zajišťuje široké spektrum komunikačních a propagačních aktivit, včetně správy webových stránek, PR, kampaní, newsletterů a sociálních sítí. Na festivalu spolupracuje i s Centrem současného umění DOX, a její pozice se vyvíjela spolu s rostoucím rozsahem festivalových aktivit.

Můžeš prosím na začátek popsat tvé zkušenosti s festivalem a jaká byla tvoje konkrétní role?

S festivalem jsem propojena prakticky od jeho samotných počátků. Pamatuji si, když ho předsedkyně Společnosti pro kreativitu ve vzdělávání, a k projektu přizvala i Centrum současného umění DOX. Od té doby jsem v celém procesu figurovala v roli koordinátorky komunikace. Tato pozice se vyvíjela s festivalem a zahrnuje širokou škálu aktivit. Zpočátku, před zhruba šesti či sedmi lety, kdy se projekt teprve formoval a domlouval, jsem už byla u toho. A má role koordinátorky komunikace je skutečně mnohostranná. Jak už to u podobných projektů bývá, často jeden člověk zastává více funkcí. Takže se starám o správu a obsah webových stránek, zajišťuji PR aktivity, což obnáší komunikaci s veřejností a médii, připravuji a realizuji kampaně, spravuji newslettery a samozřejmě se věnuji i sociálním sítím a mnoha dalším souvisejícím úkolům.

S ohledem na to, že komunikace je klíčovou součástí projektu, jak velký byl organizační tým festivalu, a s kým jsi konkrétně spolupracovala, případně koho jsi měla pod sebou, zejména v posledním ročníku? Můžeš se také podělit o to, jak se organizační struktura vyvíjela v průběhu let?

Ano, co se týče posledního ročníku, ten byl, jak víte, poměrně specifický z důvodu výrazně omezeného rozpočtu. V předchozích letech jsme měli k dispozici komfortnější finanční zázemí, což se projevilo i v možnosti sestavit širší organizační tým, takže jsem měla kolem sebe lidi, na které jsem se mohla s různými úkoly obrátit. Letos to bylo v tomto ohledu značně odlišné. Vlastní komunikaci jsme měly na starosti v podstatě jen dvě – já a kolegyně z DOXu. Dále s námi spolupracoval externista, který nám pomáhal s online reklamou na sociálních sítích. A s přípravou příspěvků a realizací některých kampaní pomohli studenti z UTB. A to bylo víceméně vše, co se týče našeho úzkého komunikačního týmu pro tento ročník.

Takže se dá říct, že jste byly dvě s kolegyní z DOXu, co jste to řešily komuniakci plošně a pak dva externisté.

Plus ještě abych byla přesná, tak ještě vlastně další kolegyně, což je vlastně PRistka z DOXu. Tak vlastně nám vlastně hodně externě, hodně navolno, vypomáhala spíš s vyhazováním kontaktů a tak.

Takže jsi primárně zodpovídala za externí komunikaci festivalu směrem k veřejnosti a médiím. Můžeš prosím přiblížit, jak probíhala komunikace uvnitř organizačního týmu a jak velký tento tým vlastně byl, zejména s ohledem na poslední ročník? A také by mě zajímalo, zda koordinace komunikace s jednotlivými organizacemi zapojenými do festivalu spadala rovněž pod tvou agendu, nebo to řešil někdo jiný?

Jo jo, to je taky vlastně na mě. To je interní komunikace s festivalovými partnery a se členy platformy, abychom mluvili o tom, co se děje v rámci festivalu s odbornou veřejností. Tak to je vlastně taky na mně.

Když se na to podíváme z pohledu festivalu jako platformy. Jaká konkrétně byla podpora a komunikace směrem k jednotlivým zapojeným organizacím, ať už regionálním uskupením nebo pražským partnerům? Co jim bylo ze strany festivalu nabízeno a jakým způsobem tato komunikace probíhala mezi festivalem a jeho partnery?

Pro lepší pochopení bych to asi rozdělila do dvou hlavních oblastí. Koordinaci a veškerou komunikaci, která se týkala organizačního zajištění festivalu, měla na starosti koordinátorka projektu. Moje role byla spíše zaměřená na správu a odesílání pravidelných newsletterů (FUKletterů), různých informačních e-mailů a celkově na zajištění tohoto typu komunikace. Takže se jednalo o dvě poměrně odlišné agendy. A myslím si, že tvůj dotaz směřuje spíše k té části, která spadala pod odpovědnost koordinátorky. Takže, co se týče organizačních, produkčních a podobných záležitostí, ty máš vždycky na starosti ona. Já standardně zajišťuji i rozesílání specializovaných informací pro odbornou veřejnost, členy naší platformy a festivalové partnery. Nicméně letos, vzhledem k omezené kapacitě, tento rozsáhlejší informační servis nebyl možný. Přesto jsme vytvářeli alespoň základní festivalový newsletter a partneři dostávali nějaký základní informační servis, i když v poměrně minimalistické podobě. Dostali také presskit.

Měli organizátoři možnost s presskitem volně pracovat a upravovat ho, nebo dostali finální verzi určenou k přímému použití?

Dostali třeba grafické podklady, se kterými se dalo dál pracovat. Dostali tiskovou zprávu, kterou si mohl každý samozřejmě upravit. Dostali textové věci, které si taky mohli upravit. Takže v různém formátu, aby si to prostě podle vlastních potřeb mohli potom upravit.

Co se týká nějakého zpětného schvalování materiálů, probíhalo něco takového? Nebo to spíše fungovalo tak, že partneři obdrželi tiskové materiály, kterých se měli držet, a pak už bylo plně na nich, kdy a jakým způsobem tyto informace zveřejní, aniž by je museli předem posílat zpět ke schválení nebo k nějakému podobnému procesu.

Ne, ne, ne.

Vnímám, že letošní ročník byl menší než obvykle. Jak se tato redukce rozsahu projevila v porovnání s minulými lety? Kromě menšího týmu, jaké další oblasti byly dotčeny šetřením? A z pohledu zkušeností z minulých ročníků, co by se dalo v budoucnu zlepšit?

Hele, co se týče komunikace, tak stoprocentně vím, že já nejsem expert na sociální sítě a ty by si zasloužili prostě lepší péči, lepší grafiku a prostě někoho, kdo se tomu opravdu věnuje profesně vyloženě, prostě specialistu na sítě. Takže to si myslím, že to jako jako kritika směrem ke mně, ale zároveň jako není úplně moc, co s tím jako letos se dalo dělat jiného, než si to člověk musel udělat sám. Samozřejmě by si to zasloužilo péči normálního PRisty, který se tomu bude věnovat na plný nějaký nebo dejme tomu větší úvazek, protože v minulých letech jsme měli dvakrát spolupráci s agenturou PIARISTI a to bylo moc fajn a vlastně to mělo samozřejmě úplně jinou péči a je to samozřejmě komfortnější. Můžeš se věnovat zase dalším věcem, potom jako musíš ubírat vlastně z těch věcí, protože když toho potom děláš moc, tak samozřejmě ty věci nejsou tak kvalitní, takže je potřeba to navrhnout nějak rozumně. V nějaké minimalistické verzi třeba.

Co se týče těch peněz, tak mě hodně mrzel třeba formát té konference odborný, která byla zaměřena vlastně na představení projektů, které iniciují mladý nebo který realizují mladí. A myslím si, že obsahově to bylo skvělé. Dramaturgicky ty projekty byly strašně zajímavý. Celá ta dramaturgie byla dobře připravená a tam bylo znát, že je strašná škoda, že nemohl být větší ten budget, že ten formát by byl úplně skvělejší. Byl prostě v té ideální verzi, kde prostě seš v kempu uděláš ten workshop s tou zahraniční lektorkou, která nám měla přijet. Prostě Agatou Etmanowicz. Do toho ještě spousta dalších nápadů, který jsme museli zredukovat. Tak tahle akce by byla jako fakt boží. Skvělé téma, hrozně zajímavý networking. Byl by byl úplně jinej. Takže tohle třeba jako tam ty peníze byly hodně znát v tomhle.

Co se týká nastavení komunikace v rámci práce s cílovými skupinami, koho jste měli nastavené jako cílové skupiny ?

Jo, no, máme. Máme víc těch cílových skupin, máme odbornou veřejnost, tak tam funguje ten newsletter i sociální síť. A pak máme specifickou cílovou skupinu školy, se kterou bojujeme, stejně jako spousta dalších organizací, které se snaží dostat tohle téma do škol, protože nejefektivnější způsob, jak ty školy oslovovat, je napřímo. Takže obcházet je nebo na různých, těch učitelských fórech a dalších festivalech, kde jsou ředitelé, učitelé. Takže opravdu oslovovat napřímo, na což prostě většina, tak 90 % těch organizací, které dělají kreativní vzdělávání, na to nemají čas, protože newslettery nefungují. Posíláš je na ředitele a tam je to taková černá díra. Dál se to prostě nedostane k těm lidem, kam to potřebuješ dostat. To znamená k učitelům.. Samozřejmě sociální síť, skupiny, sdílení na skupinách. Spolupráce s učitelскими médií. A pak máme rodiče a tam máme samozřejmě hlavně sociální síť. To je taky taková docela složitá cílová skupina.

Zapojené organizace, odbornou veřejnost, jak oslovujete tyto organizace? Vím, že to je otázka možná spíše na projektovou koordinátorku, než na tebe, ale třeba oslovování nových organizací, aby se zapojili do festivalu, jak to probíhá? Máte například Open Cally?

Open Cally taky vlastně. Vlastně využíváme tu sílu řetězové reakce našich organizací. Takže vždycky žádáme, aby to sdíleli dál na svoje kontakty a tak. Takže když to rozesílá už na těch 150 organizací (pozn. členové platformy) nebo kolik, tak věřím, že někdo z nich to opravdu udělá. Samozřejmě využíváme hodně culturenet.cz na open cally. To je prostě docela efektivní a sociální síť.

No jo a pak ještě k těm cílovkám mě napadá, ty učitelský cílovce, tam vlastně hodně využíváme, nebo jsme se snažili domluvit partnerství s učitelскими organizacemi. Takže Učitelská platforma, Národní pedagogický institut a tady ty organizace, za kterýma jsme se snažili domluvit nějaké partnerství, protože jejich komunikace je taková stabilizovaná. Ty učitelé nebo ředitelé jsou zvyklí ty maily otvírat od nich, protože vědí, že tam prostě jsou nějaké důležité informace, takže tam se dostat. To se nám povedlo a tady to je taky dobrá cesta, jak oslovit tady tu vzdělávací komunitu.

Z pohledu organizace festivalu a jeho dlouhodobé udržitelnosti mě napadá otázka financování. Zdá se, že finanční prostředky jsou klíčové pro všechna aktivity. Dá se tedy říci, že nedostatek financí představuje největší překážku dalšího rozvoje i z

pohledu komunikace? Nebo vnímáš kromě financí i jiné významné bariéry, na které jste při organizaci naráželi?

Hmm, je to fakt velká bariéra. A potom je člověk v takovém začarovaném kruhu, kdy vlastně se nemůžeš rozvíjet, protože na to nemáš kapacitu, nemůžeš si to dovolit. Ty lidi si nemůžeš dovolit. Potom jsou samozřejmě ty bariéry. (odmlka) Ne, pro festival už ne. To už bych asi mluvila spíš o bariérách jako platformy uMĚNÍM. To asi se nedá úplně vztáhnout na festival.

Klidně to můžeš spojit, festival je jednou z aktivit platformy uMĚNÍM.

Přemýšlím nad tím, že i máme nějakou bariéru v tom, že když když řešíš nějaký systémové věci nebo komunikujeme i to kreativní vzdělávání, tak je to pořád vlastně na pomezí kultura a vzdělávání a pro některé lidi jako obtížně zařaditelné. My třeba bojujeme, co se týče komunikace, advokacie atd. S tím, že nevědí, jestli nás mají přeradit do vzdělávání nebo do školství. A vím a teď možná se dostanu zpátky k té komunikaci, protože jsem to chtěla úplně takhle vzít zeširoka. Ale důležité pro komunikační věci je tedy to téma festivalu, protože my, když oslovujeme média, tak oni nevědí, jestli nás mají zařadit do školství nebo do kultury. Takže si nás přehazují a často se stane, že pro vzdělávání je to vlastně moc jako okrajové, jako že to je zase spíš kultura. A pro kulturu je to zase spíš vzdělávací. Takže vlastně oni tím, jak mají malou kapacitu na to pokrývat vlastně milion kulturních témat a vybírají si opravdu jako takové ty mainstreamové věci nebo něco, kde si třeba zaplatíš inzerci a nebo prostě mají nějaký svoje kontakty. Tak vlastně s těmi okrajovými věcmi je těžké se do těch médií dostat. A my bojujeme s tím, že jsme fakt na pomezí. My jsme to řešili hodně s redaktorkou kulturní redakce z České televize a která nám dala hodně dobrou feedback k tomuhle. Ale my ten feedback máme delší dobu, ale prostě tohle je velký boj. A nejenom v těch médiích. Je to prostě potom i financování platformy a tak dále, že pořád jsme na pomezí vzdělávání, kultury a je to něco co je problém toho systému a ono to jde odshora až se to prostě samozřejmě dotýká i té komunikace.

Zajímalo by mě, jak jste sbírali zpětnou vazbu na Vaši komunikaci. Měli jste nějaké vyhodnocení efektivity jednotlivých komunikačních kanálů? Který z nich se vám zdál nejúčinnější? Co se týče letošního ročníku, objevili jste se i v televizi. Měli jste také rozhovory v rádiích. Zkrátka, zajímalo by mě, jestli existuje nějaký komunikační kanál, který se vám v této oblasti dlouhodobě osvědčuje?

Za mě komunikační mix stoprocentně a nemáme hotovou evaluaci ještě.

Ale historicky z minulých ročníků, jestli je něco, co vám nejvíce sedí?

Vždycky ten komunikační mix stoprocentně. To bych dala na první místo, tam je to vždycky potřeba. Jako takhle, ale samozřejmě spolupráce s Českou televizí. Prostě když se dostaneš do Studia 6, do Sama doma, ty pořady tohoto typu Události v kultuře, tam jsme, ale vlastně i do těch kulturních, jakože Art zóna a podobně, tak to je vždycky fakt jako zásah pro tu komunitu, že to jsou lidi, který jsou aktivní rodiče, umělci, lektori, odborná veřejnost, který my potřebujeme, ale specificky bych normálně řekla, že rozhlas je skvělejší. Tam jsme se snažili hodně dostat, protože je to strašně poslouchané médium, všichni to poslouchají. V autě sedneš do auta, hodinu prostě někam jedeš a posloucháš rozhlas. A hodně ho poslouchají i učitelé, ředitelé, ty naše cílovky. Spousta učitelů, to máme z těch minulých ročníků zpětnou vazbu, že se o festivalu dozvěděli z rozhlasu. Některé učitelky poslouchají Vltavu, to je skvělý. Takže třeba Vltava je pro nás super médium.

Vnímám to jako benefit pro ty regionálně zapojené organizace, které se třeba do těch celostátních médií nemají takovou příležitost dostat. A ještě jedna věc k regionálním institucím, kterým posíláte press kit a podobné materiály. Probíhá veškerá komunikace online? Poskytujete jim i nějakou konkrétní podporu nebo doporučení ohledně jejich aktivit, nebo je to zcela na jejich iniciativě?

Jo. Zasílají se jim plakáty. Ta podpora třeba v minulých ročnících byla pro ty regiony větší, případně takové ty ad hoc konzultace k tiskovým zprávám, komunikaci s místními médii apod. Tak to si myslím, že bylo větší. Letos to bylo v nějakém zase minimalistické formátu

No jasně. Třeba v tom minulém ročníku jsme jako s PIARISTY vlastně připravovali presskit speciálně na regiony s kontakty na regionální novináře. Někaky tipy, jak oslovit média, protože některý organizace jsou v tom skvělý a některý organizace prostě vůbec nevědí, nemají tohle vybudovaný, tak pro ně si myslím, že to mohlo být zase docela zajímavý, přínosný. A ty šablony, tam jsme jim připravovali na míru plakáty, takže vlastně pro každý region byl nějaký plakát. Takže to bylo v tom minulém ročníku. Letos byla jedna jednotná nějaká šablona.

PŘÍLOHA P V: PŘEPIS ROZHOVORU SE STATUTÁRNÍM OGRÁNEM PLATFORMY UMĚNÍM

Rozhovor byl veden s členem Správní rady platformy uMĚNÍM, který zároveň v uplynulém roce působil jako strategický a projektový pracovník, zaměřující se na fundraising, optimalizaci vnitřních procesů a strategické směřování platformy. Do platformy aktivně vstoupil přibližně před rokem a půl. Ačkoli se přímo nepodílel na vzniku Festivalu umění a kreativity ve vzdělávání (FUK), aktuálně se podílí na jeho organizačním a koncepčním zajištění jako součást centrálního vedení platformy, která je hlavním pořadatelem festivalu.

Na úvod bych se chtěl zeptat obecně na organizační fungování Festivalu umění a kreativity ve vzdělávání. Jak je festival strukturován z hlediska personálního zajištění, jaká je tvoje role v rámci týmu a jak spolupráce mezi jednotlivými členy funguje? Jaká úskalí nebo výzvy se v průběhu organizace objevují?

Já jsem v platformě uMĚNÍM, funguju přes rok, aktivně rok a půl a jsem členem Správní rady platformy uMĚNÍM teďka nově. V průběhu toho roku jsem vstupoval nebo na sebe bral roli v podstatě takovýho jako strategického nebo projektového pracovníka pro různé projekty. Věnoval jsem se fundraisingu a vlastně nastavování nebo nějaký dejme tomu optimalizaci fungování platformy. To byl hlavní můj úkol během toho roku, nastavit tu platformu, nějak nasměřovat trošku dál do budoucna a optimalizovat nějaký vnitřní procesy. A to znamená takový strategický management. Platforma uMĚNÍM je pořadatelem festivalu FUK, já jsem však u jeho vzniku nebyl. Tam klíčovou roli hrály ty zakládající organizace tehdy Společnost pro kreativitu ve vzdělávání (SPVK), ale i DOX, to jsou asi jako dva hlavní aktéři, ale vlastně teďka jako poměrně nedávno, řekněme před tím rokem jako došlo k jasné dohodě, že vlastně jako Fuk je oficiálně brán a prezentován jako projekt platformy, tzn. platforma je tím garantem, tím hlavním organizátorem i tím, kdo se stará o fundraising. No, ono to vlastně vychází z povahy toho financování, že vlastně historicky posledních několik ročníků šly ty granty přes platformu, ten fundraising.. Jo a dává to největší smysl, že se z toho vlastně stal opravdu jako nástroj platformy k tomuhle. Vlastně to možná ještě chci zdůraznit, že to, co si myslím, že se jako stalo během toho roku, že jsme se jako přesněji pojmenovali, že platforma má nějaký klíčový nástroje pro rozvíjení toho nebo dosažení svých cílů. A festival je vlastně tím jedním z klíčových jako nástrojů. To znamená, že o něm uvažujeme, ne jenom jako že děláme hezký festival, to je nějaká výkladní skříň, ale je to vlastně jako jeden z opravdu klíčových nástrojů, kterým opečováváme a dále rozvíjíme a to,

že se vlastně přesouvá do regionů. Tak byla víceméně logická úvaha, logický krok a jsem rád, že se to takhle tímto směrem posouvá.

Jako všechny ty ročníky měly tu základnu v Praze. Vychází to z toho, že těmi hlavními spolupořadateli byly vlastně ty pražské instituce, které tomu festivalu vytvářejí důležitý zázemí. Zcela pragmaticky mají prostory, mají lidi, kteří mohou do toho uvolnit svoje kapacity. A proto vždycky to bylo jako vázaný na tu Prahu. Je to vlastně takový jako zdvojování, jako způsob, jak to vlastně ufinancovat s málo penězi.

Kdy se přidala ta regionální dimenze?

Já si myslím, že už je to jako 2 nebo 3 roky zpátky, že vlastně poměrně záhy se vlastně začal uplatňovat ten princip toho, že se i ten festival odehrává jako paralelně v regionech. Že ty regiony se jako k tomu spíš jako programově a marketingově přidávají. Jo, to znamená tak, jak doted' funguje. Ale to, co chci teď' dělat, jako společně i ve Zlíně, je jako opravdu ten festival, to jeho fyzický těžiště přesunout do regionu, to je jako velký krok a velký novum.

Platforma jako taková sdružuje instituce a společnosti, které se věnují kreativnímu vzdělávání a mají edukační programy, knihovny, galerie?

Ano, velmi zjednodušeně. Je to celá škála institucí, které operují tady v tom poli. My nemáme ještě v tuhle chvíli úplně precizně specifikovaný kritéria pro to, kdo, jak, kdo ještě jo a kdo ne. Ale ten záměr je takovýhle, jde o propojení umění, vzdělávání a tím pojítkem je vlastně kreativní učení jako komplexnější projekt.

Co platforma dělá nebo co je benefitem pro členy, kteří jsou také součástí festivalu, protože zaznělo, že festival je nástroj platformy?

Ten hlavní dlouhodobý cíl, proč ta platforma je, aby se kreativní učení stalo integrální součástí toho systémového vzdělávání. Kdybych to hodně zjednodušil, tak se to dá rozdělit na dvě komplementární věci. Na to, že se vzájemně podporujeme v platformě, pomáháme si, učíme se, informujeme se, vyměňujeme si know how a tak dále, společně se učíme, učíme se dělat kreativní učení ještě líp, ještě lépe než to doted' děláme. A pak je ta dimenze toho ovlivnění toho vnějšího světa, toho systému. A tam je to osvěta a advokacie, to znamená jako advokacie ve smyslu opravdu jako přímého ovlivnění systému. To znamená diskuse s těmi, kteří ten systém vytvářejí, stát, samosprávy, různé klíčové profesní organizace a ta osvěta jako dimenze toho, že vlastně jako neustálá komunikace, vysvětlování k čemu to je, proč to je, že to je. A tak dále, jo, že to vlastně jako už existuje, že se to děje po celé republice a tak.

Součástí platformy uMĚNÍM jsou tedy různé organizace, které se podílí na tom, co jsi teď představil?

Ano, ano, přesně tak. No jo, těch organizací už je. Možná je dobrý uvést, už je to myslím skoro, že kolem padesátky členů jo, takže tam už je to poměrně síla. Silný zázemí. To členství má nějaký pravidla a parametry, ale není podmínka se zúčastnit festivalu.

Když se to dostaneme k festivalu. Je to tedy festival, který dává záštitu a snaží se spojit jednotlivé organizace a rozšířit povědomí o kreativním vzdělávání. Hodně laicky a jednoduše řečeno.

Je to vícedenní festival, určitě několikadenní, ne jen týdenní. Ta délka je hrozně proměnlivá, liší se ročník od ročníku. Tam je asi důležitý k těm cílům říct, že vlastně cíl většinou se věnuje nebo doposud se věnoval ten program a byl strukturovaný tak, aby zasáhl různé cílové skupiny. To znamená, že měl vlastně nějaký, dejme tomu ten program zaměřený na ty příjemce těch programů, to znamená děti, školy nebo rodiče s dětmi. A pak byl program věnovaný odborné veřejnosti. To znamená pedagogové, lektori, umělci, lidé z těch samospráv, kteří se vlastně zamýšlejí, společně diskutují o tom, jak vytvářet lepší podmínky. To je důležitý říct, že vlastně ten festival řeší obě věci, to znamená prezentuje konkrétní ukázky nebo nabízí konkrétní programy na vyzkoušení a současně nabízí způsob, jak s těmi profesionály se hlouběji ponořit do nějakých odborných otázek.

Přejdeme k té organizační stránce. Jak to pak funguje, jak se to chystá? Jak velký je třeba váš organizační tým? Čistě za platformu uMĚNÍM, jakou máte na starosti agendu ohledně festivalu, když program pak tvoří jednotlivé zapojené organizace?

Možná ještě nejdřív jako obecně k tomu modelu jo. Ten ten model je si myslím, že je hodně jako unikátní v tom, že má samozřejmě centrální jádro, jako že to někdo musí držet ty opratě v rukách, což je kolem tři, čtyř lidí, jako když do toho započítáme ten marketing ale, vlastně probíhá hodně horizontálně. To znamená, že vlastně i ta dramaturgie se vymýšlí hodně jako v komunikaci s těmi organizacemi a většinou to bylo tak, že se ten program potom podle třeba těch dnů nebo podle těch tematických sekcí právě rozdělí mezi ty organizace nebo mezi nějaké dílčí skupiny, kteří se stanou garanty toho programu a sami dál ho vlastně organizují a věnují se mu, rozvíjejí ho a plánují ho a je tam samozřejmě potom jako ten cíl centrální jednotky je to uhlídat, aby ty věci dávaly smysl, aby komunikovali dohromady. Takže chci tím říct, že to vlastně nemá takový ten jako nejběžnější model takovýho toho tvrdýho managementu, kde sedí nějaký lidi a celý to jako strašně řídí. Je tam na začátku samozřejmě

jednotící myšlenka, nějaká jednotící dramaturgie, ale pak potom v té operativě se to jako začne rozpadat podle toho programu do různých třeba podtýmů.

Ano, rozumím. Podle toho, co jsi zmínil, se zdá, že organizační struktura zahrnuje hlavní tým o čtyřech osobách na centrální úrovni. Současně se festival rozšiřuje do regionů, kde má každý region svého koordinátora. Tito regionální koordinátoři pak komunikují jak s centrálním týmem, tak přímo s jednotlivými zástupci, kteří připravují program v daném regionu. Dalo by se to takto říct?

Ano, takto by to znělo ideálně, ale realita je jiná. Regionální koordinátoři, jak jsi to popsal, by dávali smysl, a takhle to možná funguje tam, kde už existuje zavedená regionální koordinační struktura. Například v Hradci Králové s jejich centrem uměleckých aktivit, které má dokonce vlastní festival. Podobně v Českých Budějovicích, kde pro to existuje aparát v rámci Evropského města kultury. V jiných regionech to ale probíhá tak, že se rozešle výzva k zapojení a organizace, které o sobě třeba ani nevědí, se přihlásí a zařadí do programu. Je to spíše pasivní způsob zapojení – organizace se v určitý časový moment přidají na základě tematické výzvy s vlastním programem. Takže model, jak jsi ho popsal, zatím nefunguje. V platformě aktuálně není nikdo, kdo by se specificky věnoval koordinaci regionů.

Jak to funguje?

Funguje to tak, že projektová koordinátorka nejprve připraví a odešle výzvu, ve které je jasné definováno, co se po organizacích požaduje nebo co jim je nabízeno. Na tuto výzvu organizace reagují, jejich přihlášky se následně vyhodnotí a vybrané subjekty se stanou součástí programu. To, co chystáme poprvé ve Zlíně, bude výrazně odlišné. Centrální tým totiž začne festival produkovat společně s vámi. Bude existovat jasné rozdělení aktivit a, abych to parafrázoval slovy kolegů z Prahy, budou produkovat festival, který se bude konat ve Zlíně, ve spolupráci s vámi.

Má původní otázka vycházela z toho, že jsem se v jiném rozhovoru dozvěděl, že vznikl samostatný koordinační tým pro svůj region. Proto jsem se ptal, zda je tento model běžný i jinde, nebo zda se regionální přístupy liší. Z tvé odpovědi chápu, že je to spíše tak, že každý region má svá specifika?

Přesně tak, ta odlišnost pramení z existujícího zázemí pro kreativní učení v daném regionu. Tam už funguje určitá infrastruktura, která to celé organizuje a koordinuje. Jako třeba u vás nebo v Hradci Králové, jen tak dál.

Existuje nějaká zavedená komunikační platforma nebo pravidelný formát setkávání, ať už online či offline, kde si můžeme sdílet know-how a průběžně informovat o novinkách a dalším vývoji? Například formou pravidelných stand-up meetingů?

Základem je fyzicky Valná hromada, která doted' bývala dvakrát do roka. Vedle toho funguje jako newsletter a online komunikace. Ted' řešíme nějaký to prostřední pro komunikaci, nějaký sofistikovanější. No a pak vlastně ten FUK samozřejmě funguje jako fyzické propojení. Je to příležitost se vidět a bavit se společně. Když to zjednoduším tak je to FUK a Valné hromady.

V rámci příprav festivalu FUKU, konkrétně z pohledu koordinace s regiony a zapojenými subjekty, by mě zajímalo, jakým způsobem probíhá pravidelná komunikace. Existují nějaké pravidelné schůzky, ať už s regiony zvlášť nebo se všemi zúčastněnými, kde se sdílí aktuální stav a další vývoj? Používají se nějaké nástroje projektového řízení pro koordinaci, nebo komunikace probíhá spíše ad hoc formou e-mailů a občasných kontaktů? Tušíš, jak je tato koordinační komunikace nastavena?

Upřímně řečeno, myslím si, že v tom není úplně nastavený systém. Celé je to takto limitované a odvíjí se to od toho, že festival se vlastně doted' vždycky dělal – nechci, aby to znělo zle, jako na poslední chvíli. Bohužel to, co to ovlivňuje, je fakt, že všechno jede přes dotace, a ty se vždycky ví až dva tři měsíce před samotným fungováním. Potom je to takové trochu živelné. Časově je to pak nějaké několikaměsíční okno, které je poměrně rychlé až hektické. Bohužel, na obou stranách, jak na straně regionů, tak centrálního týmu, jsou velmi omezené kapacity v komunikaci. Takže to má takovou, řekl bych, zcela minimální nezbytnou podobu, která umožňuje, aby se to vůbec stalo. A myslím si, že tam je obrovský prostor pro nějaké zlepšení a profesionalizaci.

Děkuji, tahle odpověď mi pomohla vyjasnit některé věci. Zmínil jsi, že festival je postavený na dotacích a veřejném financování. Zajímalo by mě, jestli se financování řeší primárně centrálně pro celý festival jako celek, nebo jestli existuje i možnost, že jednotlivé regiony aktivně žádají o dílčí finanční příspěvky ve svých regionech – například od kraje, města, nebo jiných místních institucí, pod které spadají? Je toto nějak koordinované nebo řešené, a mohl bys mi prosím nastínit, jak vlastně financování festivalu funguje v tomto ohledu?

Vlastně začnu od konce. Myslím si, a možná bych to ještě ověřil u koordinátorky festivalu, že to, co jsme ted' podnikli ve Zlíně, je svým způsobem precedens. Mám dojem, že to bylo

poprvé, kdy někdo na místní nebo regionální úrovni žádal o financování vyloženě na regionální program pro tento festival. S výjimkou organizací jako Centrum uměleckých aktivit v Hradci Králové nebo z Českých Budějovic, které mají vlastní zdroje, se regionální zapojení obvykle omezuje na to, že si regionální organizace vezme existující program, případně ho upraví, nebo třeba pilotuje nějaký vyvíjející se program. Ideálně by samozřejmě bylo, kdyby centrálně ta platforma mohla podpořit nějaký nový vznik nějakých nových programů. Takže abych to shrnul, financování je z drtivé většiny centralizované – 99,9 % rozpočtu jde přes centrální platformu. Klíčové instituce, zejména v Praze, se podílejí spíše nefinančně, například poskytnutím prostorů nebo personálu. Regionální organizace přispívají spíše tím, co mají k dispozici, a to je většinou také nefinančního charakteru. Podpora regionálních aktivit z centrálního rozpočtu je spíše výjimečná. A je naprosto raritní, aby si regionální organizace samostatně aktivně sháněly další finanční prostředky navíc.

Z toho, co říkáš, vyplývá, že s tímto konkrétním přístupem nemáte mnoho předchozích zkušeností, takže ve Zlíně jsou v podstatě průkopníci?

Myslím si, že je to velice důležitý princip, ba co víc, naprosto zásadní a nepostradatelný pro nový koncept festivalu. Doteď to možná mohlo fungovat tak, že to táhla Praha, ale to už nebude možné. Už nebude reálné shánět v Praze peníze na festival a distribuovat je například do krajů.

To dává smysl. V jednom z předchozích rozhovorů jsem slyšel, že smyslem festivalu je také představit kreativní vzdělávání a zajistit školám bezplatnou účast. Náklady na program by měly být pokryty z grantů. V souvislosti s tím mě napadá, jestli existuje nějaký strop na počet zapojených organizací, pravděpodobně z rozpočtových důvodů. Myslíš si, že festival může růst neomezeně, nebo má nějaké přirozené limity, ať už finanční či jiné?

Podle mě ty hranice rozhodně existují. Pokud se bavíme o tom novém konceptu festivalu, který je regionálně zaměřený a slouží danému regionu, tak si myslím, že limitem jsou potřeby a kapacity tohoto regionu. To znamená jednak počet a možnosti místních organizací, a jednak, řekněme, zájem a absorpční schopnost škol, rodičů a obecného publika. A tato schopnost vstřebat nabídku bude v každém regionu odlišná.

Měli jste například nějaký limit grantu, který vám bránil realizovat další nápady? Byl stanovený maximální objem, o který jste mohli žádat? Jinými slovy, vidíš nějaké bariéry pro festival, když jsi zmiňoval fundraising?

Myslím si, že hlavní výzva tohoto festivalu spočívá v jeho unikátním propojení vzdělávání a umění. Při žádostech o financování v kategorii neprofesionálního umění se tak festival ocitá trochu mimo obvyklý kontext. Velkou pomocí v minulosti byly tříleté dotace z NPOčka (Národní plán obnovy), které umožnily relativně důstojné financování, i když to samozřejmě nebylo bez kompromisů. Nyní je klíčové, jak se nově sestaví mix zdrojů financování a v jakém poměru budou zastoupeny státní, regionální a soukromé finance. Osobně mě velmi zajímá, jak tento nový model bude fungovat. Nemyslím si, že by ideální bylo například rozdělení na třetiny mezi stát, kraj a soukromý sektor. Hledání nějakého zajímavého, 'domácího' modelu financování je podle mě klíčové.

A zkoušeli jste oslovit i různé nadace, které podporují vzdělávací aktivity? Uvažovali jste o tom, že byste je požádali o příspěvek na realizaci festivalu?

Mohli. A to si myslím, že nás vlastně teď čeká. Čeká se do toho opřít jako společně. Nebo se jako rozdělit si kdo za kým žádat a vlastně začít se tomu věnovat.

Takže když tady o tom bavíme, dává mi smysl oslovit i takto třeba na vznik těch regionálních koordinátorů, kteří by mohli být z tohohle financování, aby to bylo sjednocené a byla nějaká ta profesionálnější struktura.

V ideálním případě by se této role mohl ujmout například kraj. Bylo by skvělé, kdyby si řekl, že takovou činnost chce podporovat. Myslím si, že soukromé nadace nebo firmy budou spíše ochotné podporovat samotný festival jako celek, případně konkrétní projekty a aktivity. Infrastrukturní a koordinační úloha by podle mě měla být financována státem nebo krajem. Ale samozřejmě, bavíme se o ideálním scénáři. Ty finance jsou teď v řešení, nějaký ten mix, ale ještě jsme to aktivně nezačali řešit.

Co se týká organizačního zajištění, přiblížíš mi, prosím, ještě z pohledu lidského kapitálu?

Organizační tým festivalu tvoří v podstatě dramaturgické jádro, což jsou obvykle tři lidé, plus koordinátorka, která má na starosti správu grantů, financí a komunikaci. Dále je tu komunikační manažerka, která zajišťuje kompletní komunikaci. Takže bych řekl, že to je takový pětičlenný tým. Správní rada se zapojuje spíše na začátku, kdy se řeší strategické cíle

a dramaturgické směřování daného ročníku. Potom už samotnou realizaci má na starosti tento užší, čtyř- až pětičlenný tým.

A ještě k samotnému festivalu, než jsi se k němu připojil – existovala už nějaká zpětná vazba od účastníků, která naznačovala oblasti pro zlepšení? Jaké byly vnímány silné a slabé stránky festivalu jako celku? A jaké byly případně ohlasy od členů jednotlivých platformy?

Ano, evaluace se dělá každoročně. Ted' si přesně nevybavuji detaily, ale vím, že po minulém ročníku festivalu jsme se k ní vraceli a oslovovali i členy. Takže si myslím, že to probíhá a že se snažíme tuto zkušenost vyhodnotit a podle toho postupovat.

Myslím si, že i na základě této zpětné vazby jsme se vlastně rozhodli více věnovat regionům. Ukázalo se, že zapojení regionů je pro některé nedostatečné nebo v něm vidí rezervy. Proto jsme začali hledat nový koncept a velmi rychle, během půl roku nebo čtyř měsíců, vykryštoval tento nový koncept. Takže to, že jsme se tím začali zabývat, byl důsledek zpětné vazby od členů. Ted' si ale z hlavy nevybavuji všechny dílčí body této zpětné vazby.

Ještě jsi zmínil, že záležitosti týkající se členů řeší dramaturgická rada a v regionech to má jinou podobu. Napadá tě ještě něco, co by bylo důležité z organizačního hlediska zmínit, nebo co ty osobně vnímáš jako klíčovou věc?

Myslím si, že pro mě je klíčovou otázkou pro budoucí ročníky vůbec časování. Z hlediska financování budou samozřejmě i nadále hrát důležitou roli veřejné peníze, jejichž časování je takové, jaké je. A je otázka, zda dubnový termín vlastně dává smysl, protože ještě není ve špičce období květen–červen, kdy organizace i školy nemají čas kvůli výjezdům a výletům. Podzim je zase také velmi exponovaný. Takže je otázka, zda zachovat tento dubnový termín, nebo s ním hýbat. Myslím, že to je klíčová věc, protože pro financování to není úplně optimální – veřejné peníze se většinou dozvíme nejdříve v březnu. Takže vlastně začínáme organizovat festival s tím, že nevíme, zda máme schválené finance.

Uvažovali jste o tom, že by se regionální záležitosti nemusely řešit samostatně v každém regionu? Napadá mě varianta vzniku akční skupiny v rámci platformy, která by měla know-how o tom, jak to funguje plošně, a fungovala by jako podpora pro tyto regiony. Zvažovali jste něco takového? Sdílení know-how pro efektivnější organizaci regionálních aktivit?

Ano, to by rozhodně dávalo smysl. Jsem rád, že o tom mluvíme, protože si myslím, že by v rámci platformy měl vzniknout takový menší tým, mini-tým, který by se začal intenzivně zabývat financováním v regionech a naučil se ho efektivně řešit.

Když se na to podíváš, co vnímáš jako největší riziko nebo bariéru pro uskutečnění festivalu, a to i s ohledem na to, že je letos z velké části založený na dobrovolnické činnosti? Jinými slovy, co by mohlo být největší překážkou pro jeho realizaci?

Těch rizik tam vidím hodně, ale asi mě napadají dvě hlavní. Jako zásadní vnímám včasné nalezení dobrého a funkčního modelu koprodukcce. Může se stát, že platforma a partnerské organizace nebudou mít dostatek zkušeností s tímto typem spolupráce, s žádostmi apod., nebo že na jedné či obou stranách budou chybět kapacity, a pak se může ukázat, že to prakticky nebude fungovat. Druhým klíčovým rizikem je podle mě včasné zajištění financí. Jsme rok před festivalem, což je velmi krátká doba. Ideálně bychom už na podzim potřebovali vědět, že máme k dispozici alespoň část rozpočtu, abychom mohli začít s přípravami a s tím, že případně budeme čekat na výsledky dalších grantů. Nemůžeme si dovolit být v situaci, že nemáme vůbec žádné peníze, například ještě v prosinci, to je pak na zrušení. A vnímám, že ve Zlíně to musí opravdu klapnout, musí to být dobré, protože je to první takovýto pokus a bude to precedens. Pokud by to nebylo úspěšné, mohlo by to odradit další regiony od účasti v budoucích ročnících.

PŘÍLOHA P VI: PŘEPIS ROZHOVORU S REGIONÁLNÍ KOORDINÁTKOU

Rozhovor byl veden se zástupkyní Fakulty multimediálních komunikací Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která se profesně věnuje oblasti kreativních průmyslů a kulturního managementu. V minulosti působila v rámci Centra kreativních průmyslů a podnikání UPPER, v současnosti se zaměřuje na rozvoj otevřené kreativní dílny Robota. Festival umění a kreativity ve vzdělávání (FUK) ve Zlínském kraji iniciovala na základě osobní motivace a dlouhodobého zájmu o propojování umění a vzdělávání. V roce 2025 se podílela na realizaci jeho prvního regionálního ročníku.

Festival umění a kreativity ve vzdělávání (FUK) jako takový, jak ses k němu teď ve Zlíně dostala, protože pořadatelem je platforma uMĚNÍM. Našla sis ho sama, nebo přišli oni za tebou a oslovili tě?

Ne, našla jsem si ho sama, protože univerzita, respektive Fakulta multimediálních komunikací, je členem platformy uMĚNÍM. A když jsem nastoupila před třemi lety do práce, tak jsem byla vyslána na Valnou hromadu v podstatě hnedka v prvním měsíci mého fungování tady. A protože můj background je vlastně umělecký prostředí, já jsem pracovala ve Slováckém divadle, mám vystudovaný divadelní management, tak mě umění velmi baví a byla jsem ráda, že jsem se tam mohla dostat. A tam jsem zjistila, že vlastně Platforma uMĚNÍM pořádá Festival umění a kreativity ve vzdělávání, o kterém jsem už předtím věděla, protože jsem ho zaznamenala na sítích. A ta myšlenka se mi hodně líbila a říkala jsem si dva roky, proč vlastně Festival umění a kreativity ve vzdělávání, FUK, jak se mu jinak říká ve zkratce, proč není ve Zlínském kraji? A ukázalo se, že proto, že se toho nikdo nepochopil. A tak jsem si řekla, že když už je otevřená kreativní dílna Robota rozjetá a já už nemám pod sebou Centrum kreativních průmyslů a podnikání UPPER, tak už se můžu věnovat jenom Robotě, tak proč ho nezorganizovat?

Ještě si to upřesním: Nastoupila jsi na pozici v rámci projektu UPPER před třemi lety, a letos proběhl první ročník FUKu ve Zlínském kraji. Chápu správně, že dříve šlo spíše o motivaci festival realizovat, ale k samotné organizaci jste přistoupila až nyní?

Motivace byla. Já jsem nastoupila na pozici UPPERU. To je Centrum kreativních průmyslů a podnikání a první rok mé činnosti byl v podstatě jenom čistě o studentských akcích a aktivitách pro vysokoškoláky. Tam se FUK nedal nijak ani zakomponovat, ale protože jsme vlastně v prvním roce mého působení tady, takže v roce 2020, již rozjížděli projekt Roboty,

otevřené kreativní dílny, kde jsme věděli, že půjdeme i k základním školám, tak ta myšlenka ve mně zrála, že FUK by se tady jednou odehrát mohl.

A vlastně došlo k tomu vlastně teď v roce 2025, kdy se odehrál, ale s tím, že přípravy byly rok 2024. Takže první rok rozjezd Roboty a potom se to nějak napasovalo. Až vyroste Robota, tak se pustilo do tohoto. Ještě s tím, že ten první rok v roce 2024 jsem měla na starosti jak aktivity UPPERU, tak aktivity Roboty a bylo toho celkem hodně. Takže kdyby mně toto zůstalo celou dobu, tak by se v letošním roce FUK neuskutečnil. Ale protože jsem věděla, že od 1. 1. 2025 se vrací moje kolegyně po mateřské na UPPER a aktivity, které jdou čistě pro studenty vysokých škol a týkají se podnikavosti, zůstanou na ní. Tak já jsem měla ten prostor se věnovat i FUKu.

Říkáš, že máš prostor se tomu více věnovat. Co přesně obnáší organizace festivalu a jaká je tvoje role regionální koordinátorky, když hlavním organizátorem je platforma uMĚNÍM?

Tak krásně jsi to nazval regionální koordinátor. Koordinátor znamená dát do kupy organizace, které se tady v regionu nějakým způsobem umění a vzdělávání v umění věnují, a vytipovat si je, zkusit je oslovit a zkusit s nimi navázat takový vztah, aby do toho s námi šli. Potom sehnat taky tým lidí, kteří na tom s vámi budou spolupracovat, protože to není o tom jenom oslovit ty konkrétní organizace, ale jsou tam další práce ohledně propagace, ohledně toho, jakým způsobem půjdou informace odkud kam, ať už směrem dovnitř k těm organizacím, tak i směrem ven vůči veřejnosti a tak. Je to i zajištění nějakých financí, což se nám nepodařilo, ale cenová politika. Nastavili jsme si to tak, že vlastně FUK nebude poskytovat program zdarma tak, jak by vlastně měl z principu FUKu, ale že ti lidi ten program zadarmo dělat nemůžou. Takže bude tam veškerý program placený tak jak tak.

Co se týče financí, to je další krok. Z organizačního hlediska je ale klíčové si uvědomit, že školy potřebují čas na plánování programů. Proto je důležité, abychom i my, při oslovování organizací, měli rámcový časový harmonogram festivalu připravený s dostatečným předstihem.

My jsme letos začali dost pozdě. My jsme sice začali na FUKU spolupracovat už v srpnu, tam začaly první řešerše díky spolupráce se dvěma studenty a pak se nám na to nabalili ještě další studenti z marketingových komunikací a kreativních odvětví a digitální kultury a nejdřív jsme si mysleli, že máme vlastně na všechno dost času, protože jsme čekali i na koordinační schůzku společně s platformou uMĚNÍM. A teď už vlastně z té zkušenosti,

kdy FUK v podstatě proběhl z naší strany, protože máme půlku dubna a to už je po festivalu prakticky u nás, protože včera byl poslední program nebo dneska je poslední program, tak víme, že jsme začali velmi pozdě, že jsme velmi zaváhali s tím začátkem, kdy jsme nevěděli ještě, jak to uchopit. Začali jsme někdy s plány vlastně v listopadu loňského roku a bylo to pozdě. Přesně proto, že jsme nevěděli, jaký jak ten program bude vypadat. Nebyli jsme schopni potom včas dát dokupy kompletní program pro školy a zpracovat to všem těm školám a celkově prostě teď bych začala dřív, už třeba rok přesně dopředu.

Doplním jen, že v době rozhovoru festival celorepublikově probíhá. S organizací jste začali až koncem listopadu. Jaké byly pokyny a podpora platformy uMĚNÍM jako hlavního organizátora? Co všechno bylo na tobě, a jak to souviselo s harmonogramem?

Přemýšlím jak tu odpověď uchopit. Trošku jsme v tomhleto asi špatně komunikovali s platformou uMĚNÍM. Co je naše role, co je jejich role. Trošku jsme se v tom plácali, jejich očekávání a naše očekávání a i časové možnosti, protože vlastně obě dvě organizace to v tuhle chvíli nebo v letošním roce dělaly kompletně zadarmo, takže tomu věnovali svůj dobrovolnický čas, kterého nikdy není dost a dost jsme pohořeli třeba na tom, že jsme si nevykomunikovali jaký je rozdíl mezi programem pro školy a programem pro veřejnost. To si myslím, že byla jedna ze základních chyb, protože my jsme měli koordinační schůzku s platformou uMĚNÍM tady ve Zlíně 4. prosince, kdy jsme si zvali i organizace, které se mají zapojit tady ze Zlínského kraje s vidinou, že platforma uMĚNÍM představí, co všechno vlastně festival je, co obsahuje, jak funguje a jakým způsobem se může dál FUK rozvíjet. I pro ten rok 2026, kdy my jako Zlín bychom se měli stát koordinačním centrem festivalu umění a kreativity ve vzdělávání. Ale došlo k tomu, že v rámci této schůzky nebyly dostatečně jasné vymezeny a popsány cíle FUKu. Ta schůzka byla taková, měla jiné očekávání ze strany platformy uMĚNÍM a jiné očekávání od nás. A mám zpětnou vazbu i od účastníků tohoto setkání, že vlastně moc nepochopili, jaký program můžou nabízet a k čemu to vlastně celé je. Protože už už se tam jela víc ta rovina, co teda bude, co bude následovat? Neřešilo se, k čemu vůbec to je, ty základní informace. Příklad, podívejte se, platforma uMĚNÍM je takováto platforma a dělá takový a takovýhle festival a je to dobrý proto a proto. Ty základní klíčové informace tam zazněly v minimální míře a mám pak zpětnou vazbu, že za prvé, i my jako organizátoři jsme byli v tomhleto lehce zmatení a za druhé byly pak velmi zmatené i ty organizace, které se k tomu dostaly takzvaně jako slepý k houslím. Tím, že jsme je oslovili, ať si to přijdou poslechnout.

Když byli zmatení, stalo se třeba, že přišel někdo na tu koordinační schůzku a vlastně ho ta schůzka neuspokojila a tak zmátla, že pak z festivalu vycouval?

V podstatě ano. Stalo se nám to u Městského kina Uherské Hradiště, i když tam teda došlo k více proměnným, které v odstupu hrály roli. Ale s jejich ředitelem jsem měla zrovna před 14 dny schůzku, kdy jsme si vyříkali, proč se nakonec nezapojili, byť na začátku velmi chtěli. Tam došlo ale k tomu, že pan ředitel byl následně na operaci a došlo tam k nějakým komplikacím, dlouhé rekonvalescenci, takže se neměli jak s programem zapojit. Ale on mně vysvětloval, že on by ten program, i kdyby ho chtěl někomu předat, tak vlastně nepochopil, o co přesně šlo, co přesně by vlastně měli oni postavit za program tak, abychom byli navzájem uspokojeni v tom očekávání a tím pádem to vlastně neměl na koho jiného delegovat, protože sám nevěděl, sám tápal a potřeboval by se doptat. Takže ano, tito pak z toho vycouvali. Pak ještě Krajská galerie výtvarného umění ve Zlíně, ale tak to měla taky ještě trošku jiný důvod a to byl ten, že na první koordinační schůzce nebyli a to u nich ten důvod byl takový, že neměli postavený program pro školy a vedení bylo také zdravotně indisponováno. Jednoduše řečeno nestihli to setkání 4. prosince 2024.

Dá se říct, jestli to setkání nebo ta myšlenka někoho naopak nadchla?

Ano, myslím si, že ano. Myslím si, že velmi aktivně k tomu přistupoval Památník Tomáše Bati a taky Slovácké divadlo s Pluskem, se svým programem, které vlastně rozjelo až v letošním roce, takže se jim tenhle projekt k tomu velmi hodil, aby je to posunulo ještě dál.

Navážu teda teď na to, když jsme měli určitý počet účastníků, kolik organizací se zapojilo letos tady ve Zlínském kraji?

Pokud správně počítám, tak 7. Krajská knihovna Františka Bartoše, Slovácké divadlo s Pruskem, Slovácké muzeum, Zvěřinec. Galerie G18. Památník Tomáše Bati a Robota.

Máš nějakou představu, jestli to je hodně nebo málo z pohledu festivalu? Nebo jsi se dívala jenom na Zlínský kraj?

Dívala a je to hodně.

Takže ve finále, i když zmiňuješ nějaké organizační bariéry, které tady vznikly, tak se podařilo zapojit mnoho organizací.

Ano, to jo. Třeba já jsem měla master mind v rámci platformy uMĚNÍM, kterého se zúčastnila i Člen z Karlovarského kraje a tam pokud vím, jsou zapojeny 3 nebo 4 organizace. A to už se to děje několikátý rok u nich. Pak jsem se dívala na České Budějovice, které budou

v roce 2028 Evropským hlavním městem kultury a tam bylo v nabídce asi šest programů. My jich nabízíme 13 v prvním ročníku. V těch Budějovicích tam bylo 6 programů, to všechno bylo pod záštitou Evropského hlavního města kultury. V Hradci Králové jsem se nedívala, tam to zaštiťuje Centrum uměleckých aktivit. Tam jsem se nedívala, kolik organizací je zapojených. Tam už je to taky tradiční. Oni to tam totiž dělají vlastní festiválek a ten FUK si k tomu přilepili. Tu nálepku FUKu.

Jaký byl koncept festivalu ve Zlíně?

V letošním roce jsme chtěli festival pojmut jako takovej showcase. Prostě ukažme to nejlepší, co umíme u nás tady v kraji. A pokud některá organizace si chce s někým navzájem vyměnit program, tak může, což bylo pak asi pro organizace trošku matoucí, protože někteří pak nevěděli, jestli teda musej ten jejich program dávat někam jinam. Když Památník Tomáše Bati řekl, že ten náš program je tak specificky jenom pro Památník Tomáše Bati, že ho nemůžeme někam převézt. Ale našim cílem bylo jenom vlastně říct, pokud se chcete ukázat i v jiném prostoru, v jiném kraji, v jiném kontextu a umožňuje to ten program, tak pojďme to tak zkusit domluvit. Což taková snaha byla, proběhla a vlastně Slovácké divadlo řeklo, že by bylo skvělé, kdyby jeden z jejich programů mohl být právě v Památníku Tomáše Bati a toto propojení se uskutečnilo.

V programu jsme to měli, ale nakonec se v letošním roce rozjel trošku jiným způsobem a jinak, než jak je to napsané na plakátu. To musím přiznat, protože ne všechny programy tak, jak jsou popsány v rámci tohoto plakátu, fungovaly. Někde se stalo, že se program domluvil se školou. Ten, který byl určený pro školy, tak se domluvil na jiný termín někde jinde. Ale vlastně FUK pomohl tomu, že se o tom ti lidi, ty školy o tom kreativním učení dozvěděli, když byl ten daný program v té organizaci.

Takže organizace nabídlý svůj program, jenž připravují standartně a vznikla showcase aktivit jako takových.

Ano, přesně tak. A jen z toho nejlepšího zhuštěné v čase. Vlastně tak, abychom společně propojili síly a to, co umíme, jim nabídli. A to, co umí třeba Slovácké muzeum, ukázali školám, které chodí běžně k nám do Zlína, tak třeba tak.

Co od těch organizací bylo očekáváno?

Co jsme chtěli po těch organizacích. My jsme po nich chtěli termín, prostor, název toho programu, anotaci toho programu a my jsme jim za to slíbili kompletní promo skrz tiskoviny, skrz společnou tiskovou zprávu, skrz informace po celém kraji, ale i celorepublikově a

vlastně jsme trošku chtěli, aby se do toho zapojili taky. A právě aby se stalo to, že oni pošlou a budou informovat o tom, že se program děje i v Robotě, aby v Hradišti věděli, že existuje nějaká Robota ve Zlíně a aby ve Zlíně věděli, že existuje nějaký projekt v Hradišti, který je velmi zajímavý, protože jsou to města, která jsou velmi blízka. Nevím, jestli se to ve všech organizacích podařilo, byť jsme distribuovali plakáty na spoustu míst, ale zároveň jsme všem organizacím poslali i tiskové zprávy a trošku jsme doufali, že to posílají i těm svým kontaktům, že vlastně se trošku zapojí i do této propagace. A teď nemyslím, že by to měly posílat vyloženě na tiskové odbory nebo do novin, ale v rámci svých dobrých vztahů a svých sítí. Postarali jsme se o to, abychom školám, se kterými se běžně setkáváme, nabídli i tento další zajímavý program s puncem Festivalu umění a kreativity ve vzdělávání. Otázkou je, zda toho využily a zda se rozhodly pro jinou možnost. Zpětnou vazbu k tomu zatím nemám a čeká nás evaluační schůzka, ta nám prozradí více.

Jak probíhala celorepubliková komunikace? Tvořili jste ji Vy jako organizační tým, nebo přišla i z platformy uMĚNÍM? Navazuji na původní otázku ohledně spolupráce hlavního organizátora a celkového festivalu, konkrétně co se týče mediálního pokrytí.

No, bylo obojí. My jsme si napsali naši vlastní tiskovou zprávu a potom k nám z vrchu přišly informace o tom, že máme používat i jejich tiskovou zprávu, což za mě bylo dost nešťastné, protože ta koordinační tisková zpráva podle mě měla předcházet těm našim regionálním, ale prostě to tak bylo. My jsme vlastně v tomhleto bych řekla, co za nás bylo negativum, tak jsme hrozně dlouho čekali i na materiály, na grafické podklady ze strany platformy uMĚNÍM, protože rozjíždět propagaci festivalu měsíc před akcí, kdy školy svůj program plánují dva měsíce, někdy i víc dopředu, bylo za mě docela nešťastné a bylo to za mě pozdě. Určitě bych to takhle v příštím roce nechtěla. My jsme ani nevěděli, nebo to bych do příštího roku si i ráda pohlídala, na které všechna média to zasílá platforma uMĚNÍM, protože měla jsem představu, že mají zasíťování všechny možný deníky, ale i časopisy i média, která se zabývají uMĚNÍM a kreativitou. Ale nám se třeba stalo, že v odborném časopise nebo on-line časopise Article nám náš článek otiskli s tím, že letos nám ho tam otiskli poprvé zadarmo, protože jsme první ročník. Přitom to je celostátní médium, to znamená, že očividně se k nim FUK z jiné strany než od nás nedostal. Přitom FUK už se koná letos po páte.

Co vy jako organizátoři nebo ty, jako regionální koordinátorka si vlastně dostala od platformy uMĚNÍM jako podporu? Kromě toho, že se k tobě dostala myšlenka festivalu a ty jsi se rozhodla ho v regionu realizovat.

Tak prvně proběhla ta koordinační schůzka a poté jsme dostali informace, že máme naházet veškerý program do Google tabulky, Google formuláře. Ten byl ze mně trochu nešťastný, protože nefungoval moc dobře, nebyly tam dobré pro vazby a hlavně my jsme tu tabulku dostali týden nebo čtrnáct dní po tom, co jsme měli ve Zlíně tu první koordinační schůzku, na které jsme se rozhodovali, jestli do toho jdeme a měli jsme ji vyplnit do 19.12. A ty organizace vlastně ještě netušily, jestli do toho půjdeme nebo nepůjdeme. A vzhledem k formě, jak ten formulář byl nachystaný, tak si s tím většina těch organizací včetně mě nevěděly rady a včetně mě říkám proto, že já jsem vlastně byla asi nejvíce zainteresovaná v tom, co to ten FUK jako je. Takže jsem pak nemohla ani poradit. Organizace mi volali, jak to mají vyplnit a nevěděli jak. Někteří se na to úplně vykašlali, což jsem naprosto chápala, protože tím, že veškeré ty informace měly jít přes platformu uMĚNÍM, tak my bychom jako region vůbec nevěděli, co tam ty organizace vyplnily. K nám by se informace nedostaly, což se ani nedostaly. Takže potom ty informace se vlastně propisovaly na společný web FUK Education a my jsme ale ten program chtěli si postavit jinak. My jsme chtěli vědět, co se v tom regionu děje, ať to můžeme společně promovat. Takže jsme pak v některých organizacích tahali ty informace podruhé. Naštěstí byli velmi vstřícní, takže nám je dali a pak jsme to nahrávali do té tabulky sami i za ně.

Co ti předala platforma uMĚNÍM jako taková?

Záštitu celorepublikového webu festivalu. Potom pak ta koordinační schůzka, kde nám předali nějaké základní informace, pak teda shromažďování toho programu, to znamená společný komunikační web, společná komunikační platforma skrz nějaké tiskové zprávy a měli jsme k tomu ještě jednu koordinační, telefonickou nebo online schůzku. A ještě grafické podklady. Podklady + jsme jejich jménem žádali tady o grant na Zlínský kraj, který jsme nedostali.

Zaznělo, že jste sice dostali tiskovky, ale v organizaci panovala velká neorganizovanost a mnoho věcí jste si museli řešit sami. Chyběl tedy konkrétní organizační rámec?

Jo, to mně vlastně chybělo. Mít k tomu nějaký projektový rámec s nějakým ganttovým diagramem, časové osy, kdy se co bude dělat a co vlastně kdo poskytuje, nebo s jasně daným cílem, co poskytuje. Jasně strukturovaným, co poskytuje platforma a kdy to můžeme čekat. Jo a co je vlastně naší odpovědností tady v regionu a co je odpovědností celkové záštity. Rozdělení těchto rolí a kompetencí.

Byla nějaká jednotná komunikace nebo nějaká platforma, kde šlo třeba komunikovat i napříč s ostatními zapojenými organizacemi, s platformou, nebo to probíhalo vše individuálně?

Asi to probíhalo individuálně. Nebo respektive my jsme si nepsali navzájem s ostatními organizacemi zapojenými napříč republikou, žádná koordinační schůzka, kde by se zapojily všechny regiony. Vlastně možná. Dalo by se za to považovat ten 1 online call, který jsme měli v únoru, ale ten už se týkal víc toho, jak bude vypadat FUK v dalších letech. Už se netýkal tohoto konkrétního ročníku. Možná něco probíralo na Valné hromadě, kde jsem nebyla, ale vyslala jsem zástupce, protože jsem zrovna nebyla v republice.

Zmínila jsi žádost o grant v rámci projektu, k financování a personálnímu zajištění. Na začátku zaznělo, že to bylo dobrovolnické. Máš představu o finanční náročnosti, kdyby festival měl být financován dle nějakého standardu? Jaké by byly možnosti financování takto atypického festivalu s ohledem na časovou náročnost?

No, časový rámec asi nemám a takhle vyčíslené taky vůbec. Nevím. Možná tohle bych si asi potřebovala hodit trošku na papír, abych si to trošku víc strukturovala. No minimálně co bylo vlastně i naším cílem, aby veškerý program byl zadarmo těm organizacím, tak minimálně v tomhleto tak každá ta organizace, ten svůj projekt má nacenění na zhruba částku 10 000 Kč. Pro někoho je levnější, pro někoho je dražší, ale průměrná částka je 10 000 Kč za ten workshop. Ted' jsem říkala, že jich tady bylo 13, takže už jsme na 130 tisících bez proma. Tisk plakátů nás vyšel na 10 tisíc, to už vím, to už jsem se dívala a plus je tam nějaká distribuce + je tam placená reklama. Placenou reklamu jsme letos dali za 2 000 Kč, ale rozhodně by si zasloužila víc. Šlo to všechno z rozpočtu Roboty, takže tam jsem nechtěla dávat do toho žádné větší peníze v tuhle chvíli. Ale myslím si, že dalších deset tisíc, kdyby šlo, tak na online reklamu. Takže nám to hodně prospěje tomu rozšíření informací o programu. Takže to jsme na 150 tisících plus, kdybychom chtěli dělat veřejný výlep + kdybychom chtěli dělat CLV, tak tisk + tahle propagace, tak jsme na zhruba 200 tisících a plus organizační síla těch lidí, kteří na tom pracovali. A tam si myslím ano, dalo by se to dělat v menším počtu lidí, určitě jednoznačně na větší hodinovou dotaci. Takže když bych si vzala lidskou sílu, myslím si, že vzhledem k té organizaci toho tohoto typu, tak myslím si, že rozpočet 100 tisíc na lidi formou OSVČ, tzn. na faktury je adekvátní.

Díky rozpočtu jsem se dostali k organizaci jako takové. Kolik lidí bylo v organizačním týmu? Nebo jak to ve Zlíně fungovalo?

Tak teď teda ještě tedy navážu, když jsme skončili u toho personálního zajištění. Jak to tedy vlastně u nás v regionu vlastně probíhalo? Co se týká tedy toho, jestli nás bylo více, než bylo potřeba? Možná ano. Ale bylo to dané tím, že jsme vlastně na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně a já jsem do toho chtěla zapojit studenty, které by to mohl nějakým způsobem zajímat. Takže úplně na začátku jsem měla dva studenty z oboru marketingových komunikací na FMK. Ti na sebe nabalili ještě jednu spolužačku a oslovila jsem zároveň nově vzniklý obor Kreativní odvětví a digitální kultura, kde se původně přihlásila polovina ročníku, což je pět lidí a dva z toho nám potom řekli, že z projektu odchází. Ničemu to nevadilo, dokázali jsme to vždycky stále pokrýt. Takže nás bylo 6 studentů plus já jako koordinátor. A myslím si, že by se to dalo zvládnout tak, že jeden koordinátor + 3 studenti a bylo by to úplně v klídečku s tím, že 1 student by měl na starosti ty organizace, dát dokupy ten program jako takový. Druhý student by měl na starosti kompletní marketing a promo, jak do škol, tak do médií. A třetí by měl na starosti organizační, provozní věci a finance.

Zmiňuješ studenti, měli to třeba v nějak zakomponované do své výuky, nebo to bylo čistě jejich dobrovolnické zapojení, že chtěli?

No, půl napůl. Studenti marketingových komunikací, těm jsem vyplňovala list praxe, takže ti to měli v rámci své povinné pracovní stáže, nebo si to tak jako zakomponovali, byť do toho šli dobrovolně původně. A tenhle bonus jim k tomu vyšel. A studenti kreativního odvětví a digitální kultury to dělali čistě dobrovolně s tím, že byla navázána spolupráce s jejich vedoucí ateliéru a ještě si spolupráci musíme víc prodiskutovat, že by se to mohlo stát toto jejich součástí studia do příštích let.

A myslíš si, že je tenhle koncept udržitelný? Spolupráce se studenty?

Jo, ale je to složitý. Je to náročný, protože pokaždý vysvětlujeme, co to je. Bylo by dobré, kdyby tam byla udržitelnost toho, že někteří studenti minimálně vydrží dva ročníky. Jednou na nějaký junior pozici, podruhé na seniorní pozici. Ale myslím, že to udržitelný je. Ráda bych tohle nabídla i v rámci KOMAGU (Komunikační agentura při FMK UTB).

Robota funguje pod univerzitou, je tomu tak i v případě FUKu?

Ano, přímo pod Fakultou multimediálních komunikací. To si pan děkan dost dbá.

Z pohledu toho financování, když je to pod univerzitou. Je třeba nějaká možnost, když jsou v projektu studenti, že by tam hrála nějakou roli univerzita? Řešila se tahle varianta nebo ne?

Vůbec.. Já mám hodně volnou ruku od pana děkana, čehož si hrozně vážím. Ale volná ruka je odtud potud, dokud naplňuji, dokud si dokážu na ty věci sehnat sama peníze a neporušuji žádné pravidla, směrnice, regule, tak bude rád za každou aktivitu, kterou uděláme. Ale na druhou stranu s finanční pomocí z univerzity, je třeba říct, že tato podpora není cílem univerzity, takže tam není důvod, aby univerzita tyto věci platila. Zapojení studentu jde maximálně jen tak, že za to budou mít kredity, univerzita je takto platit nemůže, nejsou zaměstnanci. Jo a pokud bychom na to našli peníze z nějakých vnějších zdrojů, podílel by se Zlínský kraj a podobně, tak pak by mohli být zapojeni v rámci nějaké dohody o provedení práce. Ale to už záleží na těch vnějších okolnostech.

Kromě vnějších okolností financování, řešily se už letos možnosti financování od třetích stran? A zvažovala se varianta, že by platforma uMĚNÍM žádala o plošný grant a následně distribuovala finance mezi zapojené subjekty či regiony? Existuje taková struktura nebo se o ní diskutovalo, případně se objevil nějaký koncept pro budoucí ročníky?

Koncept není, na to je jednoduchá odpověď, ale co se týče financí, tak vlastně příprava těch regionálních FUKů, 2026 a dál tak byla částečně sanována v loňském roce z projektu Národního plánu obnovy Kreativní učení z některé z komponent a ta doběhla v prosinci 2024. Proto byl velký tlak i na to plánovat už roky 2026 až 2030, protože se k tomu zavázali v rámci projektu (platforma uMĚNÍM). A z toho jsme dostali i nějakou malou odměnu, kterou jsem distribuovala mezi studenty marketingových komunikací a pro sebe jsem si tam taky něco nechala sobecky a zároveň žádala platforma uMĚNÍM na ministerstvo kultury, protože tradičně dostávala na tenhle festival nějaké finance. A v letošním roce nedostali bohužel nic a my jsme měli v plánu žádat na odboru kultury na městě Zlín a na městě Uherské Hradiště. Tam jsme ale nestihli uzávěrky, protože jsme ještě neměli daný program do kupy, ale žádali jsme na Zlínský kraj a Zlínský kraj byl tak nešťastně postavený, že za prvé výsledky přišly až během Festivalu umění a kreativity ve vzdělávání, což už bylo dost pozdě, protože v tu dobu už jsme museli vědět, jestli se ten program bude platit ze strany škol, nebo jestli ho můžeme poskytnout zdarma. Takže finance ze Zlínského kraje jsme nedostali žádné a jiné jsme v tuto chvíli nežádali na příští rok. Máme však možností malinko více. A to proto, že bychom se chtěli spojit s Evropským hlavním městem kultury Trenčín, tak bychom chtěli v příštím roce nebo v letošním roce na příští rok žádat o přeshraniční spolupráci Bílé Karpaty, kde v červnu by měly být vyhlášeny granty na místní iniciativy, což jsou takové menší granty.

V pojetí Zlínského kraje jsou to větší granty, ale v pojetí přeshraniční spolupráce jsou to granty malé spolupráce.

A to je teda výhledově. Jak zajistit financování do dalších let, aby ten festival mohl růst?

To je výhled jen pro nás, pro kraj. Jakože doplním, že gró, jak festival prostě ukotvit tady ve Zlínském kraji, aby mohl růst a budovat tu značku. Tady ani nevíme, protože ty místní iniciativy netušíme, jestli budou vypsané dál, jsou to jednorázové projekty. Ty iniciativy byly vypsané v loňském roce, v loňském roce byly i na kulturu, kulturní aktivity a v letošním roce už budou jenom místní iniciativy, což nám nevadí, my do toho spadáme. Jako jednoznačně se na další roky neví, jestli budou tyhle granty vypsané. Je tady ale možnost udělat vlastně přeshraniční FUK, vícero přeshraniční a vlastně každý z těch zapojených regionů má nějaký přeshraniční region, např. Karlovy Vary jsou přeshraniční. Hradec Králové je přeshraniční nebo má možnost přeshraniční spolupráce a České Budějovice potom v roce 2028, ty na to budou mít peníze z toho projektu zaprvé, a zadruhé přeshraniční jsou velmi, protože tam mají hnedka za kopcem Linec a Rakousko. Takže každá z těchhle aktivit, každý z těchto aktérů mohou žádat také o přeshraniční spolupráci.

Příští rok je ještě relativně daleko, učinila již platforma nějaké kroky k tomuto ročníku, kromě určení Zlínského kraje jako centra konání?

Ted' momentálně domlouváme další koordinační schůzku, protože je nejvyšší čas začít plánovat i s ohledem na ty žádosti. Musíme určitě začít v letošním roce. Po zkušenosti s letošním rokem pro ten příští rok je potřeba dobře naplánovat časovou osu toho projektu.

S ohledem na to, že se zapojilo poměrně dost organizací a program něco stojí a protože ho chceme nabízet zdarma, měli bychom stanovit nějaký strop pro počet zapojených organizací nebo rozsah programu, abychom udrželi náklady pod kontrolou? Jinými slovy, existuje nějaký limit?

Ne. Prostě co to jde, to co zvládneme. Jsme kraj bez hranic ne?

A tímhle krásným tvrzením bych to ukončil. Doplnila bys něco, co nezaznělo?

*Ještě doplním můj oblíbený postřeh. Z toho, že je potřeba se učit skrze umění si všimla i Líza Simpsonová, když jim chtěli ve škole zrušit předmět hudebku a výtvarku a prostě umělecké předměty, tak uspořádala velkou stávku. A proklamovala tam jasné heslo, které já jsem dala i do své prezentace na městě. **Bez hudby a kreslení vyrostou z nás kretění.** Toto heslo tam*

skutečně zaznělo a já jsem si to sama napsala do svého deníčku a myslím si, že to naprosto přesně vystihuje jednou větou, co vlastně znamená FUK. Festival umění a kreativity ve vzdělávání.

Tak věřím, že poslání iniciativy stakeholderi pochopí i z téhle jasné věty a budou touhle myšlenkou nadšení. Mockrát ti děkuji.

PŘÍLOHA P VII: PŘEPIS ROZHOVORU S ČLENEM ORGANIZAČNÍHO TÝMU 1

Rozhovor byl veden se studentkou magisterského studia Fakulty multimediálních komunikací Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která se v rámci Festivalu umění a kreativity ve vzdělávání (FUK) zapojila do organizačního týmu jako produkční koordinátorka. Vedle produkčních činností měla na starosti i komunikaci s regionálními partnery a částečně přebírala zodpovědnost za mentoring méně zkušených členů týmu.

**Můžeš prosím shrnout, jak ses k festivalu dostala, jakou jsi měla roli v rámci festivalu?
Jaké byly tvé motivace?**

Moje spolužačka mi vlastně řekla o tom, že je součástí týmu, který pořádá tenhle festival kreativního vzdělávání pro Zlínský kraj a že by mě to mohlo zajímat, protože vlastně nevím proč, ale vzala mě vlastně pak na schůzku. Kde byla ona a kde byla ještě regionální koordinátorka s tím, že já jsem moc nechápala, o co vlastně jde. Tehdy ještě jsem to dlouho po té nechápala, ale říkala jsem si, že spolužačka byla taková, neboj, to bude dobrý, to bude zajímavý, jen to chce nějaký rámeček. Tak jsem si řekla, že to vyzkouším, že jsem spíš byla taková, že jsem měla v té době čas a chtěla jsem i asi nějaký rozptýlení a dělat něco smysluplného a přišlo mi, že by to mohlo být nějak smysluplný a že se v tom zase budu nějak vyvíjet a něco se naučím. Takže asi tak. A jinak moje funkce tam byla spíš taková. Tyjo, já nevím. Asi bych řekla, ve výsledku jsem dělala víc funkcí. Jako produkci jsem dělala primárně, ale asi ve výsledku jsem dělala víc. Jako komunikaci s těmi zapojenými institucemi bych řekla.

Zeptám se, protože ten organizační tým tvořili také nováčci, co měli první zkušenost, nějakou minimální zkušenost s projektovým managementem a s takovými projekty, že ty jsi věděla zhruba do čeho jdeš a co tě čeká?

Tak to zas si myslím, že jsem měla asi jako jasnou představu, do čeho jdu, co mě čeká, co od toho očekávám. A vlastně bych řekla, že to byla asi ta nejvíc v pohodě varianta z těch všech mých zkušeností, co jsem měla. Bylo hrozně zajímavé naopak sledovat, jako ten vývoj těch nováčků, co tam byli vlastně poprvé a ještě vlastně neměli s tím žádnou zkušenost. A jak jsme asi tehdy museli působit my, protože mi vždycky přišlo, že jsem byla v té pozici, že jsem ten člověk, co se musí něco naučit a vždycky byl někdo nade mnou. Jako kdo mi říkal, že hele, budeme dělat tohle, budeme dělat tamto. Takže pro mě bylo fakt zajímavý sledovat ty prváky, co vlastně vůbec nic neví. A vlastně bych řekla, že i tady furt měli jenom takový nástin. Jaká

je pak ta realita, že ve skutečnosti jsou ty věci mnohem víc dravější, akčnější. A je fakt, že my jsme třeba hodně věcí zařídili v tom našem malém okruhu, té malé skupiny lidí a že ke spoustě věcí se oni třeba ani nedostali.

No a zároveň se to dá pojmut tak, že to vlastně byla i nová zkušenost pro tebe, že ses vlastně poprvé dostala do té druhé role, že jsi měla někoho pod sebou?

Vlastně jako mě přišlo, že předtím to bylo buď že někdo byl na stejné úrovni jako já, anebo že byl někdo, kdo tam dělal dýl než já. Jo, i když vlastně. No chtěla jsem říct, že když jsem dělala podcast, tak tam jsme byli na stejné úrovni, ale fakt jsem ještě neměla tu zkušenost, že bych vyloženě takhle někoho vedla. Už i ten rozdíl, že už jsme v pátém ročníku a přijdou za tebou prváci, tak v ten moment už tam je docela jako letitá mezera mezi tím, že my jsme každý rok dělali něco a teď tady máš zero. Ono už když máš třeba druháka, co už alespoň jeden rok něco dělal, tak má už nějakou představu o něčem. No a myslím si, že to možná mohlo mít i vliv na ten jejich zápal, že třeba kdyby už předtím měli nějaké know how, tak by to vypadalo trochu jinak, než když jako prostě fakt nevěděli, co mají dělat.

To jsem se chtěl zeptat, jak si to vlastně vnímala, celý ten tým organizačně?

Tam podle mě šlo hrozně o tom, jak cirkulují informace a co se ke komu dostane a v jaké rychlosti se to mu dostane. A že byly věci, který věděla regionální koordinátorka, finance, ale už jsme třeba nevěděli já a má spolužačka a mladší z týmu. Byly věci, co jsme věděli jako jen úzký tým, pak hromadu věcí podle mě neviděli ani ti mladší. Akorát mě pak občas mrzelo, když jsem pak zpětně zjistila, že třeba jim byl zadán nějaký úkol a pak mi regionální koordinátorka říkala, že třeba to někdy někde neposlali. Já jsem si říkala, tak my mohli říct, já bych to poslala třeba za ně, takže tak. Takže bych řekla, že to spíš bylo na základě cirkulace té informovanosti, kdo co ví, kdo co má dělat a nevím, jestli třeba i my jsme občas nevím, jestli my jsme občas třeba zapomínali jim něco říct. I když já myslím, že jsme se docela dost ptali na to, jestli víte všechno, co máte dělat, víte, do kdy to máte dělat. Ale třeba s čím se jako setkávám. Nejenom v rámci tohotohle, ale už i dřív jsem se setkala u nějakých mladších ročníků, že většinou lidi mají hrozně problém s deadliny. A to já hrozně nemám ráda, když lidi mají problém s deadliny, protože si říkám ok, chcete tehdy a tehdy, tak já to do tehdy a tehdy udělám. Takže to je věc, se kterou mám jako já vnitřně nějaký asi problém, když to lidi nedodrží.

Snažíš se říct, nebo naznačuješ, že tam dost věcí bylo děláno třeba na poslední chvíli? Nebo že se nedodržovaly deadliny?

Jako asi to tak na mě působilo, když jsem se pak dozvěděla, nebo jsem se snažila být v obraze. Někdy jsem se na něco zeptala a pak mi došlo, že vlastně oni ani neví, nebo že jsem z toho pochopila, že nemají ty odpovědi. Nejspíš proto, že někomu nenapsali, ne protože by jim ten člověk třeba neodepsal a tak. Takže reakce. Ale je to do jisté míry jako domněnka. Já nevím, ale prostě to tak na mě působilo i nějakou tou kvalitou té zpětné vazby. Ale neříkám, že to tak dělali všichni, je to spíš dojem z celé situace.

Takže máš spíš pocit, že tam třeba z těch starších studentů měli strach nebo respekt?

Právě, že kdyby měli respekt, tak to dodržují. A strach? Ne, to si nemyslím. Já si myslím, že oni byli spíš takoví chudáčci jako zmatení, že dost často nevěděli, co mají dělat. A třeba jako se nás nezeptali, protože jsme asi působili, že víme, a protože nás zas tak moc neznají. Ale nemyslím si, že by z nás měli strach a nemyslím si ani, že by z nás měli nějaký echt veliký respekt. Jakože respekt? Možná trošku, ale víš. Jako neviděla bych v tom nějakou super pozici, když přijdeš třeba ke generálnímu řediteli nějaký firmy, tak to ne. Je to hrozně individuální. Víš co, oni úplně jinak mohli vnímat regionální koordinátorku, jinak mohli vnímat mě, jinak mohli vnímat další členy týmu. Protože já to vnímám i dost tak, že jsme byli prostě ti starší, jsme byli sepnutí. Ti mladší byli sepnutí a prostě tam chyběl nějaký ten střet mezi těmi dvěma skupinami, aby prostě tam byl ten centrální bod, to propojení, jako takové to pojítko.

Jak vypadala struktura organizačního týmu a jak probíhala komunikace s regiony?

U nás byla regionální koordinátorka nebo jsme ji tak alespoň brali. A pak nás v týmu bylo šest. S tím, že na začátku bylo těch studentů mladších 5 a 2 to zabalili kvůli jiným projektům

Když se ohlédněš na organizaci festivalu, co ti v tomto ohledu nejvíce utkvělo v paměti – ať už v pozitivním či negativním smyslu? Pokud bys měla možnost něco změnit na základě svých zkušeností z tohoto i předchozích projektů, co by to bylo?

Mě třeba, co mi udělalo hroznou radost, takže vlastně ty organizace, se kterými jsem komunikovala já, tak s nimi prostě ta konverzace odsýpala. Odpovídali mi na maily, mělo to hlavu a patu a všichni se mnou komunikovali a kdykoliv jsem s nimi volala, tak to bylo v pohodě. Byli srozumitelný, byli skvěle informovaní, četli si všechno, co jsem jim prostě poslala. Co mi hrozně vadilo z naší strany, že občas jsme jim psali informace, o kterých jsme ani neměli jako potuchy, že byly hrozně subjektivní a hrozně mě přišlo, že i já jsem dost často byla v pozici, kdy jsem musela vařit z vody a nechci říkat, že jsem si někdy musela vymýšlet, ale bylo to takové, že chápeš, já nevím, jak to popsat, prostě že to nebyla chyba regionální

koordinátorky, ale byla to prostě chyba někoho ještě ve vedení nad námi. My jsme prostě jako obecně furt čekali na nějaký informace třeba z vrchu. Jenže ten termín už blížil a my jsme potřebovali jako některý věci mít dřív uzavřeny a prostě říkám no, to bylo pro mě nepříjemné, když prostě musím si vymýšlet nebo ne, vymýšlet, ale prostě už věci odkládat a ti lidi už by ty věci chtěli posunout dál, ale nemůžou, protože si musíme předtím ujasnit některé věci, což je důležitý, ale prostě i tím, že fakt obecně, co si budem, spousta těch věcí skutečně byla na poslední chvíli.

A zároveň teda vnímáš, že tam byl nějaký komunikační šum a vlastně ani ne uvnitř týmu, ale vlastně od organizátorů jako takových?

Ano, jako že mě reálně asi přijde, že tam musel být nějaký jako problém i no, Já já teď hrozně přemýšlím, ono už je to dávno, kdy si pamatuju ten moment, že my už jsme všechno měli vlastně nachystaný, akorát vždycky chybělo něco prostě tam, že plakáty, abychom mohli, jo a tak. Takže asi to tak jako na mě působí.

Ty ses dostala třeba nějak do kontaktu s lidmi, organizátory, z platformy uMĚNÍM?

Já konkrétně jsem s nimi nikdy nic nemusela řešit, jenom jsem s nimi přišla do kontaktu tehdy na valné hromadě, na které jsme byli v Praze a nyní, když jsem byla vlastně na tom FUKu jako v rámci programu, co měli v Praze, ta konference o projektech od mladých. Musím říct, že když jsem byla přímo na té akci, tak ta akce byla skvělá, protože se tam vlastně prezentovaly různé organizace zapojené do FUKu. Vlastně tam byli lidi i z Moravy, jedna tam byla právě z Brněnska. Jinak všechno to bylo jako region Prahy a bylo to vlastně jako strašně zajímavé vidět, co lidi jako v našem věku jakoby, co měli 16, 19 let nebo no jako to byli fakt jako děti, co dělají za program. Bylo to skvělý, takže v tomhle to bylo jako super. Těm lidem to asi musí nějakým způsobem fungovat, což je zajímavý pro mě, já to tak vnímám.

Dostala si třeba nějaké srovnání, jak ten festival funguje jinde, jakože v jiných regionech?

Byl tam hrozně zajímavý projekt, ale ten fungoval na základě toho, že se zapojili do Erasmus+. Takže oni tam pak měli jako studenty z úplně jiných států, ale to pak funguje úplně jinak. A vlastně úplně nevím, jak to souvisí s tím FUKem, ale prezentovali se na tom FUKu, to byl jediný. Jediná ta věc, co byla mimo region Prahy. Jinak mě přijde, že ty věci, co tam jako měli, víceméně fungují samy organicky a že se tam vlastně chtěli jenom nějak prezentovat a dostat se zase do nějakého širšího povědomí. V té Praze, aby ukázali, že tam jako jsou. No, takže ty věci fungují, ale hlavně si myslím, že když už Fuk, tak ať to dělají v

Praze. Já vím, že to zní hrozně, ale prostě vidím, jakou to dalo práci nám a možná kdybychom to neudělali pod FUKem, tak bychom si ušetřili hromadu práce.

Vidíš ve FUKu jako takovém potenciál nebo nějaký přínos?

Jako podle mě by měli šířit tu myšlenku, ať to prostě dělají v těch krajích, ale nevím, jestli úplně FUK jako pod tou platformou by to měli dělat celorepublikově. Přijde mi fajn, ať to dělají pro tu Prahu, ale ať si to pak vezmou další lidi na vlastní triko. Prostě ve svém regionu, jako jsou pak samozřejmě organizace, kde prostě mají jednu organizaci, která to může jako vykonávat a zbytek se může pojit okolo ní. Ale přijde mi, že víc dává smysl, když si to lidi dělají v menším měřítku a nemají tam tu spojitost s tou Prahou. Protože jenom si vezmu, že hromada těch věcí, co se týkala nás, tak prostě to, že je to v Praze, je to pro nás o to náročnější, když jsme ve Zlíně a je to, je to úplně jinde. Úplně jiný dosah i prostě na sociálních sítích úplně jiná jako cílovka, prostě mentalita lidí. Praha, velké město, Zlín je město menší a s jinými zvyklostmi. Tady prostě to už je skoro Slovensko, Rakousko apod. Je to myšleno v dobrém, ale je to kus cesty mezi námi. A tím chci říct, že ti lidi ani neznají tak moc tu kulturu jako v tom Zlíně a v tom okolí. A jak mohou spolupracovat? Jako když když vlastně oni vůbec neví, jak tady funguje ta struktura, co se tam koná za akce a tak. Tohle jsem tím chtěla říct.

Vyplývá mi z toho teda, že ti dává smysl, aby prostě ten festival probíhal najednou a měl prostě obecné povědomí?

Jo, spíš, aby šířili fakt tu myšlenku, ať to promují, ať to ti lidi ví, ať to slyší, ale ať se v těch dalších regionech nechají inspirovat navzájem. Ale nevím, jestli úplně dává smysl, když se s nimi přímo jako propojí a dělají to v rámci ještě toho pod platformou uMĚNÍM.

Dává ti teda spíš smysl, aby ten festival se konal vždycky regionálně, aby byl nějaký regionální koordinátor, jak to bylo případně teď ve Zlíně, který to bude mít pod sebou, pro znalost regionu, kterej to bude mít na starosti a platforma to bude z vrchu maximálně zaštiťovat, mediální sponzorství a partnerství?

Ano a myslím si, že v našem případě, kdybychom si i dali svůj vlastní termín, tak by to bylo možná i jako lepší. No nevím, ale to už je detail. To nemusí být jako špatně, že jsme to měli ve stejném termínu, to vlastně fakt nemuselo být špatně s tím, že jestli byli v té televizi, tak to mohlo být taky jako reklama, protože to má taky obrovský dosah, tím že hlavním mediálním partnerem festivalu byla Česká televize. No takže v tomhle jako republikovém měřítku to je super.

A co ty a festival? Dalo ti to něco, dává ti smysl se zapojit, když se na to díváš zpětně?

Z organizačního hlediska to pro mě rozhodně bylo přínosné, protože jsem získala nové zkušenosti. Seznámila jsem se se zajímavými lidmi a zjistila, jak komunikují organizace ve Zlíně. Překvapilo mě, kolik úžasných institucí tam působí a jak skvělé věci dělají. I když se někteří nezapojili, byla jsem ohromena rozsahem a množstvím aktivit, které se ve Zlíně a okolí dějí. Přijde mi velká škoda, že například mapa, kterou vytváří platforma uMĚNÍM, není na Zlínsku více známá a nevyužívá se. Kdyby si na ni lidé zvykli a fungovala by tam podobná platforma, bylo by to skvělé. Školy a další subjekty by měly vědět, co všechno se v regionu v oblasti umění děje. Na Valné hromadě si tu mapu platformy umění velmi chválili, takže je škoda, že povědomí o ní není širší. Byla jsem překvapená, kolik možností a akcí ve Zlíně existuje. Takže rozhodně nelituji, že jsem se do toho zapojila, i když to možná občas tak nevyznělo.

Zas na druhou stranu jsem chtěla říct, že ono je to v plenkách, ale kolik let to dělají? Pátý ročník myslím? Tak já chápu, že chtěli nějakým způsobem růst. Největší bariéra bylo asi to čekání na informace z vrchu. Protože já jsem ve výsledku s nimi ani nekomunikovala, to pro mě nebyla ta primární část, takže ani moc nevím, co třeba byly ty benefity spolupráce s platformou pro nás a jestli ty benefity jsme ve výsledku využili a jestli třeba ty školy, jako když potřebovali to zapojení, tak jestli to našli právě díky té platformě uMĚNÍM, nebo jestli to bylo na základě toho, že jsme si to odpracovali my, že jsme vytiskli plakáty, poslali e-maily, telefonovali. Že v tomhle si říkám, že jestli my jsme z toho vlastně neměli žádnou výhodu, tak mi to přijde zbytečný. Ale jelikož já jsem nebyla ten primární článek, který s nimi komunikoval, tak vlastně nevím, jaká je ta zpětná vazba. Ještě by mě zajímalo, skrz ty zapojené školy, jak se o tom dozvěděli a jestli se dozvíme, že to bylo na základě naší aktivity.

PŘÍLOHA P VIII: PŘEPIS ROZHOVORU S ČLENEM REGIONÁLNÍHO ORGANIZAČNÍHO TÝMU 2

Rozhovor byl veden se studentkou Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která se zapojila do organizačního týmu Festivalu umění a kreativity ve vzdělávání (FUK) v rámci univerzitní praxe. Věnovala se zejména aktivitám spojeným s PR, propagací a mediálním výzkumem, čímž přispěla k přípravě a realizaci festivalu ve Zlínském kraji.

Co se týká festivalu, jaký jsi k němu měla vztah, třeba organizačně, jakou roli jsi zastávala v rámci festivalu? Jak si s ním přišla do kontaktu?

Tím, že ještě studuju na Univerzitě Tomáše Bati, tak jsem si to propojila s nějakou univerzitní praxí a co se týče mé pozice, tak jsem nebyla vyhraněná přímo k jedné, ale tím, že jsem měla kladný vztah k PR a promu, tak jsem se věnovala spíše těmto věcem, nějakému researchi médií apod.

Takže jsi byla součástí organizačního týmu, v rámci festivalu?

Ano, byla.

A jak jsi se k festivalu jako takovému dostala?

Já jsem se skrze jiný univerzitní projekt, přes Busfest, dostala k platformě uMĚNÍM, která dávala prostor nějakým studentským akcím, a na základě mého mentora jsem se za ten festival, jako za PR toho festivalu, dostala i tady k propojení na FUK, že jsme vlastně studenti, co děláme to vzdělávání jako trošku jinak. Tak jsme se do toho zapojili, a pak jsem zůstala vlastně v e-mailové databázi, a o rok později přišel e-mail, kde jsem byla v kopii s momentální regionální koordinátorkou za Zlínský kraj, jestli se za Zlínský kraj chceme zapojit, protože věděli, že jsme z univerzity, a tak jsme se vlastně propojili. Tak díky tomu, že jsem říkala, že bych měla na tom zájem pracovat, tak jsme se rozhodli, že nemáme kapacitu na to, to dělat ten rok, tak, že to uděláme příští rok, a dostali jsme se k tomu takhle. Takže takhle jsem se k němu dostala já.

Takže jsi měla už snad dlouho v paměti celý ten festival?

Jo, měla, věděla jsem o něm už minimálně od roku 2024.

Jakou roli jsi zastávala? Byly jste spolu v nějaké společné roli, že jste byli spolu regionální koordinátoři, měli jste tým pod sebou, nebo lidi, nebo jak to bylo v tom organizačním týmu?

Vedení jsme měli právě jednu hlavní koordinátorku a pak jsme byli pod ní tři takoví už, jak to říct, vyspělejší, praxí vyspělejší studenti, kteří měli pod sebou třeba tři lidi, kteří se věnovali těm úkolům, na něž byly delegovány.

Tahle struktura za tebe byla efektivní, myslíš si, že to bylo dobře nastavené?

Nemyslím si, že to bylo úplně v pohodě nastavené, protože nám to ve spoustě věcí nefungovalo v tom smyslu, že jsme měli strašně hodně nápadů, spoustu aktivit, co jsme potřebovali dělat, ale neměli jsme to rozdělené natolik, aby to bylo efektivní, aby třeba dva lidi nedělali víc věcí a nemuseli je opravovat a takhle.

A jinak, když si říkáš, že si přišla do kontaktu s platformou uMĚNÍM již někdy v minulosti, kdy vás platforma oslovila, zda festival nechcete realizovat, přicházela jsi do kontaktu s platformou i nadále nebo to měla během celého festivalu na starost vaše regionální koordinátorka?

No, tak jednou jsem se zúčastnila setkání v Praze, kdy v DOXu probíhala valná hromada. Tam jsem se poprvé setkala s tím týmem za jiné kraje a vlastně s tím vedením jako takovým. A když za námi přijeli potom do Zlína a zjišťovali, jak na tom jsme, jaké organizace chceme zapojit, tak takhle jsem s nimi setkala. Nějak v osobní vazbě jsem s nimi nic neřešila. Na to jsme vždycky měli někoho jiného v týmu, kdo s nimi byl v kontaktu.

Když říkáš, že ses setkala i se zástupci jiných krajů na valné hromadě, měla jsi v průběhu možnost sledovat průběh v jiných krajích, monitorovat, co se děje jinde, jak to probíhá a sdílet nějaké know-how?

Jo určitě. V rámci příprav, tak jsme sledovali, co jinde funguje, co bychom chtěli u nás, jaké organizace zapojit. Ale tím, že jsme v prostředí, v kraji, kde je takových aktivit spoustu, tak to pro nás bylo asi možná jednodušší. A ano, inspirovali jsme se, ale chtěli jsme být něčím jiní, originální a regionální.

Probíhala během příprav nějaká společná komunikace napříč regiony, že jste si sdíleli, co a jak? Měli jste nějaké akční skupiny na sdílení apod.?

Tak byly například celorepubliková setkání online. Některých jsem se zúčastnila, ale vím, že se jich zúčastnil celý tým. Ale jinak jsme podle mě takhle nebyli nějak v kontaktu, abychom měli přehled o tom, co se děje v krajích. Ke mně se to úplně nedostalo a myslím si, že to tak nebylo nastaveno.

Z pohledu fungování v rámci regionu, jak to fungovalo? Dokážeš popsat celý festival, jak fungoval jako celek v rámci regionu? Říkala jsi, že už jsi byla od začátku příprav festivalu. Mířím na jednotlivé procesy, organizaci, jaká byla struktura týmu? Můžeš to porovnat i s jinými projekty prosím?

Tak možná tím porovnáním můžu začít, protože už jsem si prošla nějakými jinými projekty a mně z mojí strany chybělo nějaké víc to vedení z vrchu, že jsem měla pocit, že mám tendenci, že to musím víc řídit já, než někdo řídí mě, což mi samozřejmě rozvolňovalo ruce v tom, že

jsem si mohla přidělovat aktivity, které pro mě byly schůdnější a ty méně příjemnější delegovat na někoho jiného. Ale pak jsem vlastně narážela na to, že tím, že máme nováčky v týmu, tak vlastně k tomu managementu těch lidí a tomu delegování těch úkolů tak vlastně přibýlo to, že ty nováčky bylo potřeba ten nový sklil naučit. Takže to trvalo vlastně tyhle procesy mnohem dýl, třeba psát tiskovou zprávu s někým než si ji prostě napsat sama.

Takže tím, že to ty holky pod námi měly jako praxi, tak to bylo takové, že ten projekt vlastně pro nás měl mnohem vyšší přesah než jenom to, že děláme FUK ve Zlínském kraji. Že jsme poprvé zapojili děcka, kteří k tomu třeba neměli blízko. A procesně? Tak jsme měli spoustu týmových schůzek už na začátku, ale hodně mi přišly neefektivní, protože jsme dlouho nevěděli, co dělat.

Že jsme neměli třeba informaci z Prahy nebo právě z těch jiných krajů. Jak už to třeba funguje, nevím, nějaký třeba časový rámec, co kdy, jak udělat, co by nám asi mohlo pomoci se v tom zorientovat tím, že to pro nás bylo úplně nové v tom kraji. Takže jsme se hodně krát viděli a potkali, ale nevěděli jsme, jestli nám organizace odpoví na to, že do toho chtějí jít, hlavně jestli na to budou peníze, protože jsme byli velký tým a chtěli jsme z toho taky něco mít.

Co bylo tvou motivací zapojit se do organizace festivalu?

Mou motivací bylo to, že mi dává smysl z dlouhodobého hlediska měnit ten přístup k tomu vzdělávání, protože si vzpomínám, jak jsem se učila já, ale ne vždycky mě to bavilo.

A když jsem se slyšela právě na těch setkáních, až jsem se do toho dostala víc, že se třeba dá učit nějaká matematika tancem, nebo nějakým divadlem a podobně, nebo historie s nějakým představením, tak jsem si říkala, že to je něco, co bych chtěla zažít a prostě mi to dává smysl. Tak proto, to pro mě byla motivace se na tom podílet, a ještě skrz to, že se v tom Zlíně tady známe, a známe se většinou i s téma organizacema na nějaké úrovni, tak jsem si říkala, že pro mě to bude dobré propojení do budoucna, takže tohle byly pro mě motivace. Finanční určitě nebyly, to jsem s tím nepočítala nějak.

A v rámci komunikace, v rámci týmu, co se týká organizací, které se zúčastnili festivalu, což mám informaci, že se zapojilo 7 institucí a proběhlo 13 workshopů. Tak v rámci komunikace tady s těmi organizacemi, jak to třeba probíhalo? Ozývaly se organizace samostatně, nebo byla aktivní účast, aktivní obvolávání?

Třeba z mého pohledu, tak když jsme si je rozhodili, tak každý měl, ten proces toho oslovování všichni stejný, vytvořili jsme nějaký oslovovací e-mail.

Takže jste je oslovili, takže tím pádem nebyl nějaký open call, že by se organizace přihlášily samostatně?

Open call byl, ale na základě toho, že my jsme si vytipovali nějaké instituce, které se můžou zapojit, že máme jakoby otevřeno, ale nebylo to vyloženo tak, protože zatím v kraji nikdo moc nevěděl, co to FUK je, když jsme ho dělali poprvé, tak úplně nám asi nedávalo smysl dělat open call takhle, takže jsme ho neměli, takže jsme oslovovali my.

A dá se říct třeba, kolik organizací jste oslovili a kolik se ozvalo, at' už pozitivně nebo s negativní reakcí?

Jo, tak dalo by se říct, že jsme třeba oslovili kolem 10, tak 20, možná 10 až 15, 20 a padlo nám těch 7, což jsme brali na první ročník jako dobrý úspěch, ale samozřejmě třeba já z osobní zkušenosti vím, že jsem jeden projekt uháněla třeba dlouhodobě, necelý měsíc, ale neklaplo to skrz nějaké časové, zdravotní bariéry a tak.

Když to shrneme, v rámci fungování, co si třeba vnímala jako pozitivní, jako silné stránky, co sis třeba z toho odnesla, co ses naučila?

Jo, tak silné stránky pro mě bylo to, že do dalších projektů prostě vím, co je třeba udělat, aby to probíhalo hladčeji. Že v týmu nám sice informace nějakým způsobem kolovaly, protože jsme byli úzký tým, ale vlastně jsme neměli informaci, s kterýma bylo pro nás nejdůležitější pracovat, a to bylo z centrály, z Prahy, dá se říct, když jsme neměli ty informace, tak to bylo pro nás těžké se v tom zorientovat. Že jsme měli opravdu strašně hodně plánů, a tak bych si do budoucnosti přála mít fakt jasné vytyčené ty pozice v tom týmu, aspoň ty klíčové, které se fakt soustředí třeba jenom konkrétně na to PR, na produkci a na finance a fakt jakoby zbytečně nezasahují do těch jiných sekcí toho projektu, protože jo, asi chápu, že se chceme naučit jiné věci v průběhu toho festivalu, ale že to není vůbec efektivní skákat z jednoho na druhé, jak jsme to dělali.

A třeba z pohledu toho festivalu, jestli si myslíš, že je to udržitelné, takto nastavený koncept, jak je to teď, nebo když říkáš, že máš zkušenost z jiných projektů, jestli se podle tebe dokáže festival udržet?

Asi to prostě dokážu vyhodnotit tak, že to smysluplné je, ale musí se k tomu přistoupit jinak. Nevím, jestli to zvládnou úplně definovat.

Spíš, jestli festival jako takový, a to jeho poselství, třeba i když jsi komunikovala s jinými organizacemi, jak se k tomu stavěli?

No to prostě to poselství má a musí se to dostat k těm správným lidem, protože jakože jasné, že existují ti, co jako mají rádi ty zaseté osnovy a někteří chtějí prostě z toho vybočit. Já nevím, možná by se mi líbilo oslovovat třeba víc jakoby než státní školy a státní zařízení, jako prostě spíš oslovit nějaké soukromé školy, že tam třeba budou mít kladnější vztahy a budou benevolentnější k těm osnovám, ale úplně nevím přesně, jak to funguje.

Ale určitě to potenciál má a s organizacemi, s kterými jsem byla v kontaktu, tak v tom také vidí smysl, protože pro ně je to jenom stejný program, ale v rámci něčeho, co prostě zase přibližuje jejich program jiné cílové skupině, než jim tam běžně chodí. Že jsou v rámci něčeho většího, v rámci republiky.

Máš ještě něco, co bys chtěla dodat? Čeho bychom se nedotknuli, co pro tebe hrálo roli v rámci celé organizace?

Asi mě ještě napadá, že je prostě třeba mít fakt na ten projekt čas, když ho chtějí ti lidi dělat. Protože pak bude strašně poznat, když funguje jenom půlka týmu, co se nám taky někdy stalo. Třeba podchytit to nějak jinak.

Děkuji ti za cenné informace.

Rádo se stalo.

PŘÍLOHA P IX: PŘEPIS ROZHOVORU S ČLENEM REGIONÁLNÍHO ORGANIZAČNÍHO TÝMU 3

Rozhovor byl veden se studentkou prvního ročníku bakalářského studia v ateliéru Kreativní odvětví a digitální kultura na Fakultě multimediálních komunikací UTB ve Zlíně, která se v rámci studia dobrovolně zapojila do organizačního týmu festivalu. Vzhledem k osobní známosti probíhal rozhovor v neformálnějším duchu. V textu se opakovaně objevuje zkratka FUK označující název festivalu.

Jak ses zapojila do Festivalu umění a kreativity ve vzdělávání a jaká byla tvoje role v rámci organizačního týmu?

Do festivalu mě společně s několika spolužáky přizvala regionální koordinátorka, která zároveň působila jako hlavní manažerka. Uspořádala pro nás prezentaci s výzvou, kdo by se chtěl zapojit do organizace FUKu. Na základě toho jsem se přidala do organizačního týmu společně se čtyřmi dalšími spolužáky. Nakonec jsme festival reálně organizovali pouze tři, protože někteří z týmu v průběhu odstoupili. Takto jsem se k festivalu dostala.

Takže jestli to chápu správně, regionální koordinátorka přišla s prezentací a vyzvala vás k zapojení. Věděla jsi o festivalu už předem, nebo s jakým cílem za vámi vlastně přišla?

Jo, chápeš to správně. Ta prezentace byla jedna část, ale nebylo to jen o tom festivalu, přišla i kvůli Robotě a UPPERu a celkově nám jako prvnímu ročníku představovala, co všechno univerzita nabízí. Tím, že jsme první ročník a nemáme žádné starší spolužáky, tak jsme o spoustě věcí vůbec nevěděli. Všechno jsme tak poznávali víceméně jen skrze osobní zkušenost, a tahle prezentace nám v tom hodně pomohla.

Takže pokud to chápu správně, byla jsi tehdy v prvním ročníku a šlo vlastně o jakýsi pilotní projekt? Přišla nabídka, kdo si to chce vyzkoušet, a vy jste do toho šli?

Přesně tak, prvak. Brali jsme to jako příležitost, jak si něco prakticky osahat. Když přišla ta výzva, řekli jsme si, pojďme do toho.

V rámci ateliéru, přibliž mi prosím, čemu se věnujete? Propojuje se to tím, co děláš v rámci festivalu?

Určitě ano. Náš ateliér, který se zaměřuje na kreativní odvětví a digitální kulturu, se s tématy festivalu prolíná hned v několika rovinách. Nakonec se to propojilo i velmi konkrétně – v letním semestru jsme v rámci klauzur připravovali doprovodný program pro galerii G18. Jeho součástí byl i rukodělný workshop pro seniory. A právě tahle spolupráce vznikla z iniciativy FUKu, takže se dá říct, že to bylo velmi úzce propojené.

Byla jsi spolu s dalšími dvěma spolužáky součástí organizačního týmu. Dokázala bys popsat, jak fungoval a jaká byla tvoje konkrétní role?

Dá se to přirovnat k práci v ateliéru – myslím, že jsme si úkoly rozdělovali poměrně rovnoměrně, i když se každý věnoval trochu jiným oblastem. Já jsem se nejvíc zapojovala do produkční části, částečně jsem pomáhala i s propagací. Šlo hlavně o různé dílčí úkoly, třeba rozesílání e-mailů nebo koordinaci konkrétních aktivit.

Promiň, ještě bych se na chvíli vrátil zpátky. Než se dostaneme k té části ohledně spolupráce s organizacemi – měla jsi už předem nějaké zkušenosti nebo očekávání v oblasti projektového řízení a podobných organizačních činností?

Asi bych řekla, že úplně minimální. Mám zkušenosti s organizací dětských táborů, ale tam šlo spíš o zajišťování programu a vymýšlení aktivit. Tím pádem pro mě byla komunikace s konkrétními institucemi nebo externími partnery ve spoustě ohledů novinkou.

A když se teď vrátíme k tomu, co už jsi zmiňovala – komunikovala jsi tedy i s organizacemi, které byly do festivalu zapojené?

Ano, komunikovala. Například konkrétně s Krajskou knihovnou Františka Bartoše ve Zlíně. Měla jsem na starosti určitou část domluvy a zařizování, takže šlo o přímou spolupráci.

Takže jsi měla příležitost vyzkoušet si něco nového a získat zkušenosti přímo v praxi. Byl to pro tebe nový svět – zvlášť pokud jde o komunikaci v rámci kreativních odvětví a spolupráci mezi různými subjekty. Jaké to pro tebe bylo?

Rozhodně to byla velká příležitost. I když jsem neměla až tak velkou zodpovědnost, hodně mě to obohatilo. Bylo to něco úplně nového a měla jsem možnost načerpat spoustu zkušeností. Už jenom tím, že jsem mohla pozorovat, jak o věcech přemýšlí ostatní v týmu, jsem se hodně naučila.

A vnímala jsi, že se tvůj přístup nebo pohled na organizaci festivalu nějak lišil od tvých spolužáků?

Myslím, že ano. Každá jsme to asi vnímala trochu jinak. Už na začátku nás to hodně nadchlo, především díky energii, se kterou nám to bylo představeno. Ale zároveň je pravda, že postupně část týmu ztratila motivaci. I když byly ty zkušenosti přínosné, ne všichni v tom viděli smysl nebo nějaký konkrétní přínos oproti jiným aktivitám, kterým se věnují. Takže to nebylo vyloženě negativní, ale chyběla tam pro některé vnitřní motivace zůstat zapojeni až do konce.

Takže jste na festivalu pracovali čistě dobrovolně? I jako studenti jste z toho vlastně neměli žádné přímé benefity, kromě toho, že jste si to mohli vyzkoušet?

Jo, přesně tak. Hlavním benefitem byla ta zkušenost, možnost si něco prakticky vyzkoušet, což se určitě hodí i v rámci studia. Ale formálně jsme za to třeba žádné kredity nezískali.

A myslíš, že kdyby to bylo například za kredity, zvýšilo by to motivaci studentů zapojit se?

Určitě ano. Festival má podle mě pro náš ateliér určitou přidanou hodnotu. Ale zároveň je pravda, že jsme ve škole hodně vytížení, a člověk si musí pečlivě vybírat, čemu věnuje čas. Když je něco čistě dobrovolné, je mnohem těžší se na to opravdu soustředit. Tam pak prostě chybí ten vnitřní motivátor.

Dobře, pojďme se teď vrátit k samotné organizaci festivalu. Jak bys popsala, jak fungovala – buď z pohledu celého regionu, nebo přímo z pozice vašeho týmu?

Z pohledu našeho týmu jsme komunikovali především přes běžné kanály, měli jsme společnou skupinu na Messengeru. Zároveň jsme se relativně pravidelně scházeli prezenčně, podle možností – nejčastěji v prostorách Roboty.

A jak jsi vnímala samotné fungování týmu a způsob komunikace? Co ti přišlo jako silná stránka a kde naopak vidíš slabiny nebo bariéry? Bylo něco, co ti chybělo nebo co bys ocenila víc?

Celkově bych to hodnotila spíše pozitivně, hlavně co se týče přístupu manažerky, která tým vedla. Opravdu se mi líbilo, jak pracovala s lidmi, a to i ve srovnání s jinými projekty, kterých jsem se zúčastnila. Na druhou stranu byla ale spousta věcí, do kterých jsme jako studenti úplně neviděli. Často se řešily až na poslední chvíli, nebo se některé věci prostě nestihly. My jsme se o nich dozvíдали až zpětně a většinou už jsme stejně neměli možnost do toho v tu chvíli zasáhnout. Takže tam určitě byly limity v přístupu k informacím.

A kdyby se festival konal i příští rok, zapojila by ses znovu, nebo tě tahle zkušenost spíš odradila?

Neřekla bych, že mě odradila. Už jsem zažila organizační týmy, které by mě odradily mnohem víc. Celkově tuhle spolupráci hodnotím jako spíš příjemnou než nepříjemnou. A myslím, že pokud by k tomu bylo i nějaké ohodnocení, třeba ve formě kreditů, určitě bych do toho šla znovu.

Zmínila jsi, že jste fungovali v rámci regionu, ale festival má celorepublikový přesah. Vnímala jsi nějak roli hlavního organizátora, tedy platformy uMĚNÍM, nebo šla jejich činnost mimo tebe?

Asi bych to popsala tak, že šla spíš mimo mě. Víím, že proběhla jedna společná akce na začátku dubna, ale konala se v Praze, což pro nás ze Zlína nebylo úplně dostupné. Takže jsem se jí nemohla zúčastnit a reálně jsem o těchto lidech moc nevěděla. Jejich činnost jsme tak v týmu příliš nevnímali.

Jak bys zhodnotila organizaci festivalu z pohledu vlastní zkušenosti — jak probíhalo plánování a komunikace, jaké jsi vnímala bariéry, a jestli pro tebe festival znamenal něco zásadního, nebo to spíš byla aktivita, kterou bys dělala tak jako tak a jen se formálně napojila na festival?

Je pravda, že ten workshop pro seniory v G18 by se pravděpodobně uskutečnil i bez návaznosti na FUK. Festival to spíš zastřešil, dal tomu širší rámec. Díky tomu, že jsem byla součástí organizačního týmu, jsem měla možnost sledovat proces i z té druhé strany, což pro mě bylo prakticky přínosné. Celkově mi přišlo, že komunikace s institucemi byla otevřená a vstřícná. Když to šlo, organizátoři se vždycky snažili vycházet vstříc.

Jak probíhalo oslovování a příchod účastníků? Přišel někdo i na základě propagace přes FUK, nebo spíš jiným způsobem? A měla jsi možnost s nimi osobně komunikovat?

Nakonec dorazili hlavně ti, které jsme oslovili cíleně – třeba prostřednictvím e-mailu. Konkrétně jsme kontaktovali Univerzitu třetího věku, což mělo velký úspěch. Jednotlivci, kteří by přišli třeba jen na základě veřejné propagace, se moc neobjevili.

Jen pro shrnutí. Na začátku přišla nabídka od regionální koordinátorky zapojit se do nové aktivity bez předem daných očekávání. Šlo spíš o ochotu zkusit něco nového a uvidět, jak se to vyvine. Zajímá mě, jak vypadaly začátky během semestru (cca září–

říjen), jak intenzivní byla komunikace a přípravy v čase, a co by s odstupem třeba šlo udělat jinak.

Jak bys zpětně popsala začátky vaší spolupráce a příprav? Kdy a jak se celý proces rozběhl, jaká byla intenzita komunikace během semestru, a co bys s odstupem třeba udělala jinak?

Upřímně, ani sama pořádně nevím, co by se dalo udělat jinak. Na začátku to bylo spíš rozpačité. Myslím, že některé lidi mohlo odradit právě to, že se dlouho nic moc nedělo. Zhruba v říjnu se objevily první náznaky příprav, ale pak bylo dlouho ticho. Až ke konci roku se začaly řešit věci jako finance, a to docela narychlo. Osobně jsem to nemusela řešit, ale zprostředkovaně jsem slyšela, že komunikace s platformou uMĚNÍM byla dost komplikovaná, s velkým množstvím byrokracie. Na přelomu roku 2025, jak se festival začal blížit, už jsme měli pravidelnější schůzky a celkově jsme cítili, že se věci opravdu dávají do pohybu. V tu chvíli to začalo být výrazně lepší.

A napadají tě zpětně nějaké bariéry nebo věci, které by šlo podle tebe řešit jinak nebo dřív? Je něco, co znáš ze své zkušenosti z jiných projektů – třeba nějaký konkrétní postup nebo technika, která se ti osvědčila a tady by mohla pomoci?

Upřímně, nemám z jiných projektů úplně dobrou zkušenost, většinou to tam moc nefungovalo. Je to komplikované, zvláště když člověk musí komunikovat s více kulturními organizacemi najednou – každá z nich má svoje vlastní problémy. Takže asi by se dalo říct, že některé věci by šly řešit dřív. Ale zároveň jsem na začátku neměla pocit, že by bylo všechno úplně tlačené na poslední chvíli. Spíš šlo o komplikace, které vyplynuly až v průběhu. A myslím si, že pokud se festival bude konat i v dalších letech, tak právě díky téhle první zkušenosti v našem kraji bude možné spoustu věcí vyhladit. Pomohla by tomu určitě větší znalost a lepší orientace v celém procesu.

Takže pokud bych to měl stručně shrnout: jako studenti prvního ročníku jste dostali možnost zapojit se do nového projektu. Začátek byl pozvolný, ale postupně se věci rozběhly. Někteří členové týmu časem odešli, zatímco ty ses věnovala především produkci a domlouvala jsi partnery. Na navazující procesy už jsi potom neměla přímý vliv. Sedí to takhle?

Jo, určitě. Občas tam ještě byly nějaké dílčí úkoly, třeba roznos letáků a podobně, ale jinak to sedí přesně tak.

To už jsou spíš drobnosti. Dobře, tak ti moc děkuju. To je z mé strany všechno – pokud už nemáš nic, co bys chtěla dodat.

Já taky děkuju.

PŘÍLOHA P X: TISKOVÁ ZPRÁVA FUK 2025

Tisková zpráva, 31. března 2025, Praha

Letošní FUK festival se zaměří na tvorbu mladé generace a mezigenerační dialog. Nabídne bohatý program kreativního vzdělávání po celé České republice

Již pátý ročník Festivalu umění a kreativity ve vzdělávání (FUK) ukazuje, jak obohatit výuku hudbou, divadlem, výtvarným uměním, tancem, literaturou a dalšími kreativními obory. Jako vždy přináší FUK pestrý program pro rodiče, děti, studenty, učitele, umělce i odborníky. Návštěvníky od 4. do 16. dubna 2025 čekají workshopy, dílny, performance, diskuse a další vzdělávací programy, které pořádá přes padesát organizací po celé České republice. Letošní FUK se také zaměří na aktuální témata jako je participace mladých lidí prostřednictvím kreativního vzdělávání, využití moderních technologií ve vzdělávání a mnoho dalšího.

„Participace mládeže představuje aktivní zapojení mladých lidí do společenského života, kde skrze umělecké formy jako hudba, výtvarné umění, divadlo či literatura aj., formou debat a diskuzí, vyjadřují své názory a hledají řešení aktuálních problémů. Cílem je, aby mladí lidé měli možnost ovlivňovat dění kolem sebe, a to způsobem, který respektuje svobodu projevu, ale zároveň dbá na to, aby jejich názory neohrožovaly ostatní,“ uvádí Tamara Pomoriški, režisérka, vedoucí divadla Paměti národa a rovněž festivalová dramaturgyně.

Multižánrový FUK je tradičně rozdělen na několik částí. FUK RODINÁM nabízí od 4. do 6. dubna víkendové kreativní programy (workshopy, dílny, divadlo aj.) pro rodiny ve vybraných regionech po celé ČR. FUK ODBORNÍKŮM -přináší jedinečnou pražskou konferenci STŘED ZÁJMU, která představí projekty, které vznikly ve spolupráci s mladými lidmi, nebo dokonce pod jejich vedením. Třetím pilířem festivalu je FUK ŠKOLÁM s nabídkou programů pro školy na objednání ve vybraných regionech po celé ČR, ale také workshopy a dílny pro učitele.

Více o festivalu [zde](#).

Dialog generací

V rámci pražské konference **STŘED ZÁJMU: Dialog generací**, která se uskuteční 7. dubna od 15:00 do 21:00 v ARŠE+ a pořádá ji uMĚNÍM ve spolupráci s Kanceláří Kreativní Evropa, Post Bellum a ARCHOU+, se představí konkrétní, participativní projekty zaměřené na mladé lidi (15+), které vznikly s jejich kreativním přispěním. Mezi organizacemi, které do svých projektů aktivně zapojují mladé publikum, se v rámci formátu oblíbených TALKS představí např. **Divadlo NIE, Young Film Fest, Galerie Podchod, Divadlo Paměti národa, Synth Library, CIRQUEON, Máš umělecké střevo? a Vzlet**. Během dalšího

programu se představí mj. **SE.S.TA**, **Tisícíhran**, **Autoteatro**, **Fyzikální ústav**, **Dům zahraniční spolupráce** a další.

*“Jedním ze zajímavých projektů, se kterými se budou moci návštěvníci seznámit, je **Debata pro loutky**, unikátní formát, který vytvořili studenti DAMU aktuálně působící v ARCHA+. Využití loutek v diskuzích, pro které tvůrci vybírají aktuální společenská a politická témata, umožňuje otevřenější debatu bez předsudků. A určitě bych zmínila představení **Divadla NIE**, do kterého se zapojilo 22 mladých talentovaných lidí, kteří vypovídají o svých osobních tématech, snech, obavách, o době, ve které právě teď žijeme,”* přibližuje program Martina Filinová z ARCHY+ a spoludramaturgyně konference.

Kromě konference zaměřené na odborníky je v programu celá řada zajímavých workshopů právě pro mladé lidi. V programu Archa + bude mimo jiné workshop, který povedou mezinárodně uznávaní hudební producenti **BoLs/sLoB a badfocus**.

V divadelním projektu **První rána kapitána** se setkají dvě generace na jednom poli vybíjené. *“Během zkoušení inscenace První rána kapitána, ve kterém vystupuje dvacet teenagerů, jsme zjistili, že tato věková skupina je nesmírně zajímavá, podnětná, uvědomělá, ale současně nevyslyšená a frustrovaná. Bylo pro nás důležité jim poskytnout prostor pro to, aby mohli být slyšet,”* říká Anna Klimešová, režisérka projektu.

Spolek **TisícíHRAn** připravil performance **Dusno** z období normalizace, **Plusko Slovácké divadlo** organizuje workshop zaměřený na První republiku.

Rodinný víkend: Umění být spolu

Letošní FUK zahajujeme víkendovým programem pro rodiny s dětmi. Kulturní organizace po celé ČR otevrou své brány rodinám s dětmi, které si budou moci společně zažít divadelní představení, kreativní dílny a workshopy, interaktivní výstavy či hudební a pohybové aktivity.

Animované příběhy si děti vytvoří v karlovarském **Dizajnparku**. **Katedra výtvarné výchovy PdF MU** představí aplikaci Echoes, která umožňuje interaktivní tematické procházky po městě. V rámci pražského programu opět nebude chybět Centrum současného umění **DOX**, které připravilo ve spolupráci se **Spielraum Kollektiv** světelnou laboratoř a několik dalších výtvarných dílen k aktuálním výstavám. **Kunsthalle Praha** se otevře dětem a nabídne například rodinnou komentovanou prohlídku výstavy Chiharu Shiota. **Studio Bubec** nabízí workshop kyanotopie, **GHMP** vás seznámí s tvorbou Františka Bílka. Nechybí ani zajímavý program v dalších regionech. V **Zámku Žďár** si mohou návštěvníci během workshopu vyzkoušet roli architekta a tvořit malé architektonické konstrukce z proutí.

Muzeum Cheb zase nabízí dílnu pro malé restaurátory. **Brána Jihlavy** chystá hudební laboratoř a **Státní zámek Valeč** program Baroko na divoko a další program v regionech najdete [zde](#).

Součástí FUKu je opět oblíbený **KreatFest**. Již 3. ročník festivalu, jehož hlavním pořadatelem je **Centrum uměleckých aktivit (CUA)** v Hradci Králové, se koná od 9. do

11. dubna. Letošní jedinečnou zahraniční inspiraci můžete načerpat na workshopech estonských hostek Hanny-Liis KONT, umělecké kurátorky a výzkumnice, a Mariliis TÄHEPÕLD, arteterapeutky pro děti a dospělé. Vhled do zkušenosti lektorů CUA působících v tandemové výuce ve třídách i praktické tipy do výuky nabídne také workshop Kreativní učení v praxi. Více [zde](#).

Nové technologie

Nové technologie a kreativita patří k sobě. I v rámci letošního FUKu se můžete těšit na dávku kreativního využití technologií v několika festivalových programech a městech. Kunsthalle Praha zve na hravé objevování galerie v díle Co nevidím v galerii, kde se využívá aplikace na 3D skenování nebo dílnu, ve které do tvorby zapojíte umělou inteligenci. V pražské ARŠE+ na Vás čeká workshop, který Vám představí počítač jako hudební nástroj. Moravská galerie v Brně zve na návštěvu Designu labu, kde je možné si vyzkoušet 3d tisk, 3d modelování. Na zlínské Univerzitě Tomáše Bati se otevře kreativní dílna ROBOTA - žáci mohou pracovat s nejmodernějšími technologiemi jako je 3D skener nebo 3D tiskárna. V pražském centru DOX bude zahájena výstava propojující umění a vzdělávání - Úhel pohledu s podnázvem Rovnováha - tentokrát se projekt zaměřuje na vztah člověka, technologie a přírody. Můžete se zde seznámit např. s díle mezinárodně uznávaného umělce Jamesa Bridla, který nám nabízí alternativní pohled na svět počítačové techniky a spekuluje o tom, jak by mohla fungovat, když ji propojíme se světem živé přírody.

Co je kreativní vzdělávání?

Kreativní vzdělávání učí prostřednictvím umění. Divadlo, tanec, hudba, výtvarné umění, design a další tvůrčí obory obohacují běžnou školní výuku o nové a smysluplné zkušenosti a zážitky, při kterých se zapojuje hlava, tělo i srdce a rozvíjí celou osobnost dětí. Kreativní vzdělávání přináší nové úhly pohledu, školní předměty propojuje do netušených souvislostí a učí celou řadu dovedností, které děti využijí ve škole i mimo ni. Různé přístupy kreativního myšlení podněcují ke spolupráci, představivosti, dialogu a učí nás být do budoucna vnímavější vůči sobě, okolí i naší planetě. S tvořivostí se rodíme, proto je kreativní vzdělávání šance pro všechny děti.

Zapojené kraje: Hl.m.Praha, Středočeský, Plzeňský, Vysočina, Jihomoravský, Zlínský, Královéhradecký, Ústecký, Karlovarský, Jihočeský

Organizátoři: Uměním - Platforma pro kreativní učení, Centrum současného umění DOX, ARCHA+, Vzdělávání Paměti národa a Kancelář Kreativní Evropa.

Mediální partneři: Česká televize, Řízení školy, Učitelský měsíčník, NPI, Radio Wave,

Akce byla podpořena Magistrátem hl.města Prahy a MČ Praha 7.

Kontakt pro média: Karolína Kočí, karolina.koci@dox.cz

Sledujte web <https://fuk.education/>

© Dan Korčák