

Management univerzitních galerií

Bc. Romana Danišová

Diplomová práce
2019



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací
Ústav marketingových komunikací
akademický rok: 2018/2019

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE (PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Romana Danišová**
Osobní číslo: **K17164**
Studijní program: **N7202 Mediální a komunikační studia**
Studijní obor: **Marketingové komunikace**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Management univerzitních galerií**

Zásady pro vypracování:

1. Zpracujte teoretická východiska k tématu práce, definujte hlavní pojmy, stanovte cíl práce a metodický postup práce.
2. Analyzujte současný stav řešené problematiky, navrhnete a realizujte marketingový výzkum týkající se projektového manažmentu a samotného obsahu ve vybraných univerzitních galeriích.
3. Ze zjištěných dat vyvodte závěry a odpovězte na výzkumné otázky.
4. V projektové části popište zlepšení a postřehy, na základě kterých navrhnete komplexní strategii pro univerzitní galerii Tomáše Bati ve Zlíně, z hlediska produkční části, s využitím informací z výzkumu.

Rozsah diplomové práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování diplomové práce: **tisková**

Seznam odborné literatury:

CRAWFORD, Tad and Susan MELLON. The artist-gallery partnership: a practical guide to consigning art. Third edition. New York: Allworth Press, [2008], xx, 203. ISBN 978-1-58115-645-4.

HUGHES, Phillip. Exhibition design. London: Laurence King, 2010, 224 s. ISBN 978-1-85669-640-1

PAVLŮ, Dušan. Veletrhy a výstavy: kultura, komunikace, multimedialita, marketing. Praha: Professional Publishing, 2009, 380 s. ISBN 978-80-86946-38-2.

RESCH, Magnus. Management of art galleries. 3rd edition revised. London: Phaidon Press Limited, 2018, 151 s. ISBN 978-0-7148-7775-4

VESELÁ, Romana. Pozice kurátor: poznámky správců umění a designu. V Ústí nad Labem: Fakulta umění a designu Univerzity Jana Evangelisty Purkyně, 2016, 118 s. Projekty. ISBN 978-80-7561-035-5.

Vedoucí diplomové práce:

Mgr. Josef Kocourek, PhD.

Ústav marketingových komunikací

Datum zadání diplomové práce:

31. ledna 2019

Termín odevzdání diplomové práce:

18. dubna 2019

Ve Zlíně dne 1. dubna 2019

doc. Mgr. Irena Armutidisová
děkanka



Mgr. Josef Kocourek, PhD.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ / DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou/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 UTB 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 – bakalářskou/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 bakalářské/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 bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům;
- pokud je výstupem bakalářské/diplomové práce jakýkoliv softwarový produkt, považuji 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 bakalářské/diplomové práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.

Ve Zlíně dne: 1. 4. 2019

Jméno a příjmení studenta: POHÁNIA DANIELA!

ABSTRAKT

Autorkinou témou diplomovej práce je Management univerzitných galérií. Hlavným cieľom je opísať projektový manažment univerzitných galérií a čo všetko zahŕňa plynulý chod galérie. Prvá časť práce definuje teoretické znalosti z oblasti umenia, managementu v galériách a ich personálneho a finančného riadenia zohľadňujúc možné riziká. Teoretická časť ústi do metodiky práce, ktorá približuje ciele práce a zvolené výskumné metódy. Praktická časť sa zaoberá analýzou respondentov, s ktorými boli vedené hĺbkové rozhovory týkajúce sa univerzitných galérií na území Slovenskej a Českej republiky. Druhou kvalitatívnou metódou je komparatívna analýza porovnávajúca dve z oslovených galérií na základe vopred stanovených kritérií, ktoré autorka považuje za najviac relevantné. Na základe poznatkov nadobudnutých v teoretickej a praktickej časti, autorka v projektovej časti navrhne model strategického plánovania univerzitných galérií, tak, aby bolo dosiahnuté efektívne a úspešné vedenie galérie.

Kľúčové slová: univerzitná galéria, management, strategické plánovanie

ABSTRACT

The author's theme of the diploma thesis is Management of university galleries. The main goal is to describe the project management of university galleries and what is involved in the smooth running of the gallery. The first part defines the theoretical knowledge of art, management in galleries and their personal and financial management taking into account the possible risks. The theoretical part leads to the methodology of work, which describes the goals of the work and selected research methods. The practical part deals with the analysis of respondents with whom in-depth interviews concerning university galleries in the territory of the Slovak and Czech Republic were conducted. The second qualitative method is a comparative analysis comparing two of the addressed galleries based on further set criteria, which the author considers most relevant. Based on the knowledge gained in the theoretical and practical part, the author proposes a model of strategic planning of university galleries in the project part, so that no steps are left out and lead to a successful gallery management.

Keywords: university galleries, management, strategic planning

Ďakujem Fakulte multimediálnych komunikácií, ktorá mi pomohla v osobnom rozvoji v oblasti vzdelania a ponúkla mi mnoho zaujímavých študentských príležitostí.

Ďakujem pánovi Kocourkovi za cenné komentáre k mojej diplomovej práci a ku každej jeho pomoci a konzultácii počas rokov môjho štúdia na univerzite.

Ďakujem Evke Gartnerovej, skvelej osobe, ktorá mi pomáhala s diplomovou prácou, pomáhala mi dať všetky myšlienky na papier, tak, aby bola práca čo najviac zmysluplná, bola mi psychickou podporou a v neposlednom rade kamarátkou.

Prohlašuji, že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD	9
I. TEORETICKÁ ČÁST	10
1 UMENIE A KULTÚRA	11
1.1 Galéria ako kultúrna organizácia	11
1.1.1 Funkcie galérie.....	12
1.1.2 Univerzitné galérie.....	13
1.2 Výstavy	13
1.2.1 Výstava ako forma interpretácie	14
1.2.2 Výstava ako prostriedok oznámenia	14
2 MANAGEMENT V UMENÍ	16
2.1 Definícia umeleckého managementu	16
3 PRÍSTUPY MANAGEMENTU V GALÉRII	18
3.1 Efektívne riadenie galérie	18
3.2 Strategické riadenie galérie	19
3.3 Operatívne riadenie galérie	20
3.4 Projektové riadenie galérie	22
4 PERSONÁLNE PROCESY A FÁZY PRÍPRAV V GALÉRII	23
4.1 Organizačná štruktúra v galériách	23
4.2 Role v galérii	24
4.3 Riadenie ľudských zdrojov a personálne procesy	27
4.4 Fázy výstavného procesu	28
5 HOSPODÁRENIE A FINANCOVANIE GALÉRIÍ	29
5.1 Efektívne finančné riadenie galérie	29
5.2 Financovanie galerijných subjektov	30
5.3 Riadenie rizík v galériách	31
6 CIEĽ PRÁCE, METODIKA A VÝSKUMNÉ OTÁZKY	33
6.1 Cieľ práce	33
6.2 Výskumné otázky	33
6.3 Metodologický postup	33
6.3.1 Štruktúra hĺbkových rozhovorov	34
6.3.2 Dĺžka rozhovorov	34
6.3.3 Pribeh rozhovorov	34

6.3.4	Spracovanie dát.....	35
6.3.5	Štruktúra komparatívnej analýzy	35
II. PRAKTICKÁ ČÁST		36
7	HĽBKOVÉ ROZHOVORY S VYBRANÝMI UNIVERZITNÝMI GALÉRIAMI	37
7.1	Vzorka respondentov.....	37
7.2	Predstavenie respondentov	37
8	PODROBNÁ ANALÝZA ROZHOVOROV	40
8.1	Hierarchia v univerzitných galériách	40
8.2	Financie a podpora univerzitných galérií.....	42
8.3	Produkčná náplň univerzitných galérií	44
8.4	Časový harmonogram univerzitných galérií.....	47
9	KOMPARATÍVNA ANALÝZA VYBRANÝCH UNIVERZITNÝCH GALÉRIÍ..	50
9.1	Dlhodobý zámer umeleckej činnosti	50
9.1.1	Internacionalizácia	51
9.1.2	Prezentácia umeleckých výstupov doma aj v zahraničí.....	51
9.1.3	Financie.....	52
9.2	Vyhodnotenie zámerov	52
9.3	Zhrnutie praktickej časti.....	55
III. PROJEKTOVÁ ČÁST		58
10	STRATEGICKÉ PLÁNOVANIE UNIVERZITNÝCH GALÉRIÍ	59
10.1	Zber dát a výskum	60
10.1.1	MIS analýza	61
10.1.2	Marketingový výskum	62
10.1.3	SWOT analýza.....	63
10.2	Poslanie a ciele galérií.....	64
10.3	Inštitucionálny plán	69
10.4	Finančné plánovanie	71
10.5	Riziká a krízové plány	72
10.6	Komunikácia s verejnosťou	73
11	ORGANIZAČNÁ ŠTRUKTÚRA A VEDENIE.....	74
11.1	Galerijná rada	74
11.2	Personál galérie	75

12 VZDELÁVANIE, VÝSTAVY A INTERPRETÁCIA	76
ZÁVER	77
ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY	78
ZOZNAM POUŽITÝCH SYMBOLOV A SKRATIEK.....	82
ZOZNAM OBRÁZKOV A TABULIEK	83
ZOZNAM PRÍLOH.....	84

ÚVOD

Témou tejto diplomovej práce je management a produkčná náplň univerzitných galérií. Autorka si tému vybrala z dôvodu zainteresovania do témy a taktiež bol jedným z podnetov vznik zlínskej univerzitnej galérie G18 v rámci Fakulty multimediálních komunikací Univerzity Tomáše Bati v Zlíne.

Autorka chce v práci nahliadnuť do chodu univerzitných galérií, čo všetko zahŕňa produkčná náplň a ako sa úspešne postaviť k strategickému plánovaniu, ktoré je základným a najdôležitejším predpokladom úspešného fungovania galérie.

Teoretická časť práce sa venuje definícii umenia a kultúry, opisu galérií a ich funkcií, spôsobom managementu v galériách a umení ako takom, personálnemu riadeniu a taktiež hospodáreniu a financovaniu galérií, kde sa autorka zameria aj na možné riziká a krízy, ktoré môžu v tomto ohľade nastať.

V rámci praktickej časti autorka zrealizuje osem hĺbkových rozhovorov s relevantnými respondentmi univerzitných galérií v Českej a Slovenskej republike. Bude sa sústreďovať na relevantnosť odpovedí na otázky smerujúce k organizačnej štruktúre, managementu, financovaniu a produkčnej náplni galérií. Ako druhú kvalitatívnu metódu autorka použije komparatívnu analýzu, kde porovná dvoch z oslovených respondentov na základe zistených informácií a dostupnosti zverejnených zdrojov.

V projektovej časti autorka vytvorí akýsi návod na strategické plánovanie univerzitných galérií. Čerpať bude taktiež najmä zo zistených poznatkov z praktickej časti, ako aj zo zverejnených inštitučných zdrojov, ktoré zastrešujú jednotlivé galérie. Autorka verí, že vypracovaná projektová časť a poznatky z nej budú užitočné pre prípadných zainteresovaných jedincov vedúcich univerzitné galérie.

Autorka na konci svojej práce a na základe štúdia o danej problematike verí, že dostane podrobnejší náhľad do procesov nevyhnutných pre správny a úspešný projektový management v umeleckej oblasti, ktorý jej pomôže sa rozvíjať v ďalšom pracovnom aj osobnom raste. Finálne vyhodnotenia práce by mali zreteľne ukázať správne a nesprávne kroky pri rozhodovaní o dôležitých krokoch v rámci galerijnej štruktúry z viacerých hľadísk.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 UMENIE A KULTÚRA

Umenie je dôležitou súčasťou ľudského života a kultúry, spoluvytvára identitu jedinca a podieľa sa na tvorbe spoločnosťou uznávaných a rešpektovaných hodnôt, vytvára rešpektované kultúrne dedičstvo. Keďže základným predpokladom umeleckej tvorby je sloboda umeleckého vyjadrovania, prejavy umenia a ich spoločenská reflexia sú všeobecne chápané ako indikátor kvality demokracie a občianskej spoločnosti. (Mockovčiaková A., 2009, s.1)

Kultúra je veľmi štruktúrovanou oblasťou rôznorodých individuálnych, skupinových a spoločenských záujmov, aktivít a činností, ktorá podstatnou mierou napomáha k identifikácii a rozvoju jednotlivca a zároveň integrácii občianskej spoločnosti. Významná je aj jej sociálna a komunikačná funkcia. V Českej republike je oblasť kultúry tradične vnímaná ako oblasť verejného záujmu aj ako kritérium kvality života. Ako umenie, tak aj kultúra pomáhajú verejnej oblasti tým, že zvyšujú kvalitu života a sú neodmysliteľnou súčasťou trvalo udržateľného rozvoja a podmienok stability spoločnosti. (Mockovčiaková A., 2009, s.1)

1.1 Galéria ako kultúrna organizácia

Galéria umenia je miesto, ktoré je priamo určené na prezentáciu výstav umeleckých diel, a to prevažne výtvarného umenia. V galériách sú vystavené napr. sochy, ilustrácie, obrazy, fotografie, ale aj objekty úžitkového umenia a design. Galérie sa delia podľa zriaďovateľa na galérie : verejné a súkromné.

Verejné galérie vystavujú zväčša zbierky umenia a ich expozície slúžia k edukačným účelom a uspokojeniu potrieb obyvateľstva, ktoré vyhľadáva kultúru a umenie. Galérie súkromné majú skôr komerčný charakter a skôr fungujú na základe predaja umeleckých diel a predmetov. S rozvojom internetu sa rozmohol aj trend galérií online, ktoré majú elektronickú podobu a ich charakter je obdobný ako u galérií súkromných.

Galérie spolu s múzeami umenia sú v kultúrnom sektore považované za organizácie s vyšším umením. Rozdelenie umenia a jeho vnímanie na „vyššie“ a „nižšie“ je zakotvené už v dávnej histórii. Vyššie umenie spočíva viac v duchovných hodnotách krásy, oproti tomu nižšie umenie je zamerané na prežívanie fyzickej krásy. V rôznych umeleckých štýloch sa charakteristiky vyššieho a nižšieho umenia líšia. (Kúsová M., 2011)

Podľa Magnusa Rescha sú umelecké galérie miestom výrazne zakotveným v spoločenskom a kultúrnom živote, kde sú výstavy ponúkané sofistikovanému publiku. Podporujú mladých

umelcov, pomáhajú im v ich rozvoji, organizujú výstavy, ktoré zaujímajú aj prípadných zberateľov a zachovávajú diela vo svojich priestoroch. V krátkosti, sú najvýznamnejším sprostredkovateľom umenia na umeleckom trhu. (Resch M., 2018, s. 11)

1.1.1 Funkcie galérie

„Galérie a múzeá sú založené vo verejnom záujme ako trvalé, neziskové organizácie, ktoré prispievajú dlhodobej hodnote komunit,“ uvádza Šulc. (Šulc, 2014, s.171). Pohľady na poslanie galérií a múzeí sú rôzne, no medzi neodmysliteľné funkcie patria: pamäťová, didaktická (vzdelávacia) a zážitková (McLean, 1995 a Hájek, 2011).

Ku klasickej pamäťovej funkcii múzea, ktorá spočíva v zhromažďovaní, správe a ochrane zbierok, sa radí funkcia vzdelávacia (hlavne voči deťom, ale obecnjšie aj voči verejnosti) a zážitková, ktorá umožňuje účinne prezentovať zbierku a tiež učiť cieľové skupiny atraktívnym spôsobom a v potrebných súvislostiach. Pamäťová zložka teda zahrňuje zhromažďovanie, uchovávanie zbierky.

Väčšina zriaďovateľov sa však okrem hodnoty umenia zaujíma tiež o jeho využitie pre rozvoj spoločnosti. Preto sú dôležité aj ďalšie dve funkcie. Vzdelávacia funkcia zahŕňa štúdium zbierky pre vedecké a bádateľské účely, no najmä ide o funkciu múzea, či galérie ako vzdelávaciu inštitúciu voči školám a verejnosti.

Tretia funkcia je funkcia zážitková - galéria by mala svojim návštevníkom prinášať potešenie, zážitok či radosť. Pričom samotný zážitok nie je vytváraný „pre zážitok“ ako taký, ale aby podporil vzdelávacie funkcie galérií a múzeí v štýle Komenského zásady „škola hrou.“ (Ochrana, F. a spol., 2018, s.35)

Galérie a múzeá sa za posledných dvadsať rokov premenili na veľmi ústretové inštitúcie ponúkajúce celodenný zážitok. Reagujú jednak na súčasnú podobu umenia, jednak na trendy v jeho prezentácii a potreby divákov. (Veselá, 2016, s.19)

Autorka chce najmä poukázať na nielen estetickú funkciu, ale takisto na výpovednú hodnotu obsahu galérií, teda ako vedia jednotlivé výstavy návštevníci prežívať a čo všetko ovplyvní samotný zážitok či identitu galerijnej inštitúcie.

1.1.2 Univerzitné galérie

Univerzitné galérie by sme vedeli označiť ako inštitúcie, ktoré majú cieľ spravovať a vystavovať inštitucionálne zbierky, od malieb tlačovín až po designové produkty samotných študentov, akademického vedenia a v niektorých prípadoch aj širokej umeleckej verejnosti.

Akademická sloboda umožňuje vedúcim zložkám a kurátorom stať sa akými subjektami podstupujúcimi určité riziko, keďže reagujú na stále sa vyvíjajúce sociálne otázky a umelecké trendy na pôde školy. Tieto miesta sú nielen miestom pre vzdelanie študentov a ich rôzne aktivity, či umenie, ale aj priestor pre širokú verejnosť, ktorej je navštívenie priestoru otvorené. Všeobecne sú univerzitné galérie súčasťou univerzitných priestorov.

Cieľom univerzitných galérií je poskytovať širokej verejnosti akademické vedomosti a inšpiratívne diela študentov, vedenia či iných umelcov, ktoré vnesú do diskusie medzi študentami a návštevníkmi mnohé otázky týkajúce sa každodenných životných a sociálnych tém.

Črtou univerzitnej galérie je činnosť študentského personálu, ktorý je čiastočne zodpovedný za chod galérie. Galéria zväčša nemá zamestnancov na plný úväzok alebo len ojedinele. Študenti pracujú v rámci pokynov vedenia a starajú sa o priebeh výstav. Je to akási príležitosť, kde sa študenti naučia aktivity ako plánovanie, pomoc pri inštalácii, údržba galérie, dokumentácia, workshopy a pod. Netreba zabudnúť, že ide aj o priestor na samotné vzdelávanie študentov. (International Journal of the Inclusive Museum; 2016)

1.2 Výstavy

Výstava sa obvykle popisuje ako nekomerčná prezentácia. Toto vyjadrenie sa zdá byť vcelku univerzálne a v skutočnosti aj je. Svoboda a spol. to označujú nasledovne: „Výstava, najmä pokiaľ nie je spojená s predajom (predajná výstava) je prezentáciou predovšetkým výsledkov umeleckej, kultúrno-výchovnej, vedecko-technickej, výskumnej, hospodárskej, záujmovej či inej činnosti. Dokladá a predstavuje dosiahnuté výsledky a poznatky, úroveň rozvoja, ale tiež výhľady do budúcnosti. Má predovšetkým informatívne, poznávacie a vzdelávacie zameranie. V každom prípade prevažuje neobchodná, nekomerčná povaha (aspoň v prvom pláne) a organizátormi sú často štátne inštitúcie, záujmové organizácie, mimovládne organizácie a spoločenské hnutia, občianske iniciatívy, súkromné osoby a firmy. Výstava trvá dlhšiu dobu – týždne, mesiace a niekedy, ako v prípade múzeí, sa jedná o niekoľko rokov udržiavanú stálu expozíciu.“ (Svoboda, Foret, Kolářová, Zumrová, 2002:5).

1.2.1 Výstava ako forma interpretácie

Radek Horáček uvádza, že výstava je priamym sprostredkovaním umenia, ktoré je spoločne s osobnosťou kurátora rovnako realizované skrz aktivity výtvarných teoretikov a kritikov, galerijných lektorov, múzejných pedagógov a ďalších odborných pracovníkov výstavných inštitúcií, učiteľov výtvarnej výchovy a samotných umelcov. Každá z týchto osôb sa v rôznej podobe a podľa svojich kompetencií podieľa na sprostredkovaní výtvarného umenia a je teda rovnako tým, kto behom tejto činnosti umelecké dielo interpretuje. (Horáček, 1998)

Ladislav Daniel uvádza: „Predpokladom pre interpretáciu inštalácií je mimo iné citlivosť interpreta voči silovému poľu umeleckého diela, voči jeho intenzite a voči požiadavke priestoru, ktorý si pre seba dielo vyžaduje.“ (Daniel, 2008, s.60)

S podobnou úvahou prichádza aj Ladislav Kesner v súvislosti s možnosťami a formami inštalácie umeleckého diela v stálych expozíciách: „Každé, aj sebestrejšie vystavenie výtvarného diela, akým je napríklad zavesenie obrazu na bielu stenu, je formou interpretácie, založenou na určitých predpokladoch a sledujúce nejaké ciele.“ Zároveň sa však múzeum umiestnením umeleckého diela do kontextu iných diel podieľa na utváraní jeho identity a významu. (Kesner, 2000, s.14)

Výstava je teda na jednej strane formou interpretácie umeleckého diela, ktorého autorom je kurátor či autor výstavy (nie vždy ide o tú istú osobu) a taktiež prostriedkom komunikácie. V prvom rade tu dochádza ku komunikácii umelca s návštevníkom výstavy skrz umelecké dielo, či priamo ku „komunikácii“ diváka a diela samotného, v druhej rovine potom ku komunikácii kurátora výstavy s návštevníkmi a na tretej úrovni ku komunikácii návštevníkov a múzea či galérie, ktorá však už nie je iba na úrovni interpretácie umeleckého diela. Vo všetkých týchto rovinách hrá spôsob inštalácie umeleckého diela a architektonické riešenie výstavy kľúčovú rolu nielen v spôsobe, ako bude návštevník schopný obsah komunikácie rozoznať a oznámeniu porozumieť, ale tiež v tom, či bude ochotný sa do výstavnej inštitúcie opakovane vracieť. Teda aký dojem inštitúcia na diváka urobí a akú image bude vytvárať. (Veselá, 2016, s.22)

1.2.2 Výstava ako prostriedok oznámenia

V niekoľkých výstavných inštitúciách dochádza k opusteniu modernistického spôsobu prezentácie umeleckých diel, ktorý vystriedal klasický „obrazový“ spôsob vystavovania. V modernistickom poňatí inštalácie sú diela radené podľa časovej postupnosti, škôl či štýlu. Každé

dielo je umiestnené takým spôsobom a v takej vzdialenosti od ostatných diel, aby divákovi nič nerušilo pohľad a vnímanie. Diela sú častokrát zaopatrené iba popisom s menom autora, názvom diela, prípadne dátumom a technikou. (Kesner, 2000, s.7)

V rámci modernizácie netreba opomenúť aj digitalizáciu s ňou spojenú a prezentáciou výstavných diel. Vystavovatelia sú viac a viac schopní kreatívne pracovať s digitálnymi aspektami. To platí aj pre vybavenie galérií, ktoré poskytujú techniku a taktiež poskytujú elektronickú databázu výstav, ktoré môžu byť záujemcami navštívené. (Hughes P., 2012, s.90)

Stretávame sa však aj s termínom kurátorská či autorská výstava. Ide o výstavy, ktoré sa považujú za výsledok uvažovania kurátora nad tvorbou konkrétneho umelca, častejšie však nad konkrétnou témou, ktorá je výstavou sprostredkovaná a kurátor tak využíva toto označenie skrz konfrontáciu umeleckých diel. (Veselá, 2016, s.24)

Akokoľvek prezentácia diela a jeho predstavenie na výstave je samo o sebe formou jeho interpretácie a podľa slov Ladislava Kesnera ani modernistické expozície založené na prezentácii osamoteného umeleckého diela, neľahčujú divákovi cestu k hlbokému prežitíu a porozumeniu diela, ale naopak nechávajú ho v neistote, ako si má umelecké dielo vyložiť. (Kesner,2000, s.82-83)

Na porozumenie diela slúžia aj rôzne sprievodné prvky, ktoré môžu divákovi napovedať, v akom kontexte má dielo vnímať, tak aby mu porozumela individuálne si ho interpretoval, pričom termín kontext sa uvádza nielen pre označenie okolností vzniku diela, ale kontext v širšom zmysle slova. (Veselá, 2016, s.28)

2 MANAGEMENT V UMENÍ

Posláním umeleckého diela je premena, utváranie či formovanie nášho pohľadu na svet. (Goodman, 2007) Ako vraví Toffler - osud umeleckých organizácií závisí aj od ich schopností čeliť novým výzvam a nachádzaniu zaujímavých príležitostí v oblasti umenia. Vďaka neustálemu posunu sa vyžaduje nový typ riadenia a kompetencie umenia, od ktorých umelecké organizácie závisia. (Soonran Heo, 2007, online)

2.1 Definícia umeleckého managementu

Management umenia je jednou z najzaujímavejších interdisciplinárnych oblastí v súčasnom umení a kultúre. Rozdiel medzi managementom umenia a managementom v iných oblastiach vyplýva najmä z rovnakej priority viacerých cieľov. Umelecký management sa totiž vzťahuje na viaceré účely dosiahnutia estetického, umeleckého či finančného výsledku. (Radbourne & Fraser, 1996). Osobitosť manažmentu umenia spočíva vo finálnych hodnotách viac ako jej finančný príjem. Podľa Byrnese sú hodnoty realizované hlavne prostredníctvom prístupu k umeniu, umeleckému vzdelaniu a umeleckému riadeniu. Preto je dôležité uznať, že okrem splnenia určitej zodpovednosti voči spoločnosti, umelecké organizácie sa nelíšia od iných komerčných inštitúcií.

Dewey (2003, s.1) hovorí o managemente v umení ako o „riadení profesionálnych neziskových alebo verejných umeleckých a kultúrnych organizácií.“ S rozšírením umenia a kultúry ako významným priemyslom sa aj tento management rozšíril do väčšej oblasti neziskových aj ziskových organizácií. (Byrnes, 2003; Evard & Colbert, 2000).

Podľa Martina (1998, s.128) sa management umenia nazýva „aplikácia piatich tradičných manažérskych funkcií – plánovanie, organizovanie, personálne obsadenie, dohľad a kontrola – na uľahčenie produkcie produktového alebo vizuálneho umenia a samotnej prezentácie diela umelcov publiku.“

Uľahčenie stretnutia medzi publikom a umelcami alebo umením za účelom uspokojenia potrieb publika je potrebné považovať za dôležitú súčasť managementu z obchodného hľadiska (Radbourne & Fraser, 1996), pretože publikum je základom umeleckého sveta spolu s umeleckými organizáciami, ktoré ho udržujú. (Levitt, 2004; Rentschler, 2002). Preto, základnou úlohou managementu umenia je získať pozornosť divákov.

Z právného hľadiska sa management umenia snaží vytvoriť predovšetkým estetickú zmluvu medzi umelcom a publikom s cieľom poskytnúť maximálne potešenie a uspokojenie, z ktorého umenie ako také ťaží. (Pick, 1980, Pick & Anderton, 1996).

Na základe jednotlivých definícií od vyššie spomenutých autorov je značné, že pri manage-mente umenia nejde iba o vzťah medzi galériou, vystavovateľom či samotným personálom, ale v prvom rade o zodpovednosť voči publiku, ktoré prirodzene očakáva určitú pridanú hodnotu z obsahu výstav. Do popredia sa teda kladie najmä vyzdvihovanie estetiky namiesto finančného zisku, ktorý by mal byť sekundárnou motiváciou.

3 PRÍSTUPY MANAGEMENTU V GALÉRII

Vedenie a riadenie galérie patrí medzi dôležitú činnosť pre udržateľný rozvoj kultúrnych inštitúcií. Management organizácie orientovanej na kultúru a umenie by malo byť kvalifikované a taktiež mať jasne stanovenú stratégiu. V nasledujúcej kapitole sa autorka bude venovať jednotlivým zložkám, ktoré sú potrebné k úspešnému chodu galérie, ktoré budú opísané v štyroch modeloch najčastejšieho riadenia galérie. V kapitole bude zmienený aj dopad na návštevníka a jednotlivé kroky, ktoré sú nevyhnutné pri úspešnom vedení galérie.

3.1 Efektívne riadenie galérie

Subjekty riadenia galérií sú najmä aktéri: zriaďovatelia, zakladatelia alebo vlastníci, partneri, personál galérie. Objektom riadenia sú procesy a činnosti galérie. Ak sú teda riadiace subjekty racionálne konajúci aktéri, ktorých cieľom je najmä dosiahnutie stanovených cieľov najlepším možným spôsobom s ohľadom na limitujúce podmienky, hovoríme o efektívnom riadení galérie. (Ochrana a spol., 2018, s.47). Pre realizáciu naplnenia efektívneho vedenia galérie je treba splniť nasledujúce predpoklady:

- **Vonkajšie rámcové podmienky galérie** – ide o stanovenie si „pravidiel“ daných vonkajšou autoritou. Podmienky sú stanovené existujúcimi právnymi predpismi, listinami a záväznými pokynmi zriaďovateľa. Formálne uvedené, ide o vymedzenie hraníc, v ktorých sa riadiace subjekty môžu rozhodovať tak, aby dosiahnuté výsledky odpovedali stanoveným cieľom.
- **Vnútorne rámcové podmienky galérie** – sú to zdieľané hodnoty potrebné k výkonu efektívneho riadenia a tiež vlastné dokumenty vrámci vnútornej komunikácie pre výkon efektívneho riadenia. Potrebné je sa najmä opierať o poslanie, platné právne predpisy a záväzné úlohy t.j. vypracované vízie, stratégie, koncepcie a implementačné plány.
- **Kompetencia vedúcich a ostatných zamestnancov** – odborná pripravenosť, manažérske schopnosti a morálna bezúhonnosť managementu galérie. Trvalým kritériom rozhodovania v rámci vedenia galérie by mal byť verejný záujem.
- **Adekvátne stanovenie cieľov** – vhodne stanovené ciele s jasnými ukazovateľmi. Ciele musia byť jasne definované, merateľné, ambiciózne, termínované, ale splniteľné. Ciele sú očakávané spoločenské úžitky, ktoré chce galéria dosiahnuť.

- **Plnenie cieľov** – je to zamerané hlavne na monitorovanie cieľov, sledovanie jeho ukazovateľov, prijímanie korekčných opatrení, tak, aby sa dosiahli stanovené ciele.
- **Spätná väzba k plneniu stanovených cieľov** – získavanie informácií o plnení ukazovateľov cieľov s následnou nápravou. Aby bola táto náprava efektívna, je potrebné mať aktuálne informácie a potrebnú úpravu vykonať včas. (Ochrana - Půček, 2011, s. 15-17)

3.2 Strategické riadenie galérie

Väčšina galérií a múzeí má vopred stanovené ciele a inštitučné míľniky prispôsobené misii galérie. (Hughes, P., 2012,s.26). Strategické riadenie múzea je možné vysvetliť procesným modelom, ktorý je založený na jednotlivých fázach. Pojem „fáza“ pritom označuje určitý časový krok, v rámci ktorého sú uskutočnené určité činnosti pod záštitou galérie. Ide v prvom rade o správnu komunikáciu, zdieľanie stratégie a rešpektovanie princípov. Neskôr prijatie rozhodnutia o uplatnení strategického riadenia galérie a vytvorenie podmienok pre jeho realizáciu. Pred plánovaním stratégie je však dôležité uskutočniť potrebné analýzy (analytickú časť plánu spolu s finančnými analýzami.) Pri samotnej stratégii je potrebný návrh plánu galérie (cieľ, vízia, indikátory, finančné a časové rámce, zodpovednosti) pre dlhodobý plán, či akčné plány, prepojenie strategického plánu a rozpočtu je neodlučiteľné. Na to nadväzuje vytvorenie systému strategického riadenia. Po realizácii stratégie nasleduje kontrola, jej hodnotenie a overenie trvalého zavedenia (projektov, investícií, aktivít atď.) ako aj zmeny strategického plánu galérie.

Strategický plán obsahuje dve kľúčové časti – analytickú a návrhovú. V úvode sa nastaví prečo, pre koho, ako a kým je plán spracovaný, ako bol komunikovaný a schválený, ako nadväzuje na iné dokumenty a aký je jeho časový rámec. Ide o návod, ako s plánom pracovať. Analytická časť je zložená z popisnej časti a samotných analýz. Popisná časť teda obsahuje popis galérie, jej pobočiek, hlavných problémov, popis odborných a vedeckých činností a výsledkov, ekonomickú situáciu, hospodárenie a majetok. Z hľadiska analýz obsahuje SWOT analýzu a iný druh analýz - napríklad finančnú analýzu, analýzu rizík apod.

Návrhová časť už opisuje najmä víziu galérie, cieľ galérie a cieľové hodnoty – indikátory (počet cieľov a indikátorov má byť primeraný), opatrenia, aktivity, akčné plány alebo projekty včetně zodpovedností, finančný rámec (väzba na rozpočet, a to v rovine investičnej aj prevádzkovej) a v neposlednom rade pravidlá zavedenia (implementačné pravidlá). Vždy by

malo byť jasné, ako často sa plán vyhodnocuje. Na záver sa zhrnú všetky informácie o strategickom pláne. (Ochrana a spol., 2018, s.80 – 97)

Strategické ciele sú dlhodobé a sú odpoveďou na otázky týkajúce sa budúcnosti galérie. Prevádzkové ciele môžu byť samozrejme krátkodobejšie, ale opierajú sa o jednotlivé procesy, na základe ktorých sa úspešne naplní stratégia.

Nasledujúca tabuľka ukazuje vzťah medzi víziou a misiou, ktorý vedie k cieľu, ktorý chce galéria dosiahnuť. (Tab.1) (Pešic, 2013).

Vízia	Misia
Inšpiruje	Posilňuje hodnoty a určuje identitu
Predpokladá a propaguje nové estetické a programové výzvy – trendsetting	Definuje estetické a programové kritériá
Mobilizuje	Posilňuje organizačnú súdržnosť
Rôznorodá a inovatívna	Rozoznávaná verejnosťou
Ambiciózna	Zameriava sa na dosiahnutie adekvátnej personálnej organizácie
Orientovaná na budúcnosť	Orientovaná na súčasnosť

Tab.1 Vízia a misia - rozdiely

3.3 Operatívne riadenie galérie

Efektívne operatívne riadenie galérie sa opisuje ako každodenné cieľavedomé regulačné činnosti riaditeľov, vedúcich zamestnancov alebo kurátorov galérie, ktorí usmerňujú tieto činnosti tak, aby prispievali k dosiahnutiu stanovených cieľov a naplňovaniu poslania. K funkciám operatívneho riadenia patria:

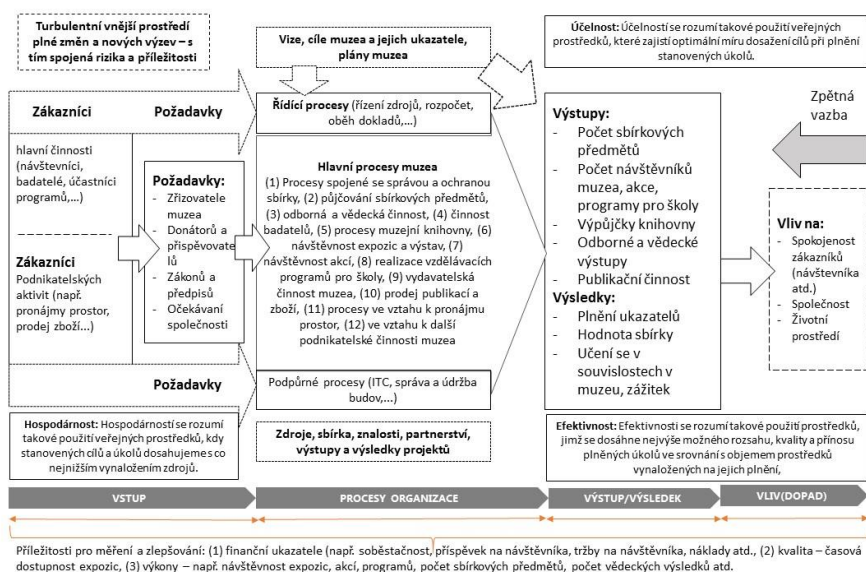
- Plánovanie
- Organizovanie
- Vedenie a motivovanie zamestnancov, dodávateľov či partnerov
- Spätná väzba a kontrola činností

Hádam najdôležitejšou témou je riadenie procesov v rámci galérie ako nástroj pre operatívne riadenie galérie. Tieto procesy sa dajú rozdeliť do troch kategórií a to: na hlavné procesy

(týkajúce sa najmä hlavnej činnosti galérie alebo podnikateľskej), riadiace procesy (operaatívne a strategické riadenie, riadenie ľudských zdrojov, procesy vo vzťahu k hospodáreniu inštitúcie, obeh účtových dokladov alebo vnútorný kontrolný systém) a podporné procesy (správa galérie, dozor, údržba, IT služby a pod.).

Každý proces musí mať vymedzené merateľné ukazovatele viazané na ciele galérie. Plnenie týchto ukazovateľov je výsledkom procesu. Ukazovatele výsledkov v procese týkajúceho sa návštevy expozície môžeme rozdeliť do troch skupín - sú to finančné ukazovatele (ekonomická sebestačnosť, sponzoring alebo tržba), ukazovatele kvality (časová dostupnosť) a ukazovatele výkonu (počet návštevníkov). Za návštevníkov môžeme považovať ľudí sledujúcich expozície a výstavy, návštevníkov eventov organizovaných galériou, účastníkov programov pre školy, ale tiež aj bádateľov, ktorí sa zaujímajú o konkrétne diela a práce. Taktiež to môžu byť záujemcovia o publikácie alebo o výskumy a výstupy galérie, donátori a potenciálni partneri. (Ochrana a spol. 2018, s.105 – 110)

Nasledujúci obrázok ukazuje procesný model múzeí a galérií, kde uprostred modelu je samotné múzeum či galéria so svojimi jednotlivými procesmi (hlavné, riadiace a podporné). Pre fungovanie galérie sú dôležité zdroje (rozpočet, vybavenie, budovy, atď.), zamestnanci a zbierka. Fungovanie procesov tiež ovplyvňujú výstupy a výsledky z realizovaných partnerstiev a projektov. V pravej časti sú výstupy a výsledky ako celku, teda odvodené od vízií a cieľov. Výsledky a výstupy môžu mať vplyv aj na spokojnosť návštevníkov, spoločnosť a životné prostredie. V modeli je tiež ukázané ako je nutné prevádzkať aj spätnú väzbu a sú tu zdôraznené pojmy hospodárnosť, efektívnosť a účelovosť. (Obr.1., Ochrana a spol., 2018)



Obr.1. Procesný model múzeí a galérií

3.4 Projektové riadenie galérie

Pri riadení určitého projektu, ktorým môžeme v tomto prípade nazvať galériu je potrebné sa sústrediť na zásadné informácie o samotnom stave a jeho napredovaní. Je teda nevyhnutné si položiť nasledujúce otázky:

Kde sme teraz? – popis súčasného postavenia galérie, pozadie súčasného stavu a hlavný problém/príležitosť, ktoré sa budú riešiť. Uviesť potrebné údaje o spoločnosti, distribučných kanáloch ako aj pozičnú stratégiu (positioning), kľúčové hodnoty, zhrnutie dosiahnutých komunikačných aktivít, charakteristika hlavných konkurentov a ich komunikačných aktivít.

Kam sa chceme dostať? – cieľ, ktorý chce galéria dosiahnuť, mať spojitost' s celkovým kontextom obchodného aj marketingového plánu a musí byť dosiahnuteľný prostredníctvom projektu a vyčlenených prostriedkov.

Čo robíme pre to, aby sme sa tam dostali? – je treba výstižne popísať stratégiu, ktorej súčasťou je komunikácia. Je potrebné pochopiť celkový zámer galérie a aktivity, ktoré sú jej súčasťou. Ak chce inštitúcia použiť viac komunikačných disciplín, musí byť popísaný komunikačný plán a úlohy jednotlivých disciplín, formulácia kľúčových posolstiev a charakteristický štýl.

Ku komu sa obraciame? – popísanie cieľových skupín z hľadiska priorít, kde a kedy sa s galériou príde do kontaktu, relevantné charakteristiky adresátov atď.

Podľa čoho rozoznáme úspech? – vyhodnotenie a meranie priebehu stratégie a komunikácie

Praktické informácie k správne nastoleniu stratégie a komunikácie sú rozpočet, časový plán a iné obmedzenia. (Pavlů, D., 2009, s. 213-214)

4 PERSONÁLNE PROCESY A FÁZY PRÍPRAV V GALÉRII

4.1 Organizačná štruktúra v galériách

Rozvoj v rámci organizačnej štruktúry galérie je komplexný proces, ktorý zahŕňa vzdelávaciu stratégiu na posilnenie budovania kapacít organizácií a inštitúcií, tak, aby boli schopné fungovať v dlhodobom časovom horizonte. Okrem správneho manažérskeho prístupu a odpovedajúcej kvalifikácii je tiež potrebné správne strategické myslenie a postupovanie pri riadení a produkčnej náplni galérie.

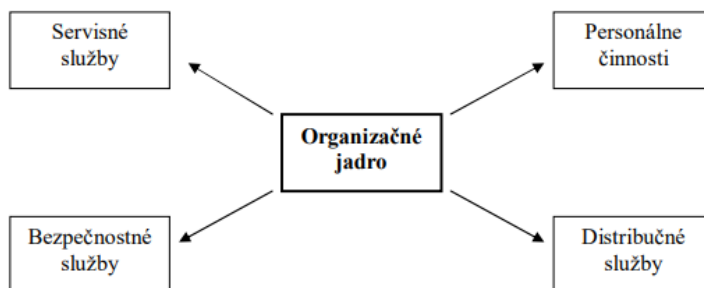
Organizačné modely

Nasledujúce organizačné modely pre galerijný personál zobrazuje rôznorodé spôsoby ako môže management riešiť rozčlenenie v rámci tímu a udržiavať vzájomnú spoluprácu:

- Projektová organizácia
- Sieťové štruktúry
- Maticová organizácia

Projektová organizácia je založená na vytváraní pracovných tímov zameraných na riešenie špecifickej úlohy. Vedúci projektu má úlohu koordinátora ľudí pracujúcich na svojom pôvodnom pracovisku, alebo môže byť manažérom projektového tímu, vyčleneného z pôvodnej štruktúry.

Sieťové štruktúry majú rôzne podoby. Ich podstatou je, že jadro organizácie sú stabilné základné organizačné prvky a na čiastkové operácie a na určitý čas sa využívajú iné samostatné pôsobiace organizácie na základe zmluvy. (Obr.2)



Obr2. Model moźnej sieťovej organizačnej štruktúry

Maticová organizácia je projektová štruktúra doplnená o líniovo-štábne prvky. Je vytvorená keď je treba riešiť viaceré súbežné projekty. Manažéri projektov sú podriadení manažmentu podniku, funkčné zložky podniku prispievajú ku koordinácii svojimi pracovníkmi. (Mesároš, 2001).

Ďalšie úrovne managementu sú definované v práci Anity Aschlerovej, ktorá podľa Vebera J. delí úrovne managementu na vrcholové riadenie, stredný stupeň riadenia alebo základný stupeň riadenia.

Vrcholové riadenie sú top manažéri pracujúci na najvyššom vedúcom poste v organizácii vytvárajú hlavne koncepcie a koordinácie podnikových činností v súlade so stratégiou a filozofiou organizácie. Vrcholové vedenie preberá zodpovednosť za svojich zamestnancov, keďže činnosť podniku rieši ako celok.

Stredný stupeň riadenia hovorí o rozmanitých skupinách riadiacich pracovníkov. Riadia štábne a nižšie líniové útvary. Najväčšia časť ich práce je tvorená získavaním, spracovávaním a poskytovaním informácií.

Základný stupeň riadenia alebo aj „management prvej línie“ je len o jeden stupeň hierarchie organizácie vyššie ako výkonní pracovníci. Sú to napríklad majstri, vedúci dielní apod. (Aschlerová, 2009).

4.2 Role v galérii

Manažér galérie

Pri strategickom riadení organizácie kultúrnej a organizácie, ktorá sa zaoberá iným smerom sa toho až tak veľa nemení. Avšak pozícia vodcu a manažéra si vyžaduje najmä niekoho kto má víziu a v danom obore sa pohybuje niekoľko rokov. Manažér by sa nemal uspokojiť so stavom status quo (zotrvačný stav) a taktiež by mal nekompromisne hodnotiť prácu druhých a vyvodzovať z toho dôsledky. (Kesner, 2005, s.264).

Drucker tvrdí, že umenie ako také nemožno riadiť iba rozumom, pretože neskôr sa z toho stáva remeslo. Líder galérie dokáže svojou intuíciou schopnosťami a znalosťami lepšie riešiť výzvy dnešnej doby, lepšie vnímať súvislosti a oprieť sa o svoj hodnotový rámec. Pri činnosti lídra galérie (napríklad riaditeľa, vedúceho zamestnanca, kurátora) môžu byť uplatnené zásady podľa Druckera(2006):

Efektívne riadenie času, sústredenia sa na osobný prínos inštitúcii, stavanie na silných stránkach, orientácia na výkon a priority inštitúcie a efektívne rozhodovanie. (Ochrana a spol., s.74)

Čo sa teda od manažéra kultúrnej organizácie očakáva?

- Vytvorenie plánu pre kultúrny program a akcie
- Vytvorenie plánu na získavanie finančných prostriedkov a ich implementáciu
- Komunikácia so sponzormi, darcami a inými zdrojmi dotácií
- Neustály prehľad o kulúrnom dianí
- Vytvárať marketingové plány
- Podporovať public relations
- Vytvoriť dostatočný personálny tím na zrealizovanie plánovaných aktivít, ktorý bude následne riadený
- Podporovať kultúrne odvetvie
- Mať pozíciu lídra, najmä pri koordinácii a usmerňovaní
- Vytvárať a riadiť finančné plány
- Pripraviť, monitorovať a upravovať rozpočty
- Vytvoriť potrebnú úroveň administratívnych operácií
- Vyjednávať o obstarávaní potrebných tovarov a služieb atď. (Pešic, s.298)

Kurátor

Pozíciu a náplň kurátorskej práce v rámci galérie možno opísať jednoducho, t.j., že ide o človeka starajúceho sa o umenie. Ide však o komplexnejšie poňatie tejto úlohy. Kurátor je vnímaný ako prostredník medzi umelcom a inštitúciou, medzi umením a divákom. Je to profesia, ktorá si kladie a zodpovedá otázky o vývoji prezentácie, umení alebo designu a možnostiach ich interpretácie a kontextualizácie, tak, aby mohol umenie vyviesť z ateliérov pred oči diváka. Veľmi zodpovedná funkcia kurátora aktuálneho umenia reflektuje súčasnú situáciu a diela inštitucionalizuje. To, ako sú dané udalosti sveta umenia výnimočné, podstatné a dôležité pre súčasnú situáciu, tvorí a ukazuje kurátor aktuálneho umenia. (Veselá, R., 2016, s.9)

Grafik

Nie je len dobrým zvykom, ale aj nevyhnutnosťou, aby bola výstava podporená grafickým vizuálom. Pri predkladaní konceptu každej výstavy je dôležité, aby bola jasná predstava o

dominantnej farebnosti expozície, typu použitého písma, charakteru práce s prípadným logom a možné ilustračné materiály. (Pavlů, 2009, s.223).

Slabý-Solar o práci výtvarníka tvrdí: „Nápisy a heslá dobre písané upútajú, zvýšia záujem, zastavia záujemca. Avšak je tu veľmi dôležité, aby expozícia nebola mŕtva, aby hovorila farbami a plochami, a tiež, aby ľudia, ktorí podávajú informácie, vedeli získať záujem, vedeli urobiť obchod.“ (Slabý, 1929)

Technický tím

Na výstavy chodíme okrem uspokojenia informačných potrieb aj za estetickým zážitkom, čo nám v prvom rade sprostredkúva architektúra expozícií. V rámci technického tímu, ktorý sa stará o inštaláciu výstavy a akéhosi „zasadenia výstavy do priestoru“, je prítomný hlavný architekt, ktorým môže byť aj vystavujúci sám. Predkladá dva výstupy svojho tvoriaceho uchopenia výstavy:

Zámer výstavného riešenia (výtvarné priestorové riešenie, architektonickú štúdiu – terminológia je prakticky celkom voľná, neustálená, jednoznačne nekodifikovaná), ktorá sa vo fáze výtvarného riešenia, predkladaného grafikom, zaoberá najmä priestorom, jeho väzbami k hmotným objektom, ktoré sú na vymedzenej ploche koncipované. Tento pohľad na základnú dispozíciu a dislokáciu je podložený skicou, perspektívou a prostredníctvom technických výkresov pôdorysov.

Definitívne výstavné riešenie je konečným výstupom. Táto rovina je súborom technických výkresov, ktorá má podobu klasickej prezentácie, podľa ktorej sa neskôr na vyhradenom mieste za pomoci technického tímu stavia celá expozícia. V definitíve sú zahrnuté všetky výstavné predmety t.j. vitríny, podstavce, zvyšováky, deliace steny, dominantné prvky, osvetlenie, hlavná expozičná komunikácia atď. (Pavlů, 2009, s.222 – 223).

Je však povinnosťou galérie dostať písomné potvrdenie vystavovateľa ohľadom následnej deinštalácie výstavy, kde sa obe strany dohodnú na prenose materiálov a kto je zodpovedný za stratu alebo poškodenie častí expozície, ako aj poplatok alebo iná kompenzácia v rámci partnerstva medzi galériou a vystavovateľom. (Crawford T. And Mellon S., 2008, s.30)

4.3 Riadenie ľudských zdrojov a personálne procesy

Riadenie ľudských zdrojov zahŕňa plánovanie, organizovanie, riadenie t.j. vedenie, motivovanie atď. a kontrolu personálnych procesov a ľudských zdrojov. Hlavné procesy súvisiace s riadením ľudských zdrojov sú kľúčové pre galériu z hľadiska platnej legislatívy a z hľadiska dosahovania stanovených cieľov a výkonných ukazovateľov. Najmä sa jedná o stratégiu v oblasti riadenia ľudských zdrojov, ktorá definuje vízie, ciele a hlavné prístupy a hodnoty v oblasti riadenia ľudských zdrojov. Pokiaľ galéria žiadnu stratégiu nemá, môže to viesť k nekoncepčnosti v personálnych procesoch, resp. procesy nebudú podporovať poslanie, víziu a ciele galérie.

Tvorba a hospodárenie s rozpočtom v personálnej oblasti nesie mnohé ďalšie náležitosti. Náklady na zamestnancov galérie tvoria okrem nákladov na platy aj ostatné osobné náklady, náklady na zákonné poistenie, náklady na vzdelávanie atď. Dôležitou oblasťou je aj optimalizácia počtu zamestnancov a rozpočtu a organizačné zmeny. V rámci personálnych procesov je dôležitý aj výber zamestnancov, kde majú galérie a múzeá zákonne upravené špeciálne požiadavky na výber zamestnancov. Zásadný je najmä výber riaditeľa, vedúcich zamestnancov a kurátorov.

Ďalšie činnosti sa vzťahujú k výcviku, vzdelávaniu a rozvoju zamestnancov. Plne kompetentní zamestnanci sú pre galériu veľmi cenní. Kompetenčný management by mal byť prepojený so systémom odmeňovania a motivačných programov. Pohyblivou zložkou sú osobné príplatky, príplatky za vedenie, zvláštne príplatky a odmeny. Personálneho riadenia sa však týkajú aj procesy uchovávanía znalostí v galérii. Tieto procesy patria do kategórie riadenia znalostí. Ide napríklad o systém zastupovania, systém zástupcov vedúcich pracovníkov, metódy rotácie práce, odovzdávacie protokoly pri odchode pracovníkov, procesné mapy a pod. Významným dokumentom je tvorba smerníc a dokumentácie v personálnej oblasti. Tu má byť spomenutá tvorba pracovného rádu, platového predpisu, ostatných personálnych smerníc a popisov práce, tiež tvorbu ďalšej personálnej dokumentácie a vedenie osobných spisov zamestnancov.

K dosiahnutiu efektívneho riadenia je dobrá spätná väzba zamestnancov, ku ktorej patrí dotazníkové šetrenie spokojnosti zamestnancov, hodnotiace pohovory a pod. Spätná väzba je totiž spojená s procesmi komunikácie so zamestnancami. Tu patrí vhodná voľba komunikačných kanálov (porady, portály, nástenky, intranet...), informovanie o zásadných otázkach, zapojovanie do tvorby stratégií, neformálne stretnutia.

V neposlednom rade môžeme spomenúť aj ostatné personálne procesy, akými sú napríklad kolektívne vyjednávania, sociálne programy, bezpečnosť práce atď. (Ochrana a spol., 2018, s. 124 – 127.)

4.4 Fázy výstavného procesu

Špecifickou stránkou príprav expozície je najmä fakt, že sa tu prelínajú práce tvoriace, ktoré sa náročnejšie kombinujú s prácami výrobnéj povahy – skutočnej výroby, montáže, oživenia expozície, prevozu, deinštalácie, ktorá je na rozdiel od kreatívnej práce časove jasne naplánovaná, formalizovaná a znormovaná. Do prípravy a realizácie výstavy je zavedených päť hlavných fáz:

1. **Prípravná fáza** – typická tým, že sa v jej priebehu vystavovateľ rozhoduje o ideovom zámere, vyčleňuje finančné prostriedky a vytvára predpoklady pre úspešné naplnenie komunikačných cieľov.
2. **Tvoriaca fáza** – plné zapojenie kreatívneho tímu, ktorý si prípadne vystavovateľ zvolí ako záruku naplnenia svojich cieľov. Tím má väčšinou pre svoju prácu veľmi omedzený časový priestor. Na základe schváleného ideového zámeru sa spracovávajú jednotlivé čiastkové práce, v stanovených harmonogramoch sa predkladajú na schválenie a vyrovnáva sa s prípadnými námietkami. Dôležitá je hlavne trvalá a systematická spolupráca celého kolektívu.
3. **Realizačná fáza** – scenáre autorov sú prevedené do materializovanej polohy. Vyrábajú sa potrebné výpovedné prvky, pripravujú exponáty, programové a iné vybavenia a následne sa inštaluje expozícia na vymedzenom priestore.
4. **Komunikačná fáza** – ide o fázu kde dosiaľ mŕtva informačná hmota, ktorá vďaka komunikácii a informačným zdrojom a návštevníkom oživa, začína komunikovať v kontextových väzbách. Najviac významná je intenzita komunikácie, pretože je dôležité v krátkom čase trvania akcie optimálne a efektívne zúžitkovať všetky náklady a maximalizovať či už komerčný alebo komunikačný zisk.
5. **Hodnotiacia fáza** – nastáva po skončení výstavnej akcie, kde vystavovateľ porovnáva stanovené ciele s dosiahnutými výsledkami. V takomto prípade sú ciele stanovené dopredu a sú určené hodnotiace nástroje a kritéria úspechu. Z ukončenej akcie je možné vyvodit' ponaučenia, zhodnotiť úspešnosť a prípadné neúspechy a vytýčiť si ciele pre ďalšiu expozíciu. (Pavlů, 2009, s.215 – 216)

5 HOSPODÁRENIE A FINANCOVANIE GALÉRIÍ

V rámci nasledujúcej kapitoly sa autorka zameriava najmä na skúmanie finančného riadenia galérie a formulovania zásad pre jeho úspešné fungovanie, ale bude sa sústreďovať aj na možnosti dotácií, získavanie zdrojov a následné riadenie nákladov tým najefektívnejším spôsobom.

5.1 Efektívne finančné riadenie galérie

Na vymedzenie „zdravého finančného riadenia“ galérie, je potrebné, aby inštitúcia spĺňala niekoľko kritérií a tými sú:

1. Výška investícií do galérie a na jej veľké opravy musia umožňovať odstraňovanie havarijných stavov, modernizáciu a údržbu budov tak, aby nedochádzalo k vnútornému zadlžovaniu. Galéria by teda mala mať systém finančného riadenia taký, ktorý generuje racionálne úspory vo všetkých činnostiach a prevádza optimalizáciu činností.
2. Zabudovanie princípov účelného, efektívneho a hospodárneho nakladania so zdrojmi do systému hospodárenia galérie. Ide najmä o zavedenie týchto princípov do praxe. Ukazovateľom je hlavne účinný systém vnútornej kontroly, previazanosť na obeh účetných dokladov, manažérske účtovníctvo, cieľové rozpočtovanie, finančný reporting atď.
3. Rozpočet galérie a strategický plán sú prepojené. Ak nie je strategický plán s rozpočtom prepojený, je to iba súbor „nereálnych prianí“. Strategický plán totiž musí jasne definovať merateľné ciele a ukazovatele.

Pri tvorbe rozpočtu galérie ide o 4 fázy a to: prípravu rozpočtu, prejednanie a schválenie rozpočtu, hospodárenie podľa rozpočtu a prípadné zmeny a spätnú kontrolu, vyúčtovanie, či schválenie účtovej uzávierky.

Pri hospodárení galérie podľa schváleného rozpočtu je nutné dodržiavať princípy hospodárnosti, efektívnosti a účelnosti. (Ochrana a spol., 2018, s.171 – 178)

5.2 Financovanie galerijných subjektov

V rámci financovania galerijných subjektov môžu byť dotácie poskytované zahraničnými aj domácimi inštitúciami.

Financovanie príspevkových organizácií

Cieľom príspevkových organizácií nie je generovať zisk, no potrebujú finančné prostriedky k svojmu fungovaniu. Spomenuté prostriedky získavajú z troch zdrojov, a to z verejného sektoru, súkromného sektoru a z vlastnej činnosti.

Príspevkové organizácie sú závislé najmä na verejnom sektore. Galérie teda získavajú príspevky v podobe štátnej podpory Ministerstva kultúry alebo vo forme finančnej podpory, ktorej zdrojom je napríklad rozpočet kraja alebo mesta. Automaticky a každoročne je poskytovaný príspevok na činnosť, o ktorý si subjekty nemusia žiadať.

Financovanie nevládných neziskových organizácií

V tejto situácii prebieha v oblasti príjmov z verejných prostriedkov dotačné riadenie. Pre dotačné riadenie platia zásady, ktorými sa správa dotácií riadi a okrem nich sú rešpektované aj interné predpisy Ministerstva kultúry.

V oblasti profesionálneho výtvarného umenia, architektúry, designu a užitých umení sú dotované:

- Výstavné projekty a rezidenčné pobyty
- Galérie a odborné profesné organizácie
- Užité umenie a design
- Periodické a neperiodické publikácie
- Tvoriace dielne a sympóziá
- Projekty interdisciplinárneho charakteru s významným podielom výtvarnej zložky (Aschlerová, 2009, s.24)

Dotácie a dotačný management

S ohľadom na možnosti čerpať prostriedky z fondov EÚ je pre galérie a múzeá stále významný dotačný a projektový management. Práve vďaka množstvu projektov financovaných z fondov EÚ vzniklo mnoho zaujímavých projektov v rámci galérií a múzeí.

Dotačný management je plánovanie, organizovanie, riadenie a kontrola dotačného projektu. Termínom „dotačné projekty“ označujeme také projekty, ktoré sú spolufinancované z verejných zdrojov (zdroje EÚ, štátu, nadácií atď.). Ciele zamýšľaného dotovaného projektu sú formulované tak, aby boli v súlade s programom, z ktorého je finančná podpora poskytnutá. Na základe stanovených indikátorov je možné vytvoriť vyhodnotenie realizovaného projektu. Súčasne sa hodnotí dodržanie termínov a dohodnutého rozpočtu.

Významné chyby, ktoré sa v dotačnom projekte nepodarí včas napraviť, vedú k neuznaniu časti výdajov alebo k vráteniu časti, či všetkých peňazí.

Ďalším nástrojom pre vytváranie vlastných príjmov múzeí a galérií je darcovstvo (fundraising). Na rozdiel od sponzoringu, ktorý je spojený s poskytovaním reklamných služieb a galéria je voči sponzorovi v polohe dodávateľa reklamnej služby, je klasické darovanie spôsob, ktorý nie je spojený s protiplnením. Pri darcovstve sa ako prejav vďaky bežne poskytujú voľné vstupy do galérie, galériou vydávané publikácie a pod.

Taktiež ide o prístup dobrovoľnícky, ktorý má formu dobrovoľnej a teda neplatennej práce pre galériu. (Ochrana a spol. 2018, s.179 – 184)

5.3 Riadenie rizík v galériách

Management galérie by mal predvídať riziká a vytvárať prípadný systém ich riadenia. Rizikom chápeme nebezpečie vzniku udalosti, ktorá môže negatívne ovplyvniť dosiahnutie stanovených cieľov. Jedná sa hlavne o budúcu udalosť, ktorá má náhodnú povahu. Hovorí sa teda o pravdepodobnostnej situácii. Riziká, ktoré môžu ohroziť chod galérie sa rozdeľujú do niekoľkých skupín: finančné riziká, organizačné riziká, právne riziká, technické riziká a vecné riziká.

Finančné riziká môžu súvisieť s príspevkom od zriaďovateľa alebo vlastníka, so získavaním zdrojov od ďalších prispievateľov, darcov či sponzorov, so zlým poistením, s korupciou a finančnými podvodmi. Pri organizačných rizikách hovoríme o chybách pri riadení galérie, personálnych rizikách, rizikách partnerstva a pod. Právne riziká sú spojené hlavne s legislatívou, s predpismi a chybami v zmluvách, či vo verejných zákazkách. Technické riziká sa týkajú stavu budovy, vybavenia, infraštruktúry a pod. Vecné riziká súvisia s hlavnou činnosťou galérie čo môže byť klesajúci záujem návštevníkov, krádeže alebo poškodenie diel, živelné pohromy a iné.

Na základe vyhodnotenia týchto rizík management galérií formuluje štyri stratégie.

1. Stratégia „Take“ – prevezmi, kedy si je management galérie vedomý rizík a ich následkov, ale prevezme ich bez protiopatrení. Vtedy sa riziká nehodnotia vôbec alebo iba formálne. Riziká teda za neschopných riaditeľov galérií či múzeí preberá občan ako daňový poplatník.
2. Stratégia „Treat“ – ošetri. Cieľom tejto stratégie je buď odstrániť príčiny rizika, alebo znížiť jeho nepriaznivé následky.
3. Stratégia „Transfer“ – prenos. Najčastejšie ide o poistenie, prípadný presun na zriaďovateľa či zmluvne na partnera alebo dodávateľa.
4. Stratégia „Terminate“ – ukončiť. Ukončenie činnosti

Riziká však predstavujú aj podvody a korupcia. Tie sú zväčša spojené s hospodárením galérie či s majetkovým nakladaním (krádež, vyradenie majetku, falšovanie dokladov, falšovanie účtových záznamov za účelom skreslenia hospodárenia či zakrytia chyby, dotačné podvody, poisťovacie podvody a pod.), s personálnou oblasťou (falšovanie dokladov za účelom získania práce v galérií alebo vyššieho platu, falšovanie dochádzky, či cestovných príkazov atď.) alebo s nakladaním s dielami (krádež diel, zámena predmetov a materiálov atď.).

Pri procesnej korupcii môže ísť napríklad o uplatnenie kurátora od začínajúceho umelca za to, aby mohol vystavovať svoje diela v galérii. Táto korupcia nie je spojená s finančnou ujmou pre galériu, ale môže dôjsť k zvýhodneniu vybraných účastníkov, často na úkor iných.

Z pozície vedenia galérie sú dva účinné prostriedky v boji proti korupcii. Prvým je systém finančnej kontroly – teda vnútorný kontrolný systém (z hľadiska účelnosti, efektívnosti a hospodárnosti). Ten ale nie je schopný podchytiť korupciu a podvody vo všetkých oblastiach, napríklad nie v tých, ktoré nesúvisia s nakladaním s finančnými prostriedkami alebo s majetkom).

Druhým kľúčovým opatrením sú analýzy rizík korupcie a podvodov. Výstupy z oboch nástrojov sa dajú použiť, premietnuť do protikorupčnej stratégie.

Medzi techniky zaoberajúce sa touto problematikou patrí aj metóda FMEA (Fault Mode and Effect Analysis). Aplikáciou tejto metódy na problém korupcie sa zaoberá Ochrana, Půček a Plaček (2016). Ukazuje sa aj to, ako sú riziká odhaľované, triedené a hodnotené. (Ochrana a spol., 2018, s. 187 – 190).

6 CIEĽ PRÁCE, METODIKA A VÝSKUMNÉ OTÁZKY

Autorka diplomovej práce popíše projektový management a produkčnú náplň univerzitných galérií. Z časti projektového managementu pôjde hlavne o to, čo všetko zahŕňa plynulý chod galérie, zohľadňujúc hierarchickú štruktúru v tíme a rozdelenie pozícií, financovanie, dokumentáciu a časový harmonogram. Pri produkčnej časti sa priblíži komunikácia s vystavujúcimi, proces a systém výberu umeleckých diel, náročnosť výstav, technické záležitosti a pod. Podnetom je vzniknutá univerzitná galéria Fakulty multimediálnych komunikácií Univerzity Tomáše Bati v Zlíne.

6.1 Cieľ práce

Cieľom diplomovej práce je nahliadnuť do chodu univerzitných galérií a procesov, ktoré sú s tým v úzkom spojení. Autorka sa bude pýtať otázky ôsmich vybraných univerzitných galérií na území Českej a Slovenskej republiky, na základe ktorých dôjde k vyhodnoteniu fungovania nastavenia galérie a čo všetko zahŕňa produkčná stránka. Autorka sa taktiež zameria na samotné porovnanie fungovania vybraných navštívených univerzitných galérií na území Českej a Slovenskej republiky.

Na základe zistených poznatkov z hĺbkových rozhovorov a komparatívnej analýzy autorka v projektovej časti spracuje a navrhne modelovú stratégiu pre univerzitné galérie. Pôjde o akýsi návrh zohľadňujúci kľúčové faktory a postupy, ktoré by sa nemali vynechať. To môže neskôr poslúžiť ako návod pre univerzitné galérie.

6.2 Výskumné otázky

VO1: Čo všetko zahŕňa projektové riadenie a produkčnú náplň galérie?

VO2: Ktorý projektový nástroj sa javí ako najefektívnejší?

VO3: Ako vyzerá tvorba časového harmonogramu galérie ?

6.3 Metodologický postup

V rámci metodologického postupu budú využívané dve kvalitatívne metódy. Prvou sú hĺbkové rozhovory, kde sa autorka bude pýtať na kľúčové otázky, z ktorých vyvodí akým spôsobom je galéria vedená a čo všetko zahŕňa produkčná stránka galérií. V tomto prípade je

pojmem „management galérie“ rozmanitý a môže sa jednať o vedúceho galérie, rektora, kurátora, študenta alebo produkčného galérie. Pôjde o rozhovory zrealizované na pôde českých a slovenských univerzít, no i univerzitnej galérie Tomáše Bati.

Druhou metódou bude komparatívna analýza, kde si autorka na základe zrealizovaných rozhovorov s respondentami vyberie dve galérie, tak, aby mohla objektívne porovnať spoločné a rozdielne znaky, prípadné plusy a mínusy.

Na základe porovnania a zistených informácií či postrehov, autorka v projektovej časti diplomovej práce navrhne komplexnú stratégiu univerzitných galérií.

6.3.1 Štruktúra hĺbkových rozhovorov

Hĺbkové rozhovory sa budú zameriavať na :

Personálnu časť, t.j. kto tvorí tím zodpovedný za chod galérie a kto všetko ovplyvňuje výstavný obsah zvolený do vybranej galérie.

Riadiacu a produkčnú časť, kde sa autorka priblíži k téme financií, bezpečnosti, realizácii výstav, reportingu a nevyhnutným krokom týkajúcich sa úspešného chodu galérie.

Časť časového managementu, kde sa autorka bude pýtať na harmonogramy a plánovanie, ako aj na pragmatické otázky ohľadom inštalácií a deinštalácií výstav.

Respondenti boli oslovení pomocou mailu alebo telefonicky v priebehu mesiac január, február. (Príloha č.1)

6.3.2 Dĺžka rozhovorov

Rozhovory prebiehali osobne a pohybovali sa v časovom rozmedzí od 30 minút do hodiny. Autorka sa snažila dĺžku rozhovorov korigovať, keďže niektorí respondenti mali odpovede stručnejšie a aj kvôli krátkemu pôsobeniu niektorých galerijných subjektov nemohli byť všetky otázky zodpovedané tak, ako v prípade galérií, ktoré mali dlhšiu históriu a bohatšie skúsenosti. Respondenti autorke ponúkli zaujímavé spektrum odpovedí, postojov a pohľadov k danej tematike.

6.3.3 Priebeh rozhovorov

V dané dni sa rozhovory odohrávali na miestach vyhovujúcich respondentom, väčšinou v priestoroch univerzít, no niektoré rozhovory prebiehali aj na netradičnejších miestach ako

napr. kaviarne, budova Slovenského rozhlasu alebo to bol rozhovor uskutočnený cez videochat sociálnej siete. Celkovo tieto rozhovory prebiehali na území Bratislavy, Brna a Prahy.

Respondentom boli položené otázky, ktoré sa týkali funkcií daných osôb a boli rozdelené do troch hlavných častí. Dvaja z participantov mali otázky poslané dopredu, no vo väčšine prípadov išlo o spontánne a vopred nepripravené odpovede.

6.3.4 Spracovanie dát

Zozbierané dáta počas kvalitatívneho výskumu boli nahrávané a následne spracované, na základe čoho vznikli nasledujúce závery na výskumné otázky. Zhodnotenú sú aj jednotlivé postoje a názory respondentov, ktoré sa v niektorých prípadoch odlišujú v rámci oslovených galérií a naopak, niektoré sa zhodujú.

6.3.5 Štruktúra komparatívnej analýzy

Autorka diplomovej práce si v druhej kvalitatívnej metóde k porovnaniu vyberie dve galérie, ktoré svojou históriou a skúsenosťami, ako aj osobitým prístupom, budú najzaujímavejšie. Zameria sa na detailnejší chod, nastavenia, ciele a vízie galérií, ktoré bude medzi sebou porovnávať. Z dostupných materiálov univerzít, vopred stanovených kritérií (Príloha č.2) a poznatkov z rozhovorov vyvodí relevantné závery a zistenia.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

7 HĽBKOVÉ ROZHOVORY S VYBRANÝMI UNIVERZITNÝMI GALÉRIAMI

V nasledujúcej časti sa autorka bude venovať kvalitatívnemu výskumu kde autorka bližšie uvedie čitateľov do problematiky vedenia univerzitných galérií. Na základe hĺbkových rozhovorov s ôsmimi respondentami a komparatívnej analýzy dvoch relevantných galerijných subjektov čerpajúcich z voľne dostupných dokumentov vyvodí autorka zásadné závery a porovnania, ktoré v projektovej časti vedú k zostaveniu návodu pre galérie zavádzajúce stratégiu. Autorka sa bude sústrediť na všetky potrebné kroky a náležitosti, ktoré nesmú byť vynechané pri strategickom plánovaní.

Zrealizované rozhovory by mali personálu zodpovednému za chod rôznych univerzitných galérií pomôcť nahliadnuť do spôsobu projektového managementu a produkčnej náplne ako to bolo pri oslovených podobných subjektoch, ktoré sa nachádzajú na území Českej a Slovenskej republiky. Keďže funkcia produkčného v univerzitnej galérii zahŕňa často mnoho zodpovedností nevynímajúc aj projektový management, v rozhovoroch sa autorka sústreďovala aj na otázky, ktoré sú viac technické a konkrétne pokiaľ ide o riešenie výstav, zabezpečovanie nevyhnutných materiálov a náležitostí a pod. Na základe analýzy profilov jednotlivých galérií, hĺbkových rozhovorov a porovnaní autorka v projektovej časti navrhne stratégiu univerzitnej galérie.

7.1 Vzorka respondentov

Kvalitatívny výskum bol utvorený na úzkej skupine respondentov, ktorých bolo spolu osem. Išlo o rozhovory s ôsmimi kľúčovými osobami, ktoré boli zodpovedné za chod univerzitných galérií. Konkrétne sa budú rozoberať: Galéria G18 spadajúca pod Univerzitu Tomáše Bati v Zlíne, Galéria Medium spadajúca pod Vysokú školu Výtvarných umení v Bratislave, Galéria FX spadajúca pod Fakultu výtvarných umení Akadémie umení v Banskej Bystrici, Galéria FAVU spadajúca pod Fakultu výtvarných umení VUT v Brne ako aj Galéria 209, Galéria UM v rámci Vysokej školy UMPRUM v Prahe, kde sa okrem nej nachádzajú aj ďalšie galerijné projekty nesúce názov Galéria 207 a Galéria H2.

7.2 Predstavenie respondentov

Ako prvú autorka opíše zlínsku univerzitnú galériu G18, ktorá vznikla v priebehu zimného semestra 2018/2019.

Galéria G18 v Zlíne je novou kultúrnou platformou Fakulty multimediálních komunikací Univerzity Tomáše Bati v Zlíne. Orientuje sa na súčasné trendy a tendencie formujúce aktuálny design a umenie – najmä v českej a európskej oblasti.

Výstavné koncepcie, ktoré spočívajú v tematických cykloch, chcú predstaviť, prediskutovať a popísať aktuálne formy a témy hýbajúce súčasným mladým designom a umením a priblížiť ich nielen študentom, ale aj všetkým záujemcom širokej verejnosti.

Výstavy sú doplnené o diskusie, prednášky workshopy, animácie a dielne tak, aby bola galéria G18 schopná zahrnúť témy aj mimo možnosti formy výstavy a sprostredkovať ich nielen študentom UTB, ale taktiež širokej verejnosti.

Galéria FX ako druhý respondent uvádza aj vo svojom štatúte, že ako galéria je zriadená v rámci vnútornej organizácie Akadémie umení v Banskej Bystrici a jej výstavnú a odbornú garanciu zabezpečuje Fakulta výtvarných umení. Galéria uvádza, že jej poslaním je najmä zabezpečovať prenos výsledkov vysokoškolského výskumu do spoločenskej praxe. Poskytuje priestor na prezentáciu partnerským vzdelávacím inštitúciám z domova aj zo zahraničia, poskytuje priestor aj pre umelcov z externého prostredia a podporuje kurátorské aktivity pedagógov a doktorandov fakulty. K prehĺbovaniu poznatkov študentov, prispieva organizovaním rôznych aktivít o súčasnom vizuálnom umení prostredníctvom prednášok a workshopov. Taktiež pomáha pri realizácii diel pre rôzne vybrané výstavné projekty v rámci spolupráce s inými partnerskými inštitúciami a podieľa sa aj na propagácii aktivít Galérie Fx v médiách.

Galéria Medium je tretím respondentom, založená v roku 1991 ako súčasť Vysokej školy Výtvarných umení v Bratislave. Galéria sa snaží pôsobiť nie tak úplne tradičným dojomom, a okrem výstavného priestoru sa najmä snaží fungovať aj ako komunikačný priestor, ktorý ponúka rôzne zaujímavé udalosti, často aj negalerijného charakteru, tak, aby prepojila čo najviac ľudí z čo najrôznejších oborov. Výstavné aktivity samozrejme tvoria súčasť a zároveň aj nadstavbu koncepcie umelecko-pedagogickej činnosti. Jedným z najväčších kritérií galéria označuje zachovanie rovnováhy medzi prezentáciou študentiek, študentov, pedagogičiek a pedagógov školy či partnerských škôl, kurátorskými koncepciami a výstavami etablovaných umelkyní a umelcov z domáceho prostredia či zahraničia.

Galéria FAVU vystriedala činnosť Galérie AULA, ktorá sídli na Fakulte výtvarných umení VUT v Brne a funguje od roku 2004. V tomto výstavnom priestore sa pravidelne organizujú autorské aj kolektívne výstavy zamerané na prezentácie mladých umelcov nielen z FAVU

VUT v Brně, ale aj z ďalších umeleckých škôl, kde sa predstavujú študenti, pedagógovia a absolventi. Galéria je živým komunikačným priestorom, kde sa stretávajú umelci z nastupujúcej umeleckej generácie a poskytuje zázemie pre profesionálnu prezentáciu tvorby autorov do 35 rokov.

Galéria 209 ako ďalší z respondentov je vymedzený priestor v rámci Ateliéru maľba FAVU VUT v Brně. Vo svojom pravidelnom štrnásťdňovom prevoze poskytuje priestor študentom fakulty, ale aj hosťom z iných umeleckých škôl a sfér, kde patria aj etablovaní umelci mladej a strednej generácie. Galéria sa vyznačuje ako slobodná platforma otvorená výskumu a experimentovaniu v oblasti umenia. Prispieva k zvýšeniu komunikácie medzi ateliérmi fakulty aj inými školami. Inšpirovala sa vznikom Galérie 207 v Prahe, ktorá je tiež súčasťou výskumu a bude opísaná nižšie. Výstavy sú taktiež sprevádzané prednáškami, diskusiami a workshopmi určenými študentom školy a verejnosti. Kurátorský tím je zostavený z pedagógov a študentov FAVU.

Galéria UM ako piaty respondent bola zriadená v roku 2000 avšak až od roku 2001 je v pravidelnom výstavnom chode. Je súčasťou Vysokej školy Uměleckoprůmyslovéj v Prahe. Snaží sa o vyvážený pomer medzi retrospektívnymi výstavami a výstavami súčasného umenia a zároveň odráža medziodborové zameranie školy. Zameriava sa najmä na mladých výtvarníkov, kurátorov, ktorí predstavujú umelecký potenciál pre nasledujúce roky.

Galéria 207 je verejná galéria zameraná na súčasné vizuálne umenie a funguje na UPRUM od roku 2008. Výukovým programom pre umeleckú prezentáciu, kurátorstvo, teóriu umenia a kritické písanie sa Galéria 207 stala až v roku 2011. Svojím charakterom galéria naviazala na galerijný model predchádzajúcej dekády malých neformálnych komunitných priestorov s častou periodicitou výstav, ktorá v prípade Galérie 207 bola definovaná na jeden týždeň. Galéria nedisponuje vlastným priestorom, ktorý sa teda periodicky mení. V súčasnosti je však galéria naspäť v rámci svojho materského ateliéru č.207, teda je presne tam, kde začínela.

Galéria H2 je posledný respondent a je to taktiež galerijný priestor v rámci UMPRUM. Funguje zatiaľ kratšie a je to iba pod vedením študentov. Taktiež sa snaží o prepájanie umelcov z rôznych oborov, je otvorená verejnosti a ako hlavným poslaním označuje schopnosť priestoru zabezpečiť prostredie na výuku, schádzanie sa a vzájomnú komunikáciu.

8 PODROBNÁ ANALÝZA ROZHovorov

Na základe rozhovorov okrem záverov z hlavných výskumných otázok vzišlo aj mnoho iných zaujímavých poznatkov, ktorým sa autorka bude v tejto kapitole venovať. Pomáha to k hlbšiemu nahliadnutiu vedenia galérie a postojom ako k zamestnancom a managementu, tak aj k umeniu a vystavovateľom. Rozhovory boli rozdelené do troch skupín deliacich sa na: hierarchickú časť, t.j. kto všetko tvorí tím, ale aj kto ovplyvňuje výstavný obsah v galériách, produkčnú a časovú líniu. Keďže financovanie galérií považuje autorka za jednu z kľúčových náležitostí, rozhodla sa jej tiež venovať osobitnú kapitolu. Na základe týchto častí sú aj rovnako rozdelené nasledujúce podkapitoly, kde sa autorka venuje rozboru odpovedí zohľadňujúc všetkých respondentov.

8.1 Hierarchia v univerzitných galériách

V prvej časti sa autorka pýtala na zloženie tímu priamo zodpovedného za chod galérie. Z hľadiska zodpovedných členov sa však nedala vylúčiť aj skupina ľudí, ktorá rozhodovala o výstavnom obsahu v galérii. Tu sa totiž odpovede líšia. Autorka robila rozhovory zväčša s osobami označenými ako produkčný/á, referentka výstavného oddelenia, no v jednom z prípadov to bol samotný študent či kurátor alebo aj samotný prodekan fakulty výtvarných umení v tomto prípade z Banskej Bystrice. Práve z dôvodu takejto diverzity sa autorka rozhodla opísať hierarchické zloženie každej galerijnej univerzity jednotlivo.

Úloha produkčného je ako sa javí najviac komplexná, kde sa zodpovedná osoba stará o komunikáciu s vystavujúcim, o zariadenie ľudí na inštaláciu, o technické záležitosti, má prehľad o možnostiach z hľadiska bezpečnosti, je zodpovedná za otváraciu dobu, zabezpečenie chodu galérie, zaistenie kustódov na stráženie výstavy, poskytuje materiály potrebné k inštalácii pre vystavujúcich, je zodpovedná za riešenie transportu a pod.

Takýto model predstavovala zlínska galéria G18, kde bola priamo zodpovedná za chod galérie dvojica produkčná a kurátorka. Výstavný obsah je však schvaľovaný galerijnou radou, kde sú pedagógovia jednotlivých umeleckých oborov, dekan, kurátori (externí a interní), supervízory. Občas sa však v galérii nárazovo vytvoria aj recipročné výstavy, prispôbené určitej téme.

Galéria Fx v Banskej Bystrici je pod vedením prodekana fakulty výtvarných umení so svojím asistentom. V rámci technického tímu je využívaný študent sochy, ktorý je architektom pri inštaláciách, aby presne určil ako bude výstava umiestnená a ako sa z technických zásad

v tomto priestore musí inštalovať. Priestor je strážený kustódkami. Priestor tejto galérie je špecifický práve preto, že sa nachádza v zasklenom foajé budovy a nepotrebuje veľa zamestnancov aj kvôli svojim nevelkým rozmerom. Galerijná rada však taktiež rozhoduje o výstavnom pláne, ktorý prodekan neskôr koordinuje a jeho asistent rieši správu žiadostí.

Galéria Medium v Bratislave má vo vedúcej osobe zastúpenie hned' niekoľkých funkcií, t.j. grantovú manažérku, PR a event manažérku, grafičku a koordinátorku. Má však aj dvoch kustódov, kde jeden má prispôsobené funkcie na asistenta. V tomto subjekte veľmi výrazne figuruje galerijná rada taktiež, ktorá sa po dvoch rokoch vždy mení a je zložená z piatich členov, ktorí rozhodujú o výstavných dielach, či sú to školské projekty, etablovaní umelci alebo kurátorské projekty.

Brnianske galerijné univerzity majú dva typy vedenia. V prípade galérie FAVU ide o produkčnú spolu s dvomi kurátormi, kde jeden bude zameraný na produkciu a druhý na výber umenia. Galerijná rada ako v predošlých prípadoch ovplyvňuje výstavný obsah galérie. V tomto prípade ide o šesťčlennú skupinu ľudí, ktorí z cca tridsať prihlásených projektov vyberajú sedem. V prípade druhej brnianskej univerzitnej galérie 209 ide hlavne o ateliérovú angažovanosť. Kurátor dohliada na výstavný program, no študenti ho tvoria. Prebiehalo to však aj tak, že sa tvorili kurátorské tímy študentov, ktorí korigovali umelcov a mali na starosti celú galériu. Ide o prístup, ktorým sa študentom čo najviac ponúkne možnosť zistiť v praxi ako prebieha vedenie galérie ako aj samotné kurátorstvo. Postupne sa z hľadiska účinnosti prispôbovali tímy tak, aby sa každá funkcia zameriavala na niečo iné, či už išlo o fotografiu, kurátorstvo, grafiku a pod.

Pražská UMPRUM a jej galerijné projekty sa tiež líšia vo svojom hierarchickom obsadení. Pri galérii UM sa o chod galérie stará prorektor pre vonkajšie vzťahy pre medzinárodnú spoluprácu, ktorý ma na starosť výstavnú činnosť a produkčná úloha referentky výstavného umenia. Dozor sa využíva cez dohodu o pracovnej činnosti. Výstavný program sa naplňa na základe zvolania odbornej rady, kde je komisia zložená z odborníkov a pedagógov školy z piatich katedier (architektúra, grafika, voľné umenie, teória umenia a užité umenie).

Galéria 207 nedisponuje vlastným priestorom, je v interiéri ateliéru a je pod vedením kurátora, bývalého absolventa ateliéru intermediálnej komunikácie v rámci UMPRUM v Prahe. Jeho galerijný tím je zložený zo študentov rôznych oborov ako napr. fotografia, animácia architektúra, grafický design a pod. V tomto prípade ovplyvňuje výstavný obsah najmä kurátor a zároveň aj vedúci galérie.

Galéria H2 je celkom študentský projekt. Je pod vedením študentov teórie moderného umenia dejín umenia, ktorí sa starajú o kurátorstvo a taktiež spolužiaci zastávajúci ďalšie funkcie ako PR a sociálne siete, grafika alebo produkcia. Výstavný obsah je volený dvomi kurátormi – študentami, ktorí s vystavujúcimi naďalej komunikujú. Galerijná rada teda v rámci UMPRUM funguje iba pre galériu UM.

Autorka z týchto poznatkov vyvodila, že na bezprostredné vedenie univerzitnej galérie zväčša nie je potrebné viac ako dvoch ľudí. Pri samotnom výbere výstavných diel a stanovovania programu zasahuje galerijná rada alebo kurátor, ktorý je väčšinou hlavnou zložkou aj vedenia galérie.

8.2 Financie a podpora univerzitných galérií

Univerzitné galérie zväčša čerpajú financie z projektov ministerstva školstva ako v prípade zlínskej univerzity G18, kde táto možnosť vznikla na základe akreditácie arts managementu. Ako sa utorka dozvedela, ambície na podávanie grantov rastie, avšak napríklad grant z ministerstva kultúry nebol možný, keďže projekt musí byť zabehnutý aspoň rok a pol, čo nebolo v tomto prípade naplnené. Mimo finančnej podpory však galériu podporuje mesto Zlín, nadácia VIVA a z mediálnej podpory je to napríklad Czechdesign alebo galerijný tourmap pod záštitou spoločnosti Kabinet T, ktorý je akýmsi partnerom galérie a zverejňuje akcie a informácie o galérii. Cieľia primárne na študentov, kým sa stane priestor viac známy a neskôr budú cieľiť aj na širokú verejnosť. Spomenutých partnerov galéria komunikuje zverejnením loga na webových stránkach a tlačovinách. Rozpočet na jednotlivé výstavy sa pohybuje v cenách okolo 30 000 českých korún pre kurátora, ktorý danú výstavu zostavuje. Z toho sa následne kurátorovi odrátava odmena a vystavujúci dostávajú honorár v rozmedzí 3 – 5tisíc. Ak je potrebné dodatočne vyrobiť určité elementy alebo zabezpečiť materiál rieši to univerzita, ako aj náklady na tlač, vernisáž a pod. V rámci univerzity poistenie spadá na celý výstavný priestor, kde je samozrejmosť, že sú celoplošne poistení aj študenti, teda výstavy sa samostatne nepoistujú. V prípade veľmi cennej výstavy sa zabezpečia kustódi.

Výnimkou je v tomto banskobystriická galérie Fx, ktorá nie je financovaná a funguje skôr bez rozpočtu z občas uvoľnených peňazí rektora, t.j. peňazí, ktoré nie sú bezprostredne fakultné, na veci typu osvetlenie a iné technické záležitosti. V tomto prípade nebývajú finančne ohodnotení ani umelci a vystavujú na vlastné náklady. Na verejnosť galéria privedmi

nekomunikuje a nevyužíva podporu mediálnych partnerov z dôvodu slabej odozvy cieľovej skupiny.

Galéria Medium v Bratislave má školský finančný limit v rozmedzí 1500 – 2000 eur, ktorý je však často prekročený. Sú podporovaní aj Bratislavským samosprávnym krajom, ktorý poskytuje galérii granty. Ak by galéria chcela osloviť Ministerstvo školstva alebo kultúry potrebujú ako podklad k žiadosti konkrétny dôvod na získanie financií. Je potrebné to mať ošetrené dôvodom ako je napríklad výmena svetelného systému, oprava stien atď. Žiadna iná dlhodobá spolupráca čo sa týka partnerstva v prípade tejto galérie nefiguruje. Pokiaľ v galérii vystupujú českí umelci, podporu poskytuje České centrum prípadne iné zahraničné školy (napr. holandská škola, ak boli v priestoroch zahraniční umelci).

Vystavujúci sú ohodnotení z poskytnutého grantu, no nie je to garantované. Umelci vystavujú na vlastné náklady v závislosti toho, či vytvárajú úplne nové diela alebo či už existujú a potrebujú príspevok iba na prípadné modifikácie. Grant, ktorý je vystavovateľovi poskytnutý je už podľa jeho uváženia využitý na výstavu alebo ako honorár. Poistenie taktiež spadá na celú galériu. Spravidla sa výstavy nepoistujú, no v galérii funguje kamerový systém a dozor.

Brnianska galéria FAVU zastrešuje aj financie pre galerijný projekt 209. Rozpočty spájajú grant mesta Brno v hodnote 70 000 českých korún a okrem toho dostáva vystavujúci 8000 na realizáciu výstavy. Z toho môže neskôr podľa vlastného uváženia čerpať na svoj honorár. Interné náklady ako napríklad grafika, produkcia, materiály a iné technické náležitosti má na starosti Fakulta Výtvarných umení. Priemerne je rozpočet jednej výstavy vo výške 15 000 českých korún. V rámci partnerstva uzatvorila galéria zmluvu s portálom ArtTalk, ktorý propaguje výtvarné umenie. Galéria poskytne podklady svojej hovorkyni, ktorá ich spracuje a na základe vlastného zoznamu novinárov a médií píšucich o výtvarnom umení ich rozposiela. Propagácia tiež funguje prostredníctvom odborov vonkajších vzťahov Vysokého učení technického. Médiá sú platené keďže relevantných nie je veľa. Logá sú viditeľné na plagátoch a pozvánkach, no nie sú na školskom webe. Vysoká škola má obecnú poisťku na svoj celkový chod, teda aj galériu. Galerijný projekt 209, ako už autorka spomínala, je viac špecifický a teda väčšina záležitostí je pokrytých z financií riešených galériou FAVU. Avšak poistenie na samotný priestor nie je zabezpečený, keďže to ani nie je celkom realizovateľné. Galéria sa nachádza na chodbe univerzitných priestorov, t.j. poistenie by bolo príliš vysoké.

Galéria UM v Prahe je financovaná školou, ktorá je financovaná ministerstvom školstva. Každoročne žiadajú o dotáciu hlavného mesta Praha, kde sa čiastky pravidelne menia. Študenti sa v tomto prípade usilujú o riešenie vlastných dotácií a sponzorov, ktorí sú ochotní zastrešiť náklady na výstavy alebo prispieť v určitom smere. Partneri okrem hl. mesta Praha sú aj mediálni, a to Radio 1, Radio Wave, Czechdesign.cz, DesignCabinet.cz, GoOut a občasná dohoda s niektorými inštitúciami alebo firmami, ktoré môžu byť aj zahraničné. Ich logo je uvedené na webe a sú zmienení ako poďakovanie pri zahájení výstavy. Rozpočty na výstavy sú však rôznorodé, kedy sú niekedy veľmi nízko nákladové výstavy a v iných prípadoch sa financie rozdeľujú medzi výstavné materiály, grafické materiály, tlač, a pod.

Pokiaľ je vystavujúci zároveň kurátor, čo je veľmi časté, je ohodnotený formou štipendia. Všeobecne však galéria poskytuje príspevok v hodnote 50 000 českých korún a v prípade väčšej náročnosti sa očakáva finančná participácia aj samotného umelca. Výstavný priestor je poistený pred požiarom, povodňami, krádežou a poškodením a pri veľmi drahých dielach dochádza k pripoisteniu. Galéria UM z finančného hľadiska rieši aj náklady smerujúce ku galérii 207. Rozpočet na výstavy sa tu však pohybuje iba v hodnotách 5000 českých korún, z čoho väčšinou honorár o výške 1000 putuje umelcovi. Rovnaké podmienky platia pre študentskú iniciatívu galerijného priestoru H2.

Autorka zhodnotila, že vo väčšine prípadov sú galérie financované rozpočtom univerzít a podporou mesta. Mnohokrát však dochádza k dodatočným žiadostiam o grant, keďže financie nie sú vždy dostačujúce, z čoho sa spravodlivo peniaze prerozdeľujú na všetky výdavky spojené s inštaláciou výstavy a taktiež na poskytnutie určitej odmeny umelcom. V niektorých prípadoch autorka zistila, že situácia s financiami nie je ideálna a teda dodatočné náklady putujú iba za vystavovateľom.

8.3 Produkčná náplň univerzitných galérií

V rámci internej komunikácie je osvedčeným portálom google drive alebo intranet, kde sa študentom rozposielajú informácie a rôzne pozvánky. Taktiež sa však najjednoduchšie a najefektívnejšie komunikuje cez sociálne siete a to či už interne alebo pre verejnosť v rámci propagácie. Najčastejšie sa na výber výstavných diel vyhlasujú open cally alebo verejné výzvy, do ktorých sa záujemci môžu prihlasovať a posielat' svoje projekty. To sa však v niektorých prípadoch líši pri oslovených respondentoch, ako to autorka ďalej opíše. V prípade zlínskej univerzity je aktuálny rok pilotným, teda na zahájenie boli zatiaľ zrealizované dve

študentské výstavy, ktoré priestor otvorili a predstavili verejnosti. V súčasnosti však stála kurátorka vytvára list externých kurátorov, ktorých osloví a s nimi tvorí výstavný program, čím je teda aj zodpovedaná jedná z hlavných otázok výskumu, a to či galéria spolupracuje aj s inými kurátormi. Galéria chce do budúcnosti určite open cally vyhlasovať, no doposiaľ fungovali iba interne, teda to nebolo sprístupnené verejnosti.

V zmysle vyhlasovania open callov funguje väčšina galerijných univerzít. Open call pre nich predstavuje základ, kde sa môžu prihlásiť mnohé obory, iné školy, odborná verejnosť, pedagógovia, doktorandi a aj zahraniční umelci. Výzva je vyhlásená v októbri a z prihlásených projektov neskôr galerijná rada alebo kurátor vyberá najzaujímavejšie projekty. Pokiaľ sú niektoré výstavy dopredu na rok stanovené, program sa o ne dopĺňa vo voľných mesiacoch. To platí najmä pre obdobie prázdnin a pod. Ak sú dohodnuté dlhodobé spolupráce, sú začlenené v programe. Banskobystrická galéria Fx funguje na báze tvorby každej výstavy iným kurátorom. V galerijnej rade sú štyria teoretici, ktorí vyučujú dejiny umenia a sú teda aj garantmi rôznych výstav. Tu sa však tiež nedá vylúčiť fakt, že si umelci často vlastné výstavy aj kurátorsky vedú. Snažia sa najmä o to, aby boli výstavy vždy zaujímavé, netradičné a pôsobili „trendsettersky“, podľa slov Michala Murína, vedúceho galérie.

Pokiaľ ide o galériu Medium, každá výstava je na osobnej preferencii vystavovateľa, teda či chce využiť kurátora alebo si túto kompetenciu vyskúšať sám. V tomto prípade napríklad vedenie navrhuje vystavujúcim aby využila pomoc kurátora, ktorý sa v tomto obore naozaj vzdeláva, aby študenti zistili, že je to o vzájomnom dialógu a môžu tak dostať iný uhol pohľadu na svoj koncept a akési usmernenie z teoretickej roviny. Tento názor zdieľa aj galéria UM v Prahe, kde okrem toho, že môže byť kurátorom aj sám vystavujúci využíva sa pomoc kurátorov – študentov.

Galérie, ktoré nefungujú na open calloch sú Galéria 207 a H2. Galéria 207 funguje ako teoreticky povinne voliteľný predmet pre študentov voľnej katedry, kde sa môžu realizovať, ale voliteľný je pre celú škálu oborov na škole. Galerijný tím má zostavený zo študentov rôznych oborov, ktorý sa stanovuje na začiatku semestra. Výber diel tu spadá pod kurátora Petra Krátkeho, ktorý galériu vedie a občas sa o názor delí s tímom. Tu na základe stanoveného listu umelcov vystavuje raz etablovaný autor a raz študent ateliéru. Pôvodne fungoval koncept aj tak, že na základe pozvania kmeňového kurátora zostavoval program pozvaný externý kurátor. Momentálne však galéria funguje na zmienenom jednom kurátorovi. Galéria

H2 je vedená dvomi kurátormi študentami, ktorí tiež vyberajú vystavujúcich zo svojich skúseností a prehľadu namiesto open callu. V budúcnosti chcú spolupracovať s externým kurátorom, ktorému iba prenechajú priestor.

Čo sa týka inštalačného tímu, je to vždy pomoc spolužiakov a rôznych študentov či dobrovoľníkov, ktorí pomáhajú výstavu do priestoru zakomponovať. Galéria Fx využíva architekta, ktorý presne naviguje inštalačný tím. Galéria FAVU má technickú dielňu s kolegom, ktorý pri náročnejších inštaláciách pomáha študentom. Vo všeobecnosti sú za to však zodpovední samotní študenti.

Pri grafickom spracovaní výstav to prebieha rovnako. Študenti grafického designu vytvoria vizuálnu identitu, do ktorej je potom zakomponovaný vizuál každého vystavujúceho podľa ich prípadných komentárov. Študenti grafiky spracovávajú aj prípadné tlačoviny a pod.

Pokiaľ je potrebný transport, funguje to na báze dohody. Vystavujúci si dokáže materiály preniesť aj sám alebo využije školskú dodávku, prípadne sa menšie materiály tiež prevážajú v zodpovednosti univerzít.

Z bezpečnostného hľadiska sú priestory zabezpečované kamerovým systémom, alarmami a dozorom. Vystavujúci však dostávajú inštrukcie, kde smú alebo nesmú v rámci priestoru zasahovať. To sa často týka stropov kvôli nosnosti, podlahy, elektriny, materiálu alebo stien, aby vystavujúci vedeli kde nesmú vráťť apod. Dbá sa na závesné systémy, ktoré v niektorých prípadoch nie sú vôbec dovoľované ako napríklad pri galérii Medium.

Autorka sa zaujíkala aj o niečím zaujímavé výstavy, prípadne technológie, ktoré boli pri výstavách používané. Galéria G18 zmieňovala zaujímavú výstavu ktorá bude mať veľkoformátovú tapetu dotváranú na mieste, alebo sprievodný workshop v spolupráci s floristkou, ktorá naučila prítomných ako majú pracovať s kvetinovými inštaláciami, ktoré neskôr ostali v priestore. Galéria Fx a Galéria FAVU využíva videoprojekcie, Galéria Medium a Galéria UM mala v priestoroch virtuálnu realitu, Galéria 207 využila tepelnú kameru, ktorá snímala telesné teplo, Galéria H2 využila šesťstenový reproduktor a Galéria 209 mala v priestoroch demolačnú výstavu, ktorá vznikala spôsobom demolácie všetkého čo sa vystavovalo samotnými autormi. Taktiež však používali špeciálne farby na vymaľovanie niektorých priestorov kvôli špecifickému konceptu výstavy alebo projektovali na špeciálne fólie, ktoré zaujímavým spôsobom lámali svetlo.

Ako finálne vyhodnotenie priebehu galérie zostavujú záverečnú správu kvôli viazanosti na grant, kde sa spisuje ako prebiehali jednotlivé výstavy dopredu naplánované. Niektoré z galerijských subjektov spisujú aj priebeh návštevnosti a elementy, ktoré boli úspešné a ktoré zas menej. Zlínska galéria G18 evaluovala aj študentov, ktorí sa rozhodli priestoru vypomáhať.

Galéria Medium pridáva recenzie ako kvantitatívne vyhodnotenie a v prípade Galérie 207 sú samotné recenzie spísané študentami, ktorí musia k téme zaujať kritické stanovisko, keďže je to základom ich skúšky. Galéria UM počíta okrem vyššie spomenutého aj návštevnosť.

Odozva vystavujúcich býva neformálna, zväčša pozitívna, prípadne sa zapracujú komentáre k nevyhovujúcim alebo negatívnejším aspektom. Nie je však na to vedený archív, kde by mali spísané od umelcov presné informácie. Spolupráca sa taktiež udržuje do ďalších akcií a rokov, kedy môže dôjsť aj k nečakaným vzájomným projektom alebo opätovnému vystavovaniu. Galéria 207 sa však chce opakovaným spoluprácam vyvarovať, keďže ich koncepcia je skôr o využití vždy iného umelca a o udržaní rôznorodosti.

Podľa získaných informácií je možné zhodnotiť, že efektívnou komunikáciou pre verejnosť sú najmä sociálne siete a interne funguje intranet alebo archív dokumentácie typu google drive apod. Univerzitným galériám fungujú hlavne open cally, v špecifickejších projektoch je to postavené na kurátoroch, ktorí majú vytvorenú predstavu a zoznam umelcov, ktorých oslovujú. Produkčné náležitosti však spadajú na študentov samotných, ktorí si častokrát vyskúšajú rôzne kompetencie v rámci vedenia alebo chodu galérie a môžu k tomu pristupovať zo svojím osobitým názorom, ktorý je v istom zmysle korigovaný skúsenejším dohľadom. Všeobecne sa zhodnotenia nearchivujú, pripravujú sa vždy iba záverečné správy, ktoré hodnotia výstavy a grant, ktorý sa na ne využíval. V niektorých prípadoch sa hodnotí aj návštevnosť a sú poskytované subjektívne recenzie. Iná dokumentácia alebo oficiálny report od vystavujúcich neprebíha.

8.4 Časový harmonogram univerzitných galérií

Tvorba časového harmonogramu galérie je pri galériách veľmi podobná. Program výstav sa stanovuje na rok dopredu. V prípade open callov, ktoré sú vyhlasované v októbri, sa už v novembri tvorí program na rok resp. do konca septembra, tak, aby mohla prebiehať nová výzva, do ktorej sa vystavujúci môžu prihlasovať. Sú však respondenti, ktorí majú kratšie časové

plánovanie. Galéria 207 tvorí výstavný program na semester, Galéria Fx na pol roka dopredu, galéria H2 na semester dopredu a galéria 209 označuje plánovanie dopredu ako náročnejšie. Zimný semester je pre nich jednoduchší z hľadiska menšej časovej vyťažnosti aj vďaka nadchádzajúcim prázdninám, no v letnom semestri je času menej a pri výbere je potrebný celý tím, kde sa dohadovanie a plánovanie nesie v dlhšom časovom horizonte.

Spravidla inštalácie náročnejších výstav trvajú maximálne týždeň. V priemere sú to však tri až štyri dni a deinštalácia prebieha v rozmedzí jedného až dvoch dní. Pokiaľ ide o jednoduchšie výstavy inštalácia je stihnutá v rámci jedného dňa a deinštalácia je zrealizovaná v polovici dňa.

Výstavy sa menia každý mesiac alebo mesiac a pol v prípade Galérie G18, kde sa plánuje zaviesť štyri až šesť výstav ročne. To isté platí pre Galériu Medium, Galériu FAVU a Galériu UM. Galéria 209 funguje na báze dvojtýždňových výstav, teda päť až šesť výstav na semester alebo v rámci troch aktívnych mesiacov. Galéria H2 má v priemere dĺžku výstavy jeden mesiac alebo tri týždne. Galéria Fx uvádza, že výstavy sa pohybujú od dvojtýždňových až po trojmesačné, ktoré sa však realizujú počas letných prázdnin. V Galérii 207 sa výstavy menia každý týždeň a ročne sa realizuje desať až dvanásť výstav.

Spríevodný program býva v niektorých galériách rozmanitý. Vernisáž prebieha pri každej z výstav v každom z oslovených galerijných subjektov. Súčasťou programu však bývajú komentované prehliadky, workshopy a diskusie. G18 má mesačne tri až štyri sprievodné akcie. Galéria 209 nerobí vernisáže, no každú výstavu začína komentovanou prehliadkou alebo prednáškou prípadne špeciálnym vystúpením, kde autor predstaví projekt, seba a priebeh jeho tvorby. Za jeden mesiac teda stihnú dve výstavy, v rámci ktorých sú priemerne štyri sprievodné akcie. V Galérii Medium je to jeden event na výstavu, avšak táto galéria tvorí iné nezvyčajné eventy a to napríklad umelecké plesy v priestoroch galérie, detské workshopy, koncerty kde prepája jednotlivé obory alebo grilovacie akcie, ktoré sa dajú organizovať vo vonkajších priestoroch. Prichádza teda k uvoľnenej atmosfére a networkingu potrebného v umeleckej sfére. Galéria Fx nerobí žiadne sprievodné eventy, iba jednu až dve vernisáže mesačne. Brnianska galéria FAVU má vernisáže, komentované prehliadky a chce zaviesť aj vernisáže. Propagácia a komunikácia daných akcií prebieha rovnako ako pre samotnú výstavu. Podobne je to aj v prípade pražskej galérie 207. Galéria UM navyše organizuje zaujímavé akcie typu diskusie s architektkami, ako náhľad na ženy v tomto obore. Organizujú minimálne tri akcie za mesiac.

Na základe vyhodnotenia týchto odpovedí autorka zhrnula, že výstavný plán sa organizuje na rok alebo pol roka dopredu, v niektorých prípadoch na semester. Inštalácie sú v priemere nenáročnejšie v rozmedzí troch dní a náročnejšie trvajú týždeň. Deinštalácia prebieha rýchlo a nenáročne. Striedanie výstav je pomerne individuálne a sprievodné akcie sú zväčša tri až štyri mesačne. Vernisáže sú realizované vždy a odlišné eventy sú už na vedení jednotlivých galérií.

9 KOMPARATÍVNA ANALÝZA VYBRANÝCH UNIVERZITNÝCH GALÉRIÍ

Autorka si do nasledujúcej kapitoly vybrala dve univerzitné galérie, ktoré bude porovnávať aj z hľadiska strategického plánovania na dlhšie obdobie z voľne dostupných dokumentov, ktoré majú galérie na webových stránkach. Keďže rozbor z hľadiska hierarchie, financovania a podpory, produkčnej náplne a časovej línie, bol prevedený v predošlej kapitole, autorka sa zameria na podrobnejšie informácie, vedené v strategických dokumentoch a výročných správach univerzít.

Na analýzu si vybrala bratislavsku galériu Medium a pražskú galériu UM, ktorej dokumentácia a plánovanie sa čiastočne týkajú aj galérie 207 a H2. Galéria Medium má dlhšiu históriu keďže vznikla v roku 1991 a Galéria UM v roku 2000. Autorka vyhodnotila tieto dva subjekty ako relevantné k poskytnutiu modelového vzoru pre galérie, keďže majú dlhoročnú skúsenosť a zabehnutý systém, na základe ktorého sa dá pri budovaní strategického plánu orientovať. Preto sa podľa toho bude môcť ďalej autorka riadiť vo svojej diplomovej práci.

9.1 Dlhodobý zámer umeleckej činnosti

Vysoká škola UMPRUM spolu so svojimi galerijnými subjektami je v českom prostredí výnimočnou umeleckou školou s viac než storočnou tradíciou. Spája v sebe nielen obory umelecké, ale aj technické a humanitné. Zameriava sa hlavne na vzdelávanie a výskum v oblasti designu (vrátane úžitkového umenia a grafiky), voľného umenia, architektúry a dejín a teórie umení.

Škola chce byť hlavne vysokou výberovou inštitúciou, zakladajúcou si na ateliérovej forme výuky a individuálnom prístupe k študentom, kde sa využívajú na jednej strane najnovšie technológie a na druhej strane aj tradičné materiály a remeselné techniky. Víziou školy je medzinárodná spolupráca a aktívne pôsobenie na spoločnosť, ktoré sa vyznačuje otvorenou prezentáciou výsledkov práce študentov. Snaží sa najmä o silné postavenie celej českej vizuálnej kultúry na domácej pôde aj v zahraničí.

Galéria Medium, ktorá spadá pod VŠVU v Bratislave má taktiež za cieľ šírenie vzdelanosti v umeleckých oboroch, podporuje tvorivé a kritické myslenie, nezávislé a umelecké bádanie, umeleckú tvorbu a výskum, no taktiež posilňuje tvorivého ducha ľudskej spoločnosti vyznávajúceho hodnoty humanizmu.

9.1.1 Internacionalizácia

Vysoká škola UMPRUM spolu so svojimi galerijnými projektami má v rámci internacionalizácie víziu spolupráce s najlepšimi európskymi vysokými školami, opierajúc sa o intenzívnu pedagogickú a študentskú mobilitu. Okrem toho, že má škola rozsiahlu sieť partnerských škôl a snaží sa o aktívny prenos zahraničných skúseností a príkladov do praxe, je zapojená aj do mnohých medzinárodných projektov na ateliérovej a katedrovej úrovni. Chce posilňovať prednášky zahraničných expertov a workshopy vedené medzinárodnými uznávanými odborníkmi ako súčasť života školy, taktiež ako účasť na medzinárodných súťažiach, výstavách a prehliadkach. Do spolupráce sa zahŕňa aj participácia renomovaných zahraničných firiem z oblasti designu a aplikovaných umení, čo môžu využiť samotní vystavovatelia aj v rámci svojich inštalácií v galériách. Z výročnej správy za rok 2017 vyplynulo, že v porovnaní z predošlých rokov pribudlo 58 kontaktov novinárov a iných partnerov predovšetkým z prezentácie na Salone del Mobile v Miláne a Design September v Bruseli.

Vysoká škola Výtvarných umení v Bratislave spolu so svojou galériou Medium má taktiež ambície a tendencie participovať v medzinárodných umeleckých a prezentačných projektoch a nadväzovať na medzinárodné spolupráce je taktiež kľúčové pre ďalšiu spoluprácu. Škola sa chce podieľať na organizovaní rôznych náučných workshopov, prednášok a diskusií, ktoré budú zahŕňať aj návštevu zahraničných umelcov a odborníkov. Navyše má VŠVU za cieľ prehlbovať nadštandardné vzťahy s partnerskými školami z krajín V4.

Galéria Medium vo svojich správach nezverejňuje a nevymenúva všetky zahraničné projekty, na ktorých sa zúčastnila ako je to v prípade galérie UM, ktorá stále rozvíja aj spoluprácu s novinármi. Galéria Medium však aj v rozhovore uvádza, že do budúcnosti chce spoluprácu rozširovať.

9.1.2 Prezentácia umeleckých výstupov doma aj v zahraničí

Za jednu z hlavných častí plánovania a cieľov univerzitnej galérie autorka považuje práve túto podkapitolu. Vysoká škola UMPRUM uvádza, že prezentácia výsledkov školy, je prirodzeným výstupom vyjadrujúcim poslanie školy a je nerozdeliteľnou súčasťou každej tvorivej a umeleckej činnosti.

Prezentáciu chápe ako:

- výchovný nástroj s celospoločenským dopadom, ktorý obohacuje hmotnú aj duchovnú kultúru života ľudí.

- výstavní aktivitu zoznamujúcu laickú a odbornú verejnú a výrobnú sféru s obsahom a náplňou práce študentov a jej kvalitou
- nástroj pre udržanie a posilnenie povedomia o škole ako jedinečnej a prestížnej inštitúcii v oblasti umeleckého školstva na domácej pôde aj v zahraničí
- príležitosť a nástroj umožňujúci hodnotenie kvality v porovnaní s inými umeleckými školami a inštitúciami.

Škola podporuje výstavnú činnosť jednotlivých ateliérov, študentov a pedagógov aj vďaka galériám UM, 207 a H2. Škola sa však zapája aj do medzinárodnej prehliadky designu a módy Designblok, kde sa ateliéry predstavujú. Taktiež je to Zlin Design Week, Mercedes-Benz Prague Fashion Week, Prague Fashion Week a akcie typu Pražská muzejní noc. Svoje práce však študenti môžu prezentovať aj na zahraničných eventoch orientovaných na design a umenie, ako je milánsky veľtrh Salone Internazionale del Mobile, Paris Design Week, Tent London v rámci London Design Festival, Frankfurt Heimtextil alebo Tokyo Design Week.

VŠVU má taktiež v cieľoch prezentáciu umeleckej tvorby a výsledkov študentov v domácom aj medzinárodnom kontexte. Podrobnejšie však nešpecifikuje konkrétne projekty a udalosti, na ktorých by sa zúčastnila alebo sa zúčastňuje, do budúcnosti však chce zaviesť viac medzinárodných spoluprác a projektov.

9.1.3 Financie

VŠVU má za cieľ získavať finančné prostriedky najmä zo štrukturálnych fondov EÚ a dotácií zo štátnych grantových schém. Keďže financie z rozpočtov nie vždy vystačia Galéria ich chce nadobúdať aj zo zahraničných podporných mechanizmov.

Vysoká škola UMPRUM má v cieľoch tiež stabilné financovanie, optimalizáciu procesov a efektívne využívanie prostriedkov. Realizácia investičných akcií by mala byť spojená s novou technologickou vybavenosťou školy.

9.2 Vyhodnotenie zámerov

Z najaktuálnejších výročných správ, ktoré opisujú priebeh roka 2017, autorka vyňala podstatné informácie na porovnanie dvoch spomínaných galérií.

Galéria UM sa počas predošlých rokov snažila o vyvážený pomer medzi retrospektívnymi výstavami a výstavami súčasného umenia a zároveň odrážať medziodborové zameranie školy. Snaží sa držať koncept mladých kurátorov a výtvarníkov, ktorí predstavujú hlavný

potenciál pre nasledujúce roky. V roku 2017 sa v Galérii UM konalo 7 výstavných projektov, ktoré navštívilo viac ako 13200 návštevníkov. Výstavy, ktoré prebiehali v zmienenom roku sú napríklad Civilisovaná žena s komentovanou prehliadkou o feminizme a genderových štúdiách, ako aj spoločenský prínos francúzskej návrhárky Madeleine Vionnet. Projekt „Pilíř konfliktů“ vyjadrovali zmysly, ktoré sa odohrávajú v relatívnom čase v neurčitom prostredí s predkladaním video rozhovorov. Ďalším zo zaujímavých projektov bola výstava „Můžu?“ kde sa vyjadrovala tenká hranica medzi pomocou a manipuláciou so sprievodným programom zaoberajúcim sa samovraždou a vypätými životnými situáciami. Tento projekt viedol k dodatočnému kurzu prvej pomoci, ktorý bol v galérii vedený pod dozorom profesionála. V Galérii UM bol zorganizovaný aj UMPRUMSHOP ako predajná výstava prác študentov a absolventov univerzity. (výročná správa 2017)

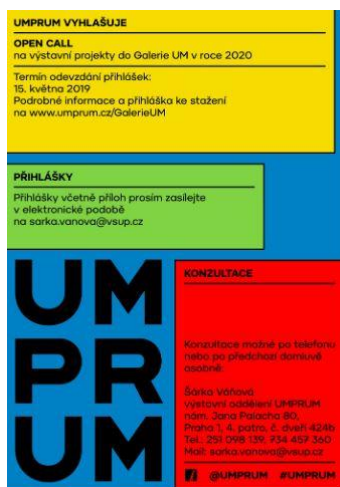
Galéria 207 funguje ako už autorka spomínala, meniacim sa priestorom a sťahuje sa po ateliéroch voľnej katedry UMPRUM. Udržiavajú tak flexibilitu a znovuobnovenie vzťahov vystavujúcich k prezentačnému priestoru, rovnako ako posun okruhu študentov zainteresovaných do riadenia galérie. Vernisáže, ktoré sa konajú jedenkrát za dva týždne, označujú ako dobrý krok pre zaistenie väčšej časovej stability a predĺžili sa tak termíny na prípravu výstavných projektov. V roku 2017 galéria zorganizovala dve desiatky autorských prezentácií a odborných prednášok z cyklu semináre venujúce sa problematike galerijnej prevádzky. Tu sú študenti vedení ku kritickej diskusii, ktorá je otváraná prostredníctvom tém aktuálnej odborej problematiky a hostí zo spektra kurátorov, galeristov a výstavných inštitúcií. Program týchto prednášok pravidelne zverejňujú v odborných periodikách. Ako príklad sa uvádza v letnom semestri 2016/2017 blok prednášok venujúcich sa téme kultúrnej periférie, kde boli hosťami predstavitelia krajských a mestských galerijných inštitúcií. V zimnom semestri 2017/2018 sa už podarilo synchronizovať výstavný program s dramaturgiou prednášok, ktoré sa už venovali aktuálnej výstave. Okrem toho študenti a pedagógovia školy vystavujú v etablovaných domácich galériách a na zahraničných prehliadkach, ako bolo dopredu vytýčené. Celoškolské prezentácie fungovali na zahraničných designových vyššie spomenutých akciách.

Galéria Medium vo svojej výročnej správe, taktiež najaktuálnejšej z roku 2017, pokračovala vo svojich dlhodobom nastavených cieľoch udržať rovnováhu medzi prezentáciou študentiek, študentov, pedagogičiek a pedagógov školy, príp. partnerských škôl, kurátorskými koncepciami a výstavami etablovaných umelkýň a umelcov z domáceho ale aj zahraničného prostredia.

Uvádza sa, že Galéria Medium dostala grant z Ministerstva školstva, vedy, výskumu a športu SR pod názvom „Galéria MEDIUM – multifunkčné výstavné, kultúrne a vzdelávacie centrum.“ V roku 2017 prebehla aj rekonštrukcia priestoru galérie, kde sa riešilo zatemnenie galérie, zmena dispozície vstupnej miestnosti galérie, wifi, audiovizuálne vybavenie, vymaľovanie a nový výstavný priestor „Specific“. Taktiež došlo k významným personálnym zmenám. V roku 2017 bolo na základe open callu prihlásených 48 projektov, z ktorých galerijná rada vybrala dramaturgický plán na rok 2018.

V rámci zaujímavých výstavných projektov v rámci galérie by autorka rada zmienila projekt „Zobudil som sa v údolí“, kde sa autorka výstavy zamerala na problematiku stvárnenia krajiny v médiu pohyblivého obrazu a zvuku. V rámci udalosti „Deň detí v médiu“ sa spoločne so študentami Pedagogického minima pripravili aktivity na rozvoj jemnej a hrubej motoriky špecificky podľa zadanej témy. Taktiež je pre autorku zaujímavý „Workshop Kritického písania“, organizovaný pre študentov vizuálneho umenia, dejín umenia, pedagogiky výtvarného umenia a spriaznených odborov vedený kritikou súčasného umenia a redaktorkou mesačníku o umení, architektúre, designe a starožitnostiach art&antiques Anežkou Bartlovou. V roku 2017 navštívilo Galériu Medium 5282 evidovaných návštevníkov.

Keďže univerzitná galéria UM a aj Medium fungujú najmä na verejných výzvach alebo tzv. open calloch, autorka sa rozhodla pripojiť grafické ukážky, na ktorých sú zmienené všetky potrebné informácie iba v prípade pražskej univerzitnej galérie. V prípade bratislavskej galérie Medium, ide skôr o jednoduchší vizuál, ku ktorému bližšie informácie sú až na webových stránkach. (Obr. 3, UPRUM) (Obr. 4, VŠVU)



Obr.3 Galéria UM – open call



Obr.4 Galéria Medium – open call

Na základe porovnania dvoch galérií, autorka vytvorila zhrnutie spoločných znakov a kľúčových posolstiev, no taktiež spomenie odlišné fakty.

Spoločné znaky:

- Dlhé pôsobenie, tradícia
- Aktívne šírenie kultúrnej a umeleckej vzdelanosti
- Spolupráca so zahraničím a nové partnerstvá
- Silná prezentácia študentských projektov v domácom aj zahraničnom prostredí
- Vyhlasovanie open callov, kde sa môže prihlásiť široká verejnosť
- Tvorba zaujímavých projektov a diskusií
- Aktívna účasť na designových podujatiach

Odišné znaky:

- VŠVU udáva koncentráciu spolupráce najmä na krajiny V4
- UMPRUM si stanovuje konkrétnejšie ciele a menovite spomína spolupráce alebo účasť na podujatiach
- UMPRUM má väčšiu návštevnosť
- UMPRUM čerpá financie zo štrukturálnych fondov, VŠVU pracuje na väčšej finančnej stabilite

9.3 Zhrnutie praktickej časti

Autorka v nasledujúcom zhrnutí posúdi hneď niekoľko čiastkových faktorov, ktoré v praktickej časti zistila. Zhodnotí najzásadnejšie poznatky z celej analýzy kvalitatívneho výskumu a odpovie na výskumné otázky. Autorka verí, že jednotlivé rozbory v praktickej časti, budú pevným základom pre ďalšie návrhy v projektovej časti, ktorá sa týka návrhu stratégie projektového managementu a produkčnej náplne univerzitnej galérie. Prvým kvalitatívnym výskumom, kde sa na základe hĺbkových rozhovorov následné zistenia od ôsmich respondentov rozdelili do zodpovedajúcich okruhov, autorka priblížila fungovanie univerzitných galérií z hľadiska personálneho obsadenia, produkčnej náplne a managementu, financovania či plánovania harmonogramu. Zhodnotili sa spoločné a odlišné znaky v rámci galérií a poskytol sa bližší náhľad do interných procesov a vedenia galerijných subjektov.

V druhom kvalitatívnom postupe autorka porovnávala dve galérie, a to univerzitnú Galériu Medium v Bratislave a univerzitnú Galériu UM v Prahe spolu s Galériou 207, ktorá je taktiež projektom Vysokej školy UMPRUM. Bližšie sa tu rozobrali ciele a dlhodobé zámery

na základe voľne dostupných dokumentov ako je strategický plán alebo výročná správa. Stanovené ciele a postoje sa ďalej vyhodnotili v podkapitole opisujúcej vyhodnotenie zámerov, kde autorka čerpala najmä z výročných správ galérií a taktiež uviedla ako príklady zaujímavé výstavné projekty, ktoré podčiarkujú spomínanú rôznorodosť a spektrum aktivít, ktoré galérie ponúkajú. Tieto poznatky by mali byť akýmsi vzorom alebo inšpiráciou na model strategického plánovania galérií.

Zásadné závery a poznatky z kvalitatívneho výskumného šetrenia:

Autorka pri výskumnej časti pozostávajúcej z hĺbkových rozhovorov a komparatívnej analýzy zistila niekoľko zásadných záverov, ktoré sú pre univerzitné galérie patriace pod vzdelávaciu inštitúciu príznačné. V prvom rade ide o šírenie vzdelania a kultúrneho či umeleckého prehľadu pre verejnosť a zapájania študentov do aktívneho diania a vedenia galérie. Mnoho z oslovených galérií dáva veľký priestor študentom, teda časť projektového vedenia je zodpovednosťou práve študentov mentorovaných akademickým vedením. Autorka by to označila identickým prvkom univerzitných galérií, kde v niektorých prípadoch dochádza ku semestrálnym výmenám pracovného tímu, čím je galéria stále rôznorodá a rozvíjajúca sa vo viacerých sférach. Mnoho aspektov vyplýva z dlhodobých zámerov vopred stanovených jednotlivými vzdelávacími inštitúciami. České aj slovenské galérie sa snažia byť stále viac viditeľné v zahraničí, zahraničnú spoluprácu viesť a taktiež vytvárať zaujímavé projekty so zahraničnými partnermi. Autorka tento fakt označuje za jeden z najvýraznejších v rámci porovnávania dvoch respondentov v komparatívnej analýze. Tu sa však nedá opomenúť fakt, že univerzity by mali nadväzovať väčšie partnerstvá s médiami aj v zahraničí. Aktívna spolupráca s rádiom, designovými portálmi alebo rôznymi novinármi je výrazná hlavne v prípade UMRUM a galérie Medium, no samotná galéria Fx alebo galéria FAVU otvorene reaguje na otázku menšou aktivitou v tomto smere. Prezentácia školských výsledkov je však dôležitá pre každú z galérií a aj preto autorka spomenula mnohé zaujímavé výstavy či projekty zverejnené vo výročných správach .

Finančná stránka je označovaná viacerými respondentami ako problém. Rozpočty sa pohybujú v nižších hodnotách a požiadavka na grant musí byť ošetrená riadnym dôvodom, na základe ktorého dostane univerzita nárok na príspevok. Často teda dochádza k sponzoringu alebo je vystavujúci zároveň aj platca vlastného materiálu a nákladov s výstavou spojených. Na druhej strane je vystavujúcim ponúkaná voľnosť a priestor na kreativitu, kde len v málo prípadoch galérie spomenuli v čom vystavujúceho obmedzujú.

Autorka si taktiež odpovedala na vopred stanovené výskumné otázky. Pri otázke čo všetko zahŕňa projektové riadenie a produkčnú náplň zodpovedala kľúčové otázky týkajúce sa financovania galérií, časového harmonogramu a organizačnej štruktúry. Dostala sa aj k výberu samotných umeleckých diel a komunikácii s vystavujúcimi. Mnoho zásadných rozhodnutí ovplyvňujúcich koncept a výstavný obsah v galérii spočíva na rozhodnutí galerijnej rady, ktorej sa tím zodpovedá a ktorá často navrhuje samotné výstavné koncepty v rámci roka. Tu sa univerzitné galéria javia ako flexibilné a schopné zaradiť do programu aj vopred neplánovaný projekt. Výstavný program sa však vopred riadne plánuje a to či už na rok alebo polroka. Tým zodpovedala autorka aj ďalšiu z výskumných otázok a to, ako vyzerá plánovanie časového harmonogramu. Čo je základom niekoľkých galérií sú verejné výzvy alebo open cally, ktoré sa vyhlasujú v októbri a v novembri už býva vystavený plán na rok, tak, aby vybrané open cally boli zaradené do zmysluplného plánu univerzity. Tie galérie, ktoré nevyhlasujú výzvy sú časovo menej limitované a tvoria program aj v menšom časovom rozmedzí, nikdy to však nepresahuje jeden rok.

Najefektívnejším projektovým nástrojom je intranet alebo sociálne siete. Osvedčila sa domnienka narastajúcej popularity komunikácie na sociálnych sieťach nielen pre verejnosť, ale aj v rámci internej komunikácie. Intranet je systém, ktorý je tiež už zabehnutým nástrojom na rozdeľovanie úloh alebo zdieľania informácií v tíme.

III. PROJEKTOVÁ ČÁST

10 STRATEGICKÉ PLÁNOVANIE UNIVERZITNÝCH GALÉRIÍ

Nasledujúca projektová časť navrhuje návod pre univerzitné galérie s vymenovaním konkrétnych krokov a cieľov. Týka sa to prípravnej fázy zberu dát, zostavovania základných pilierov stratégie, ako je misia, vízia a konkrétne indikátory, návrhy, či opatrenia proti rizikám. Autorka sa vyvarovala tvorbe konkrétnej stratégie pre konkrétnu univerzitnú galériu, pretože nedisponuje dostatkom materiálov, ktoré sú internými zdrojmi galérií. Konkrétne sa sú to detailnejšie rozpočtové položky, interné reporty alebo zápisy, na ktorých by autorka vedela postaviť riadny strategický plán. Nasledujúci návod na stratégiu je určený pre management galérií a personál priamo sa podieľajúci na chode galérie, ktorá má v záujme viac sa orientovať v dlhodobých zámeroch strategického plánovania a úspešnom napredovaní galérie.

Galérie na akademickej pôde s presahom univerzitných vstupov majú unikátne postavenie a ich primárnym cieľom je podpora misie a vízie inštitúcií, pod ktoré spadajú. Snažia sa o medziodborové spolupráce, vzájomné pochopenie a tvorenie príležitostí pre študentov. V praktickej časti, z poznatkov z rozhovorov s respondentmi a z výročných správ, autorka opísala dosiahnuté zámery z komplexnejšieho hľadiska, teda aj samotnej univerzity, keďže univerzita samotnú galériu zaštitňuje, teda sa ako hlavný element z celkového hodnotenia nedá vyňať. Pokiaľ však má univerzitná galéria fungovať a jej chod má byť taktiež úspešný, vedú k tomu kroky, ktoré sa nesmú opomenúť, či už je to rôzna dokumentácia alebo samotné procesy a nastavenia v rámci galérie a jej managementu. Správny strategický postup a všetky náležitosti k tomu potrebné by mali obsahovať: poslanie a konkrétne ciele, inštitucionálny plán, právne predpisy alebo iné zakladajúce dokumenty, dokumentáciu týkajúcu sa dôležitosti galérie pre materskú inštitúciu, dokument potvrdzujúci svoj záväzok podpory galérie, dokument definujúci vedenie galérie a organizačnú štruktúru, rozpočty a iné. Autorka v projektovej časti a jej nasledujúcich kapitolách, vytvorí akýsi model stratégie a projektového managementu univerzitných galérií na základe zistených poznatkov z praktickej časti a dostupných univerzitných materiálov. Jednotlivé kroky opíše v kapitolách a bude sa snažiť o náhľad do aktuálnej tematiky. Ako príklady bude uvádzať už existujúce informácie zo strategických a iných materiálov oslovených univerzitných galérií, ktoré použila aj vo svojom výskume. Na základe týchto poznatkov autorka verí, že poskytnuté informácie budú prípadne nápomocné pre vedenie rôznych univerzitných galérií, ktoré môžu modelové strategické myslenie prípadne uplatniť v praxi.

10.1 Zber dát a výskum

Pre manažérov galerijných subjektov je v prvom rade dôležité zadať si jasnú a silnú misiu a víziu s konkrétnymi cieľmi a indikátormi, ktoré by mali byť naplnené. Práve na tento základ je však potrebné preskúmať konkurenciu, prípadne zabehnuté subjekty, vytvoriť podrobné strategické analýzy akou je napríklad SWOT, riešiaca slabé a silné stránky, príležitosti a hrozby. Taktiež je žiadúce pomenovať vlastnosti a vymoženosti, ktoré priestor ponúka ako študentom a akademickému vedeniu, tak aj verejnosti, či už odbornej alebo širokej. Vytvoriť databázu na základe zozbieraných dát (interných aj externých) a podľa zistení pracovať na relevantných cieľoch a plánovaní. V dokumentácii by nemali chýbať výročné plány, strategické plány, dlhodobé plány, no aj reporty po stretnutiach s umelcami, zamestnancami alebo partnermi. Tieto dokumenty neskôr slúžia ako relevantný zdroj všetkého, čo sa v rámci diskusií a stretnutí stanoví, a teda je to neskôr použité ako referenčný materiál na ďalšie jednanie a postup. Opis galérie ako takej nemusí byť vhodným iba pre verejnosť a návštevníkov, no aj pre samotné vedenie, ktoré si uvedomí mnohé plusy a mínusy, prípadne „záchytné body“ pri tvorení ďalšej stratégie. Do tohto opisu by teda okrem samotného výstavného programu mali zapadať aj opisy sprievodného programu, prípadne eventov, ktoré nesúvisia s výstavami, na čo všetko sa priestor môže ešte využívať, čo všetko dokáže návštevníkom ponúknuť a vymedziť priestor teoreticky aj v praxi.

Tu autorka uvedie príklad bratislavskej univerzitetnej galérie Medium, ktorá má v materiáloch presne opísaný priestor aj s náhľadmi, vytvorený opis jednotlivých miestností, detailný program, opis workshopov a diskusií so zaujímavými poznatkami, ako aj spomenuté netradičné udalosti neprepojené bezprostredne s výstavami. Je to široké spektrum ďalších kultúrnych aktivít – koncerty, diskusie, prednášky konferencia, vzdelávacie programy pre verejnosť, grilovacie akcie, detské eventy, plesy, výuka a iné, kde sa priestor využíva na viaceré a odlišné udalosti a dáva teda galérii celkom iný rozmer.

Výskum hrá veľmi dôležitú rolu v ďalšom postupe strategického plánovania univerzitných galérií. Personál by sa mal zameriavať na výskum zohľadňujúc špecifické výstavy, edukačné programy, a iné galerijné aktivity, vhodné pre rozvoj študentov. Výskum by sa mal sústrediť na priority nastavené v rámci univerzity. Hodnotenie je tiež nevyhnutnou súčasťou prebiehajúcej galerijnej práce, ktorá umožňuje vstup samotnej inštitúcie, premysleného strategického plánovania a stanovenia priorít. Prieskumy pomáhajú galériám stanoviť si cieľové skupiny a porovnanie v rámci konkurencie, kde si vyhodnotia zlé aj dobré postupy. Výskum

a hodnotenie sú teda nevyhnutným partnerom galérie pri posilňovaní galérie ako celku. Univerzitné galérie nijak špeciálne nepripravujú svoj študentský personál na vedenie galérie, skôr sa odkazujú na zabehnuté subjekty, historické poznatky a teoretickú perspektívu fungovania galérií. Aj preto je vhodné podrobiť sa detailnému výskumu a analýzam. Študenti budú neskôr schopní čeliť konkurencii pri študentoch iných odborov relevantných v oblasti umenia, managementu a produkcie.

10.1.1 MIS analýza

Jednou z analýz ktorá je dôležitá pri plánovaní stratégie je práve MIS (management information system). Tá z nazbieraných dát managementu pomáha vymedziť stratégiu a následne ju zaviesť do praxe. Táto aplikovaná koncepcia je založená na systémoch podpory rozhodovania s modulmi, ktoré sú prepojené s inými technológiami informačných systémov. MIS môže pomôcť s marketingovými stratégiami, organizačnými úlohami a poskytovať manažérske správy na zvýšenie produktivity zamestnancov v rámci organizácie. MIS podporuje manažérsku teóriu riadenia podľa cieľov (MBO). MBO je koncept, podľa ktorého ciele medzi manažmentom, orgánmi dohľadu a zamestnancami zdieľajú časovo citlivé informácie zostavené MIS. Proces zahŕňa dohodu o plnení strategických manažérskych úloh v časovom rámci založenom na údajoch zostavených a preskúmaných výkonným manažmentom. Úlohy zahŕňajú vývoj, riadenie a analýzu projektov, ktoré je možné katalogizovať a odkazovať v rámci MIS. MIS sa preto používa aj ako sledovací systém, ktorý monitoruje termíny projektov, časové rady a dokončenie.

Zdroje dát, ktoré sú v tomto prípade relevantné pre galériu:

1. Interné dáta:

- Základné, kde spadajú dáta o zamestnancoch, kontaktné informácie, dodávatelia, história galérie apod.
- Dáta finančnej podoby , t.j. účtné knihy, finančné reporty, kde spadajú už spomínané výročné správy galérií, informácie o grantoch, finančné analýzy, rozpočty, analýzy rentability a likvidity
- Dáta marketingovej povahy, kde sa uvádzajú správy z výskumov návštevnosti reálnej aj návštevnosti webových stránok, správy z pohybu návštevníkov na webových stránkach, správy z ankiet na sociálnych sieťach, správy z rozhovorov a diskusií, správy z recenzií, správy z písomných aj online dotazníkov.

Dáta z finančných reportov alebo vyhodnotenia financií na základe výročných správ sú analyzované a následne porovnané s vopred stanovenými cieľmi. Taktiež sa zhodnotí návštevnosť čím dochádza k neustálej optimalizácii procesov, kvalifikácie personálu a rozpočtu.

2. Dáta pre návštevníkov:

Informácie, ktoré budú poskytnuté návštevníkom, ako sú napríklad plánované akcie, udalosti, aktuality, zaujímavé spolupráce s umelcami, kontakty a pod. Na verejnosť by mala galéria apelovať skrz webové stránky, sociálne siete (čo sa podľa výskumov javí ako najefektívnejší prostriedok), newsletter, PR články, umelecké portály ako napr. v prípade českých aj slovenských univerzitných galérií ArtTalk, Czechdesign, či napríklad alternatívne rádiá, ktoré pravidelne zmieňujú kultúrne dianie v krajine. Pri nízkej návštevnosti alebo začínajúcej galérii, je potrebné byť vo vyššie spomenutých aktivitách výrazný a podporovať aj Word of Mouth, t.j. šírenie slovom, kde sa apeluje aj na odbornú verejnosť a cieľovú skupinu, ktorá sa zaujíma o kultúrne dianie.

10.1.2 Marketingový výskum

Tento výskum by mal cieľiť na dve oblasti a to povedomie o priestoroch galérie nielen medzi študentami a akademickým vedením, ale aj v odbornej a širokej verejnosti. Taktiež je dôležité dostávať spätnú väzbu od návštevníkov a samotných účastníkov diania. Aplikácia Google Analytics skúma návštevnosť webových stránok a podrobnosti o návštevách webu poskytuje aplikácia SmartLook, ktorá pohyb návštevníka po stránkach sleduje. Výskum môže byť realizovaný aj pomocou Face to Face rázu, kde je najefektívnejšie stretnúť sa osobne s potenciálnymi partnermi, ktorí môžu ponúknuť spoluprácu nielen samotnej galérii, ale aj študentom a vystavujúcim, ktorí v rámci svojich projektov využijú firmu k spolupráci a prípadnému sponzoringu. Oslovené univerzitné galérie, s ktorými autorka zrealizovala rozhovory, fungujú na spomenutom princípe, teda v rámci nákladov, ktoré nie sú zastrešené univerzitou, sú často vedení k spolupráci s designovými a inými firmami, ktoré ponúkajú vystavujúcemu sponzoring a prípadne ďalšiu spoluprácu.

Prednášky, workshopy a diskusie, ktoré prebiehajú na pôde univerzitných galérií môžu byť v istom zmysle putovné a zahrnuté vo významných designových projektoch, kde sa univerzitná galéria predstaví a zapôsobí na verejnosť aj rôznymi podporujúcimi materiálmi.

10.1.3 SWOT analýza

SWOT analýza alebo silné a slabé stránky, príležitosti a hrozby sú jednou z ďalších analýz, ktorá pomáha stanoviť si jasné ciele a stratégiu, prípadne rozoznať problémy, ktoré danú galériu môžu čakať.

Pod silnými stránkami sa rozumejú hlavné faktory, z ktorých môžu galérie ťažiť. Kladú si teda otázky, ktorými by mali vyzdvihnúť svoju unikátnosť a silu. Tie môžu byť napríklad:

- Ako komunikujeme?
- Ktorý nástroj na komunikáciu je nasiljnejší?
- Čím je náš priestor/program výnimočný? Čím sa odlišujeme od konkurencie?
- Máme silnú základňu návštevníkov?
- Je náš tím kvalifikovaný dostatočne?
- Čím sme sa zaslúžili o dobré meno medzi ľuďmi?
- Máme skúsenosť z minulosti, históriu galérie?
- Čo sú naše prednosti pred konkurenciou?
- Ktoré kompetencie sú nevyhnutné a príznačné pre našu galériu?
- Akí partneri a spolupráce sú v rámci našej galérie zaujímavé?

V rámci týchto otázok by si Galéria UM, spadajúca pod vysokú školu UMPRUM, vedela odpovedať dlhoročnou tradíciou a skúsenosťami univerzity, silnou podporou miestnych partnerov mediálnych aj finančných a kvalifikovaným tímom. Okrem toho, že dávajú šancu študentom zúčastniť sa na produkčných záležitostiach galérie, vedenie ostáva na stálych a skúsených zamestnancoch a zostava výstavného programu a obsahu galérie na odbornej galerijnej rade. Vysoká škola UMPRUM má silné povedomie a renomé v Českej republike aj zahraničí. Odlišuje sa zaujímavými projektami spomínanými v praktickej časti a netradičnými spolupracami. V podobnom duchu sa snaží vystupovať aj Galéria Medium v Bratislave, ktorá si postupne silné postavenie buduje.

Pri slabých stránkach dochádza k otázkam typu:

- V ktorých oblastiach je potrebné zlepšenie alebo posila?
- Ktorým faktorom je potrebné sa vyhnúť?
- V čom je konkurencia silnejšia?
- Chýba personálu všeobecný rozhľad a vzdelanie?
- Je personál dostatočne vyškolený?
- Je návštevnosť príliš nízka?

- Je financovanie dostačujúce?
- Prečo sú niektoré udalosti menej obľúbené?
- Je personál dostatočne motivovaný?
- Dávame priestor novým nápadom a inováciám?

Pri oslovených galerijných subjektoch by autorka podotkla slabšiu finančnú podporu, ako to bolo zmieňované pánom Murínom ako prodekanom vedúcim galériu Fx v Banskej Bystrici. Nevýhoda tejto galérie je však aj slabšia zainteresovanosť do tvorenia interaktívnych eventov a zaujímavých spoluprác, čo bolo odôvodnené nízkym záujmom verejnosti. Tento fakt by sa však mohol zmeniť v uhle vnímania ako možná príležitosť na posilnenie pozície a tvorenia nových kontaktov a spoluprác.

Do príležitostí sa dajú zahrnúť nasledujúce otázky:

- Ako môžeme spraviť priestor jedinečným?
- Ktoré spolupráce sú príležitosťou pre rozmanitosť galérie a väčšiu obľúbenosť?
- Ktoré projekty môžu rozmery galérie rozšíriť?
- Ktoré finančné partnerstvá budú výnosné do budúcnosti?
- Ktoré kompetencie môžu motivovať personál nevynímajúc študentov?
- Akým spôsobom šíriť vzdelanie a kultúru medzi širokú verejnosť?

Vyššie spomenuté otázky sú príležitosti, ktorými sa galérie môžu zaoberať pokiaľ chcú byť v boji s konkurenciou úspešné alebo zlepšiť stav, v ktorom je vedenie nespokojné.

Sú tu však aj hrozby, ktoré je potrebné mať taktiež na vedomí, ktoré sú reálne a na ktoré by mali galérie byť pripravené.

Sú to väčšinou hrozby typu nezáujem verejnosti, zlá finančná situácia alebo obmedzenia v zmysle menších priestorov, pravidiel školy a pod. Pokiaľ si galérie na začiatku svojho plánovania spomenuté náležitosti v rámci SWOT analýzy vyplnia a poriadne stanovia, pokračovanie v ďalšom vývoji stratégie bude pre nich jednoduchšie a zmysluplnejšie.

10.2 Poslanie a ciele galérií

Misia galérie je jej najdôležitejší dokument v plánovaní stratégie. Misia riadi každodenné činnosti svojich zamestnancov. Galerijná misia by mala explicitne podporovať poslanie misie svojej zastrešujúcej inštitúcie, teda v tomto prípade univerzity, pod ktorú galéria spadá a podporovať všetky školské zložky a aktivity.

Očekáva sa, že všetky galérie budú mať formálne stanovenú a schválenú misiu, ktorá uvádza čo robí galéria, pre koho a prečo. Poslanie galérie je základným kritériom, na základe ktorého sa neskôr hodnotí výkon galérie. Jednou zo základných otázok, ktorá hodnotí dosiahnuté kroky v tomto smere je:

Ako dobre plní galéria svoje stanovené poslanie a ciele? – Táto otázka zdôrazňuje efektívne a opakovateľné procesy galérie v praxi. Galérie, ktoré si nastavujú jasne zrozumiteľné poslanie a ciele na začiatku plánovania majú väčšiu pravdepodobnosť v úspešnom napredovaní a efektívnom fungovaní. Jasné poslanie galérie vedie aj jej ďalšie aktivity a rozhodnutia. Poslanie jasne definuje galériu a jej rolu v spoločnosti, ako aj zodpovednosť voči verejnosti a životnému prostrediu. V misii galérie musí byť spomenuté prečo galéria vznikla a ako sú procesy v nej riadené, aké sú priority, aktivity a zodpovednosť subjektu. Toto vyhlásenie by malo byť ľahko zapamätateľné pre personál, dobrovoľníkov a univerzitnú administratívu. Schválenie by malo prebehnúť v rámci galerijnej rady a univerzitného vedenia. Každých 5 – 10 rokov by sa misia mala upravovať a komentovať.

Galéria Fx v Banskej Bystrici uvádza vo svojom Štatúte ako poslanie galérie prenos vysokoškolského výskumu do spoločenskej praxe. Plní funkciu umeleckého centra Akadémie umení. Ďalej je to:

- poskytovanie priestoru na prezentáciu tvorby pedagogicky pôsobiacich umelcov a študentov FVU
- poskytovanie priestoru na prezentáciu partnerským vzdelávacím inštitúciám z domova aj zo zahraničia
- poskytovanie priestoru na prezentáciu tvorby umelcov z externého prostredia
- podpora vedecko-výskumnej činnosti a kurátorských aktivít pedagógov a doktorandov FVU

Galéria Fx taktiež prispieva k rozširovaniu a prehĺbovaniu poznatkov študentov FVU o súčasnom vizuálnom umení prostredníctvom ďalších aktivít, ku ktorým patrí uskutočňovanie prednášok a workshopov.

Napomáha pri realizácii diel pre vybrané výstavné projekty v rámci spolupráce s inými partnerskými inštitúciami a podieľa sa na propagácii všetkých aktivít Galérie Fx na webovej stránke a v médiách.

Spolupracuje s galériami, prípadne s inými kultúrnymi inštitúciami na Slovensku i v zahraničí. Vyhľadáva, sprostredkúva a rozvíja domáce či zahraničné kontakty za účelom získavania finančných prostriedkov, pracovných kontaktov na prospech FVU AU.

Galéria UM spadá pod misiu a vízie samotnej Uměleckoprůmyslové univerzity. Ako autorka spomínala v podkapitole, je to bežný postup. Vo svojej misii alebo poslaní, sa odvoláva na svoju dlhoročnú tradíciu a definuje svoje zameranie na vzdelávanie a výskum v oblasti designu, voľného umenia, architektúry a dejín a teórie umenia.

Víziou je status vysoko výberovej inštitúcie, zakladajúcej si na ateliérovej forme výuky a individuálnom prístupe k študentom. Využívanie nových technológií v kombinácii s tradičnými materiálmi a remeselnými technikami. Pedagógov a významných absolventov chce pripraviť do praxe ako vodcovské osobnosti vo svojich oboroch v medzinárodnom prostredí. Ako víziu si tiež stanovuje významné pôsobenie na spoločnosť formou aktívneho rozvoja vzdelávania, vedy, výskumu a spolupráce s priemyslom. Otvorenou prezentáciou svojich doterajších výsledkov práce študentov posilní svoje meno, no aj postavenie celej českej vizuálnej kultúry doma aj v zahraničí.

Pri prezentácii spomenutých študentských výstupov v Čechách a zahraničí, UMPRUM definuje víziu ako kvalitnú prezentáciu všetkých oborov na prehliadkach umeleckých škôl v hlavných kultúrnych centrách Európy. Súčasný stav opisuje tak, že prezentácia výsledkov školy je prirodzený výstup vyjadrujúci poslanie školy a je nerozdeliteľnou súčasťou každej tvoriacej a umeleckej činnosti. Prezentácia je vo vyjadreniach UMPRUM chápaná a realizovaná v štyroch rovinách:

- Prezentácia ako výchovný nástroj s celospoločenským dopadom, obohacujúci hmotnú a duchovnú kultúru života ľudí, prinášajúci nový impulz do vývoja životného slohu
- Prezentácia ako výstavná aktivita zoznamujúca odbornú aj laickú verejnosť a výrobnú sféru s obsahom a náplňou práce školy a jej kvalitou
- Prezentácia ako nástroj udržania a posilnenia povedomia o škole ako jedinečnej a pretížnej inštitúcie v oblasti umeleckého školstva v ČR aj zahraničí
- Prezentácia ako príležitosť a nástroj umožňujúci hodnotenie kvality v porovnaní s inými umeleckými školami a inštitúciami.

UMPRUM si dopredu stanovuje ciele, ktoré sú v tomto prípade nasledujúce:

- Zvýraznenie mediálneho obrazu školy ako prestížnej inštitúcie v rámci európskeho umeleckého školstva
- Systematizácia a posilnenie zahraničnej prezentácie v rámci EU a perspektívnych mimoeurópskych regiónov
- Posilnenie povedomia o spôsobe výuky v škole založenej na vynikajúcich osobnostiach pedagógov a ich individuálnom prístupe k študentom
- Intenzívnejšia spolupráca a budovanie vzťahov s absolventami školy a využitie ich potenciálu v mediálnych výstupoch školy
- Ďalšie rozširovanie mediálneho pôsobenia na širokú domácu verejnosť – médiá s celospoločenským dopadom

Stratégia:

- Cielená spolupráca s vytipovanými špecializovanými novinármi renomovaných európskych periodík
- Rozvíjanie vzťahov s médiami v ČR na báze mediálnych partnerstiev
- Priebežné a inovatívne využívanie aktivít na sociálnych sieťach a ich analýza
- Informovanie verejnosti o dianie na UMPRUM – pravidelný direct mailing formou newsletteru a rozosielanie pozvánok na vybrané akcie
- Priebežný monitoring mediálnych výstupov
- Priebežné monitorovanie aktivít konkurenčných umeleckých a ostatných vysokých škôl
- Efektívna komunikácia s budúcimi študentami z radov stredných odborných škôl
- Pravidelná aktualizácia a editácia webových stránok, česká aj anglická mutácia
- Podpora účasti študentov UMPRUM v rôznych medzinárodných aj lokálnych súťažiach a prehliadkach
- Podpora a zefektívnenie internej komunikácie v rámci školy
- Vytváranie spätnej väzby k širokej umeleckej komunite v ČR aj v zahraničí

Indikátory:

- počet ohlasov na jednotlivé výstavy v rámci školy aj jednotlivých ateliérov v domácich a medzinárodných médiách (monitoring)
- počet ohlasov na jednotlivé akcie školy na sociálnych sieťach

- počet návštěvníků v rámci prezentací jednotlivých projektů, t.j. výstav, konferencí, přednášek a workshopů (evidencia návštěvnosti)
- počet návštěvníků školských webových stránek
- spätná väzba zo strany oslovovaných užívateľov sociálnych sietí či odberateľov pravidelného mailingu

Galéria Medium spadajúca pod Vysokú školu Výtvarných umení v Bratislave má v rámci dlhodobého strategického plánu školy tiež definovaný súčasný stav umeleckej činnosti a umeleckých projektov. Tento stav označuje ako konštantnú prácu participantov školy na zlepšovaní kultúrnej úrovne a vzdelanosti na území Slovenskej republiky a v zahraničí. Výsledky inštitucionálneho výskumu a umeleckej činnosti prezentuje VŠVU pravidelne aj na verejných prezentáciách, či už organizovaných priamo školou alebo jednotlivými autormi, v školskom aj mimoškolskom prostredí (výstavy, konferencie, prednášky, súťaže), neraz s medzinárodným presahom. Silnou stránkou je predovšetkým umelecká činnosť a výstavné aktivity študentov a pedagógov VŠVU, ktoré tvoria jeden zo základov hodnotenia školy.

Ciele VŠVU: Hlavným cieľom rozvoja VŠVU a takisto pod nej spadajúcej Galérie Medium v oblasti umeleckej činnosti je stať sa vysokou školou s jasne vymedzeným a špecificky orientovaným umelecko-výskumným programom, akceptovateľným v domácom ako aj zahraničnom prostredí vysokého školstva so študijnými programami umeleckého charakteru. Určenie cieľov v oblasti umeleckého a vedeckého výskumu umožňuje ich jasnejšiu profiláciu, prispôsobenie charakteru podpory cez grantovú a projektovú činnosť, formulovanie úloh pre dlhodobý rozvoj umeleckej a vedeckovýskumnej činnosti VŠVU a ich rozdelenie do jednotlivých oblastí. Za jeden z hlavných cieľov si tiež udáva zabezpečenie koncepcnej a metodickej prípravy a realizácie prezentácií študijných výsledkov, výstupov umeleckých projektov a ďalších aktivít školy v domácom aj medzinárodnom kontexte.

10.3 Inštitucionálny plán

Misia galérie riadi všetky aspekty jej inštitucionálneho plánu, no na druhej strane plán artikuluje zásady, vízie a hodnoty galérie a podporuje spôsoby, ktorými galéria reaguje na výzvy a zmeny v jej operačnom prostredí. Inštitucionálny plán je schválený riadiacim orgánom a odporúčaný je vedeniu galérie jeho poradným výborom, ktorý by mal týmto plánom ponúkať 3 – 5 ročnú cestu zameriavajúcu sa na strategický plán univerzity a jej poslania a priorit galérie. Plán by mal byť inšpiratívny a ambiciózny, no taktiež by mal identifikovať dosiahnuté ciele, krátkodobé aj dlhodobé. Vypracovaním plánu na podporu strategických cieľov univerzity, galéria môže ľahšie využiť zdroje, ktoré ju posilňujú a sú pre ňu kľúčové v rámci aj mimo univerzity. Plán by sa mal pravidelne revidovať a používať sa ako nástroj hodnotenia výkonnosti zamestnancov.

UMPRUM vo svojom inštitucionálnom pláne udáva, že je to dôležitý nástroj pre strategický rozvoj školy. Vychádza z dlhodobého zámeru a predkladá v ňom strategické priority pre nasledujúce dvojročné obdobie teda rok 2019 – 2020. Tento plán je akousi štruktúrou s predpokladanou finančnou náročnosťou jednotlivých prioritných oblastí, kde sú výdaje vyčíslené celkom na roky 2019 – 2020 a samostatne na rok 2019. Vyjadrený je aj podiel oblastí na celkových nákladoch. Ďalej sú v tomto pláne predstavené 4 kľúčové aktivity s ukazovateľmi ich realizácie. Ide o oblasti:

1. Internacionalizácia
2. Prezentácia výsledkov
3. Uplatniteľnosť absolventov
4. Informačné systémy a efektívne riadenie.

Spracovanie je rovnaké, najskôr je uvedený názov priority a viazanosti na strategické dokumenty. Nasleduje tabuľka členená na jednotlivé konkrétne ciele, kroky a aktivity, ktorými bude príslušná priorita naplnená, konkrétne výstupy a ukazovatele pre jednotlivé aktivity a uvedenie gestorov. Miera dosiahnutia stanovených cieľov je doložená popisom východzej hodnoty a cieľových hodnôt kvalitatívnych a kvantitatívnych indikátorov.

Autorka sa rozhodla vybrať jednu zo zmienovaných priorit a to Prezentáciu výsledkov, zohľadňujúc aj predmet diplomovej práce, teda univerzitná galéria. (Tab.2 a Tab.3, UMPRUM – inštitucionálny plán)

Priority vychádzajú z DZ UMPRUM

PRIORITA Č. 2 – PREZENTACE VÝSLEDKŮ / 1

Návaznosti na strategické dokumenty – DZ UMPRUM 2016–2020: Internacionalizace, Kvalita a relevance studia.

Cílová aktivita/kroky k naplnění priorit/cílů	Indikátor	Výchozí stav (k roku 2018)	Cílový stav	Gesce
Posilování zahraniční prezentace ve smyslu kvality <ul style="list-style-type: none"> • navýšení počtu účastí pedagogů a studentů na workshopech a konferencích • realizace stávajícího počtu menších ateliérových prezentací v zahraničí • využití zahraničních hostů na UMPRUM k rozvinutí spolupráce na zahraniční akci • analýza počtu ohlasů aktivit školy (monitoring) – výstavy, sociální sítě a webový stránky 	Realizace velkých zahraničních prezentací	Stávající roční počet velkých zahraničních prezentací (pozn.: ročně = 2)	Udržení stávajícího ročního počtu velkých zahraničních prezentací	Koncepční koordinace: prorektor pro vnější vztahy a mezinárodní spolupráci Výkonný aparát: Referát vnějších vztahů (podpora: Referát výstav)
	Realizace menších zahraničních prezentací, vč. workshopů a konferencí	Stávající počet menších zahraničních prezentací, vč. workshopů a konferencí (pozn. ročně: prezentace = 3, konference = 0 a workshopy = 0)	Navýšení účasti pedagogů a studentů na workshopech a konferencích, udržení počtu menších zahraničních prezentací	
	Počet zapojení zahraničních hostů UMPRUM k rozvinutí spolupráce	Spolupráce se zahraničními hosty běžně systematicky nerazvíjena	Spolupráce se zahraničními hosty systematicky rozvíjena – nastavování mechanismů	
	Počet ohlasů na výstavách školy + sociálních sítích + webových stránkách (pozn.: trendová záležitost)	Stávající počty ohlasů (pozn.: FB 16 tis., Instagram 5 tis., web = 317 tis., 930 tis. jedinečných návštěv)	Udržení stávajícího počtu ohlasů	

Tab. 2 UMPRUM – Inštitucionálny plán 1

Priority vychádzajú z DZ UMPRUM

PRIORITA Č. 2 – PREZENTACE VÝSLEDKŮ / 2

Návaznosti na strategické dokumenty – DZ UMPRUM 2016–2020: Internacionalizace, Kvalita a relevance studia.

Cílová aktivita/kroky k naplnění priorit/cílů	Indikátor	Výchozí stav (k roku 2018)	Cílový stav	Gesce
Zefektivnění a udržování aktivního kontaktu, spolupráce s hlavními představiteli a zástupci zahraničních prezentačních akcí: <ul style="list-style-type: none"> • využití osobních vazeb a transfer těchto kontaktů do sdílené databáze školy 	Vytvoření a aktualizace sdílené databáze spolupráce	Databáze nevytvořena	Databáze vytvořena, aktualizována	Koncepční koordinace: prorektor pro vnější vztahy a mezinárodní spolupráci Výkonný aparát: Referát vnějších vztahů (podpora: Referát výstav)

Tab.3 UMPRUM – Inštitucionálny plán 2

V rámci cieľov a aj doposiaľ dosiahnutých výsledkov je zjavné, že UMPRUM sa chce sústrediť najmä na zahraničné spolupráce a udržiavanie dobrých vzťahov s medzinárodnými inštitúciami a projektami. Týka sa to menších aj väčších prezentácií, konferencií a workshopov. Jedným z cieľov je navýšenie počtu účasti pedagogov aj študentov na

workshopoch a konferenciách, častejšia realizácia menších ateliérových prezentácií v zahraničí, rozvinutie zahraničných spoluprác aj na pôde UMPRUM a v neposlednom rade analýza počtu ohlasov aktivít školy (monitoring) – výstavy, sociálne siete a webové stránky. Taktiež univerzita pokladá za dôležité vytvorenie databázy spolupráce, ktorá doposiaľ tvorená nebola a cieľom je aj jej konštantná aktualizácia.

V tabuľkách je tiež viditeľné ako si univerzita najprv predloží žiadaný stav, aké kroky k nemu vedú a ďalej rozoberá stav súčasný a indikátory.

Personál galérie by sa mal tiež pohybovať v zásadách dokumentov vytvorených univerzitou, pod ktorú patria. Tzv. benchmarking sa často ukazuje ako užitočný na určovanie cieľov a meraní, ktoré môžu byť použité na posúdenie implementácie. Inštitúcia by mala v napredovaní plánu galérii pomáhať a riešiť potrebné kroky vedúce k jej úspechu. Plán by mal zahŕňať a uprednostňovať relevantné aspekty činností galérie od odborného rozvoja, hodnotiacich postupov po výstavy, vzdelávacie ciele a projekty galérie.

10.4 Finančné plánovanie

Univerzitné galérie musia legálne, eticky a zodpovedne získavať spravovať a prideľovať finančné prostriedky spôsobom, ktorý podporuje jeho poslanie. Inštitúcia v tomto smere riadi, monitoruje a podporuje galériu finančne. Vždy keď je to možné, inštitúcia ponúka nepretržitú podporu. V závislosti príležitostí zarobeného príjmu, univerzita môže byť zodpovedná aj za dodatočné rozpočtové prostriedky vrátane starostlivosti o diela, skladovanie mimo pracoviska, odborného rozvoja zamestnancov a iných všeobecných prevádzkových potrieb; verejných a vzdelávacích programov; výstav; marketingu a publikácií; služieb pre návštevníkov. Najlepšie fungujú univerzitné galérie vtedy, keď majú skúsených pracovníkov zodpovedných za stráženie rozpočtov a rozdeľovania peňazí. Tento fakt sa spomína preto, lebo mnoho personálu v univerzitných galériách sú študenti alebo členovia komunity, či dobrovoľníci. Získavanie finančných prostriedkov musí byť v súlade s poslaním univerzity a galérie ako takej a má chrániť samotný majetok galérie. Nedá sa povedať, že by univerzity v rámci svojich rozpočtov benefitovali, ide aj o iniciatívu vystavujúcich, fundraising a neustála žiadania o granty.

UMPRUM si svoje rozpočtové vyhlíadky na rok 2019 vedie nasledovne (Tab.4, UMPRUM - Rozpočet na rok 2019):

2019	Výnosy												
	Celkem financování	Příspěvek ze státního rozpočtu na vzdělávací a tvůrčí činnost					Dotace státního rozpočtu			Jiné příjmy - státní rozpočet, Národní fond, obce, kraje	Vlastní zdroje		
		A+K	C - doktorská stipendia	D - Erasmus	U + S (ubytovací a sociální)	F - Fond vzdělávací politiky	I - Institucionální plán	CRP	RVO/spec. výzkum		Programové financování rozvoje VŠ	Vlastní příjmy	Fond rozvoje majetku
	131 000,00	5 100,00	1 199,00	1 370,00	0,00	4 488,00	2 000,00	7 300,00	215 000,00	5 170,00	79 300,00	-79 240,00	0,00
Světlo (financování) (tržby/čerpání fondů)	4 000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	79 300,00	-79 240,00	0,00
Náklady	127 000,00	5 100,00	1 199,00	1 370,00	0,00	4 488,00	2 000,00	7 300,00	215 000,00	5 170,00	4 700,00	73 240,00	0,00
Nákladové položky													
Provoz	9 000,00	8 300,00						200,00		300,00			
Investiční rozvoj majetku	254 240,00								215 000,00			69 240,00	
Podpora studijních programů	10 000,00	6 000,00	1 199,00				900,00	600,00					
Správa majetku	18 000,00	15 000,00											
Správa a rozvoj ICT	5 300,00	4 500,00						800,00					
Mzdy a stipendia vč. OON	96 740,00	85 000,00	5 100,00	1 370,00						3 270,00	2 000,00		
Technologie a materiál	3 300,00	1 000,00										2 500,00	
Podpora tvůrčí činnosti vědy, výzkum	11 650,00	2 000,00					1 950,00	400,00	7 300,00				
Podpora umělecké tvorby činnosti a umělecké vzdělávání	7 250,00	5 000,00								600,00			

Pozn.
Vlastní příjmy se skládají z následujících příjmů: ve smyslu z. 111/1990 o vysokých školách ve znění novel § 18 odst. 2 písm d) poplatky spojené se studiem, e) výnosy z majetku a ostatní vlastní výnosy, g) výnosy z dopřikové činnosti, h) příjmy z darů a dědictví
jiné příjmy jsou tvořeny zejména dotacemi z veřejných rozpočtů (ČR, EU).

Tab.4 UMPRUM - Rozpočet na rok 2019

Univerzita v nej udáva financovanie a čerpanie fondov na študijné programy, erasmus a iné univerzitné náležitosti, avšak je možné vidieť aj rozdelenie financií na podporu umeleckej činnosti v rámci školy, materiál a technológie a prípadné stipendiá, ktoré sa dotýkajú aj vy-stavujúcich v rámci galérie. Na základe vyhodnotenia využitia financií s minulým rokom, disponácie vlastných finančných zdrojov a poskytnutou finančnou podporou od partnerov, môže univerzita vyhodnotiť úspešnosť a vlastné vopred stanovené ciele.

10.5 Riziká a krízové plány

Povinnosťou galérií je zabezpečenie bezpečnosti zamestnancov a návštevníkov, udržiavanie budovy kde galéria sídli a minimalizácia rizika poškodenia výstavných objektov alebo samotného priestoru. Vedomá a proaktívna identifikácia rizík, ktoré by mohli potenciálne nastať sú pri plánovaní a manažérskom rozhodovaní veľmi dôležité. Minimalizácia rizík týkajúcich sa umenia, návštevníkov a personálu je založená na jasnom pochopení potenciálnych rizík a vytvorení komplexného plánu na ich zmiernenie. Pravidelné revízie a aktualizácie by mali na pôde univerzitnej galérie prebiehať.

Keďže jednou z priorit univerzitnej galérie je aj vzdelávanie študentov, vynaložené úsilie by malo spôsobiť ľahký prístup ku výstavnému obsahu, ako aj flexibilné časové rozmedzie na splnenie potrieb akademického programu a pod.

Budova musí byť udržiavaná, aby boli priestory čo najlepšie využité pri plnení poslania galérie a boli tiež atraktívne pre vystavujúcich a návštevníkov. Výstavný obsah by mal byť poistený, resp. poistený celý výstavný priestor.

Galéria by však mala mať pripravený aj pohotovostný plán, ktorý sa sústreďí na krádeže, prírodné katastrofy, použitie nebezpečných materiálov, a iné možné riziká. Zahŕňajúc ľudský faktor, galéria by mala mať dobre vyškolenú ochranu, ktorá je fyzicky prítomná a sleduje

priebeh v galérii, kamerový systém a alarm. Bezpečnostný program musí mať písomný protokol o prístupe zamestnancov do budovy galérie a konkrétnych oblastí, dohľad nad študentami a dobrovoľníkmi a ročné školenie o bezpečnosti a pripravenosti na núdzové situácie.

Taktiež je možné zamestnávať vyškolený personál, ktorý privíta návštevníkov, podá potrebné informácie o priestore a samotných výstavách, odpovie na otázky týkajúce sa univerzity a galérie a slúžia ako prípadná pomoc alebo dozor.

Od galérie sa taktiež očakáva, že bude v súlade s univerzitnými, miestnymi, štátnymi zákonmi a predpismi. Je potrebné zabezpečiť, aby s každým, s kým galéria uzatvára zmluvy na rôzne služby, boli oboznámení s galerijnými praktikami v ich špecifických oblastiach.

10.6 Komunikácia s verejnosťou

Autorka okrajovo spomenie aj komunikáciu smerovanú k verejnosti, keďže interná komunikácia bude opísaná ďalej. Komplexná komunikácia by mala byť nastavená v online aj offline prostredí voči verejnosti, tak, aby to malo čo najefektívnejší dosah a ohlasy. Tieto platformy sú najmä webové stránky, kde sa návštevníci podozvedajú informácie o univerzite, galérii, výstavnom programe, vedení galérie, no sú tam pravé dostupné informácie o strategickom plánovaní, financiách, partneroch, zámeroch školy a prípadné kontakty. Ďalšou dôležitou platformou je blog, kde študenti spisujú recenzie alebo dojmy z výstavného prostredia či eventov, kde sa okrem vecných informácií respondent dostane aj k subjektívnemu vnímaniu študenta a celkovej filozofii alebo predstavám jednotlivca. Na sociálnych sieťach je responzivita najefektívnejšia, či už je to Facebook, Instagram alebo iné. Obsah z webu sa dá ľahko pretransformovať na status alebo event kde sa sleduje potenciálna návštevnosť a obľúbenosť. Newslettery posielané stálym záujemcom o kultúrne dianie, ako aj potenciálnym býva častým a účinným nástrojom, ktorý je akousi osobnejšou formou pozvania alebo informovania. Jednou z najpodstatnejších foriem komunikovania je aj PR. Mnohé univerzitné galérie majú zoznam novinárov, s ktorými majú nastavenú stálu spoluprácu a je pre nich veľkou pomocou ak sú o nich zverejňované články, prípadné zmienenia v médiách. Nesmie sa však opomenúť ani neustála narastajúca obľúbenosť eventov, kde je priestor pre stále novšie a novšie nápady a spolupráce, odkiaľ si návštevníci donesú nielen nové poznatky, ale aj emócie a zážitky.

11 ORGANIZAČNÁ ŠTRUKTÚRA A VEDENIE

Univerzitné galérie fungujú vtedy, ak sa inštitučná autorita a personál zodpovedný za chod galérie rešpektujú navzájom a zhodnú sa na vízii projektu, ktorá potom vyústi do jednotlivých krokov. Je zodpovednosťou riadiaceho orgánu univerzity prispieť k stanoveniu poslania galérie a taktiež stojí za finálnym schválením rozpočtu. Pri spolupráci s vedením galérie univerzita schvaľuje aj spomínaný inštitucionálny plán a využíva zdroje, aby sa stanovené poslanie s cieľmi naplnili. Univerzitný manažment stojí za výberom vedenia galérie a vyhotovuje ročné zhodnotenia pracovného výkonu a aktivít v rámci galérie, s predpokladom, že boli dodržiavané všetky normy a zodpovedné správanie pri každom aspekte. Inštitúcia by mala vedieť o každom procese galérie a podporovať inovácie či zlepšenia, ktoré nie sú v rozpore so stanovenými cieľmi. Navyše by malo univerzitné vedenie sprístupňovať odborné znalosti prínosné pre galériu z finančnej, rozvojovej, umeleckej a bezpečnostnej stránky.

11.1 Galerijná rada

Univerzitná galéria profituje aj z možnosti pomoci galerijnej rady, ktorá zasahuje do obsahu výstavného programu. Galerijné rady sú zväčša zložené z dekana, prodekana, pedagógov, absolventov, doktorandov, či iných odborníkov. Funkciou by malo byť najmä udržať poslanie, financie a rozvoj umenia či inštitucionálny plán v rámci galérie. Galerijné rady by mali mať zavedenú písomnú dokumentáciu, potvrdzujúcu ich členské povinnosti eticky, účinne a efektívne sa podieľať na chode galérie. Malo by to byť jasné a formálne rozdelenie zodpovedností.

V štatúte banskobystrickej univerzitnej galérie Fx sa uvádza členstvo z hľadiska počtu a kompetencií. Taktiež je uvedené že je členstvo galerijnej rady nezastupiteľné. Predseda galerijnej rady zvoláva zasadnutia, riadi jej rokovania a dbá na realizáciu prijatých uznesení. Zabezpečovanie spisovej a archívnej agendy vykonáva prodekan a zasadnutia sa vykonávajú podľa potreby minimálne jeden raz za semester. Rada je však uznášaniaschopná, ak je prítomná nadpolovičná väčšina všetkých jej členov. V prípade, ak je predmetom posudzovania galerijnej rady projekt, ktorého autorom, resp. spoluautorom je člen galerijnej rady, tento člen automaticky stráca právo hlasovať o zaradení tohto projektu do plánu výstav, resp. o realizácii výstavy. Rozhodnutie galerijnej rady je záväzná a konečná a nie je možné sa proti tomuto rozhodnutiu odvolať. O výsledku posudzovania návrhov výstavných projektov v Galérii Fx, informuje galerijná rada žiadateľov elektronickou formou.

11.2 Personál galérie

Manažér galérie, často označovaný aj produkčný, by mal byť človek so silnými leaderskými schopnosťami, ktorý pracuje aj podľa predstáv samotnej univerzity, ktorá ho zastrešuje. V závislosti od veľkosti galérie, veľkosti personálu a rozmanitosti vystaveného umenia môže byť vedúci galérie zároveň aj kurátorom, odborníkom v oblasti marketingu, fundraisingu a pod. Univerzity sa však líšia vo svojej klasifikácii profesionálnych zamestnancov galérie. Niektorí kurátori, riaditelia a pedagógovia majú status fakulty s funkciou, zatiaľ čo iní majú personálne/administratívne vymenovanie, t.j. odborného galerijného pracovníka.

Personál by mal jasne poznať svoje role v rámci tímu a chápať svoje zodpovednosti. Galéria aj univerzita by mali podporovať profesijný rozvoj svojich zamestnancov, čo môže byť vo forme rôznych workshopov, konferencií, osobných diskusií alebo zaujímavých projektov. Mnohé univerzitné galérie skutočne naplňajú svoje poslanie ako „vzdelávacie galérie“, ktoré ponúkajú stáže, dobrovoľníctvo, edukáciu a platené pozície pre študentov univerzity, ktorí sa môžu týmto spôsobom priučiť praktickým zodpovednostiam vedenia galérie. Práve tento model vyšiel aj v rámci výskumnej časti diplomovej práce ako najvyužívanejší.

12 VZDELÁVANIE, VÝSTAVY A INTERPRETÁCIA

Pri edukačnom obsahu univerzitných galérií, obsahu výstav a ich interpretácie sa taktiež musí galéria držať na začiatku stanovených faktorov:

- Celkové ciele, posolstvá a filozofia, na základe ktorých galéria demonštruje svojimi aktivitami ich súlad
- Galéria chápe potreby a charakteristiky svojich existujúcich a potenciálnych návštevníkov a toto porozumenie používa aj pri následnej interpretácii umenia
- Interpretačný obsah galérie je založený na podrobnom výskume zmienenom v predošlých kapitolách
- Galéria využíva techniky, technológie a metódy zodpovedajúce svojim vzdelávacím cieľom
- Galéria prezentuje aktuálne trendy a témy, ako aj vysokú kvalitu svojho obsahu
- Galéria hodnotí efektívnosť svojich interpretačných aktivít a využíva tieto výsledky na zlepšovanie svojej činnosti

Univerzitní študenti sa zväčša zúčastňujú na galerijnom vzdelávaní, ktoré je poskytnuté formou workshopov, kurzov, diskusií a pod. Na zapojenie študentov môžu byť kľúčoví členovia galérie označení za akýchsi „povzbudzovateľov“, ktorí vedú študentov k využívaniu zdrojov galérie – výstavy, diskusie, workshopy, konferencie, edukačné programy atď. Títo zamestnanci môžu byť kurátori, pedagógovia, doktorandi, ktorí sú priami sprostredkovatelia vyššie zmieneného. Okrem podpory poslania a inštitucionálneho plánu univerzity, by mala galéria dostávať aj spätnú väzbu od študentov a spoliehať sa na odborné znalosti svojich špecializovaných pracovníkov.

Galéria by mala byť teda otvorená novým výzvam a odporúčaniam, ktoré môžu viesť k zaujímavým výstavám zameriavaným na rôzne kultúrne oblasti, nápady, fenomény, čo vedie k rozmanitosti a novým rozmerom štúdia.

ZÁVER

Cieľom tejto práce bolo nahliadnuť do procesov vedenia univerzitnej galérie a čo všetko vedie k správne nastaveniu stratégie a jednotlivých cieľov napredovania, keďže univerzitná galéria zastrešená vzdelávacou inštitúciou je špecifický formát. Autorka zistila, že manažersky prístup sa v niektorých situáciách líši, no vo väčšine prípadov bolo viac znakov spoločných. Tieto vedomosti získala najmä pri hĺbkových rozhovoroch s relevantnými respondentmi.

Na všetky výskumné otázky boli poskytnuté dostačujúce odpovede. Autorka ich získala ako z rozhovorov, tak aj z dostupných dokumentácií, ktoré si univerzity vedú. Autorka ponúkla bližší náhľad všetkých procesov, ktoré stoja za produkčnou náplňou a vedením galérií. Týkalo sa to inštitučných dokumentácií, internej komunikácie, časového harmonogramu, financovania a pod. Po vyhodnotení týchto poznatkov, je možné skonštatovať, že ide o byrokratický a komplexný systém schvaľovania mnohých kľúčových postupov, ktoré vedú k žiadanému výsledku. Na druhej strane, v každom z oslovených subjektov bola zjavná študentská angažovanosť, originálne a kreatívne zmýšľanie, či chuť po inováciách a praxi v umeleckom, marketingovom a eventovom prostredí.

Aj napriek nie vždy vyhovujúcim podmienkam pre univerzitné galérie, sú projekty prezentované na univerzitnej pôde kvalitné a zobrazujúce súčasný stav aktuálneho diania. Dochádza k zaujímavým spoluprácam, prezentáciám aj v zahraničí a rozširovaniu si obzorov v rámci širokej verejnosti, no aj interne.

Zistili sme, že vďaka silným, vopred stanoveným cieľom, poslaniam a víziám univerzitných galérií je možné vytvoriť zodpovedajúcu stratégiu, ktorá sa odráža vo všetkých aspektoch fungovania galérie. Je však dôležité ich neustále aktualizovať a monitorovať, tak, aby to bolo stále aktuálne.

Model zapájania študentov a prenechávanie zodpovedných funkcií do ich rúk v rámci univerzitných galérií je autorke veľmi sympatický a myslí si, že s vhodným a zodpovedným dozorom vedenia dochádza k dobrému využitiu teoretických znalostí v praxi a prípravy do pracovného života. Taktiež si tým galérie zachovávajú svoju jedinečnosť a originálny prístup, ktorým sa stále viac a viac dostávajú do povedomia verejnosti, odbornej aj laickej.

ZOZNAM POUŽITÉJ LITERATURY

1. ASCHLEROVÁ, Anita. Komparativní analýza řízení galerijních subjektů. Praha, prosinec 2009. Bakalářská práce. Vysoká škola ekonomická v Praze. Fakulta podnikohospodářská. Obor: Podniková ekonomika a management. Vedúci práce: Ing. Helena Hrůzová, CSc.
2. BYRNES, William J. Management and the arts. Fifth edition. New York: Focal Press, Taylor & Francis Group, 2015, xxiii, 575. ISBN 978-0-415-66329-8.
3. DANIEL, Ladislav: Umění vidět umění. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2008, ISBN 978-8-02442-000-7.
4. DRUCKER, P. The Practice of Management. HarperBusiness; Reissue edition, 2006, ISBN 978-0060878979
5. EVARD, Y., & COLBERT, F. (2000). Arts management: a new discipline entering the millennium? *International Journal of Arts Management*, 2, 4-13.
6. GOODMAN, Nelson: Jazyk Umění. Praha: Academia, 2007, ISBN 978-80-200-1519-8.
7. HÁJEK, O. – PŮČEK, M. – Novosák, J., 2011. Marketing muzeí: případové studie muzeí Zlínského kraje. Časopis Slezského zemského muzea. Série B, č.3, s. 201-212
8. HORÁČEK, Radek: Galerijní animace a zprostředkování umění: Poslání, možnosti a podoby – seznamování veřejnosti se soudobým výtvarným uměním prostřednictvím aktivizujících programů na výstavách. Brno: CERM, 1998, ISBN 978-80-7204-084-7
9. HUGHES, Philip. Exhibition design. London: Laurence King, 2010, 224 s. ISBN 978-1-85669-640-1
10. KESNER, Ladislav: Muzeum umění v digitální době: vnímání obrazů a prožitek umění v soudobé společnosti. Praha: Národní galerie v Praze, 2000, ISBN 978-8-07319-054-0.
11. KŮSOVÁ, Magdaléna. Management muzeí a galerií v praxi; Praha, leden 2011. Diplomová práce. Vysoká škola ekonomická v Praze. Fakulta podnikohospodářská. Obor: Arts Management. Vedúci práce: Ing. Helena Hrůzová, CSc.
12. LEVITT, T. (2004). Marketing Myopia. *Harvard Business Review*, July-August, 138-149. (First published in 1960)
13. MARTIN, D. (1998). Arts administration: arts management. In M. Shafritz (editor in chief), *Encyclopedia of public policy and administration* (pp. 128-133). Boulder, CO: Westview Press.

14. MCLEAN, F. 1995, A marketing revolution in museums. *Journal of Marketing Managment* 11 (6), s. 601-616
15. MOCKOVČIAKOVÁ, A.: *Kultura v číslech*; Praha: NIPOS,2009, ISBN 978 -80-7068-235-7
16. OCHRANA, František a spol. *Management a hospodáření muzeí*. Praha 2018. ISBN 978-80-246-3638-2
17. OCHRANA, F. – PŮČEK, M., 2011. *Efektivní zavádění a řízení změn ve veřejné správě*. Smart Administration. Praha: Wolters Kluwer.
18. PAVLŮ, Dušan. *Veletrhy a výstavy: kultura, komunikace, multimedialita, marketing*. Praha:Professional Publishing, 2009, 380 s. ISBN 978-80-86946-38-2.
19. Pick, J. (1980). *Arts administration*. London: E. & F.N. Spon.
20. Pick, J., & Anderton, M. (1996). *Arts administration*. (2nd ed.). London: E & FN SPON.
21. RADBOURNE, J., & FRASER, M. (1996). *Arts management*: NSW: Allen & Unwin.
22. RENTSCHLER, R. (2002). Museum and performing arts marketing: the age of discovery. *Journal of Arts Management, Law, and Society*, 32, 7-14.
23. RESCH, Magnus. *Management of art galleries*. 3rd edition revised. London: Phaidon Press Limited, 2018, 151 s. ISBN 978-0- 7148-7775-4
24. SLABÝ, J.: *Kurs obchodní reklamy*. Praha: Masarykův lidovýchodný ústav 1929, sstrán 128.
25. SVOBODA V., FORET,M:, KOLÁŘOVÁ, K., ZUMROVÁ, L.: *Vystavujeme na veletrhu*. Brno: Computer Press 2002, strán 110, ISBN 80-7226-645-4
26. ŠULC, M. 2014. *Návrh modelu měření a hodnocení výkonnosti příspěvkových organizací*. Dizertačná práce. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích: Ekonomická fakulta.
27. VESELÁ, Romana. *Pozice kurátor: poznámky správců umění a designu*. V Ústí nad Labem: Fakulta umění a designu Univerzity Jana Evangelisty Purkyně, 2016, 118 s. Projekty. ISBN 978-80-7561-035-5.

Zoznam online zdrojov:

1. AAMG. *Professional Practices for Academic Museums & Galleries*. June 2017. [online]. [cit. 2019-04-07]. Dostupné:<https://wissenschaftliche-sammlungen.de/files/1714/9864/7607/AAMG-Professinal-Practices-2017-v8-single.pdf>

2. DEWEY, J. (2003). From arts management to cultural administration. *Social Theory, Politics and the Arts Conference, 2003*. Retrieved April 18, 2006 [online]. [cit. 2019-02-01] Dostupné z: http://arts.osu.edu/ArtEducation/APA/pdf_files/paper27.pdf
3. HEO, Soonran. The Potential of the Internet in Arts Management: Content Analysis of Arts Organization Websites. 2007. [online] [cit. 2019-02-01] Dostupné z: <https://researchbank.rmit.edu.au/eserv/rmit:6692/Heo.pdf>
4. International Journal of the Inclusive Museum; 2016, Vol. 9 Issue 4, p65-77, 13p. [online]. [cit. 2019-03-26] Dostupné: <https://www.webscom.cz/proxy.lib.cas.cz/academic-libraries>
5. Mesároš, M.: Účinné organizovanie, riadenie a manažérske vedenie. Košice: FŠI ŽU-DP, 2001. [online] [cit. 2019-02-01] Dostupné: http://fsi.uniza.sk/kkm/old/publikacie/ma/ma_08.pdf
6. PEŠIC, M.: Importance of Management Strategies in Museums and Galleries. [online] [cit. 2019-02-01] Dostupné z: https://econpapers.repec.org/article/osijournal/v_3a9_3ay_3a2013_3ap_3a295-302.htm
7. TOFFLER, Alvin. The Third Wave. WILLIAM MORROW AND COMPANY, INC. New York 1980 [online] [cit. 2019-02-01] Dostupné z: https://archive.org/stream/TheThirdWave-Toffler/The-Third-Wave_-_Toffler_djvu.txt
8. UMPRUM. [online] [cit. 2019-03-30] Dostupné z: <https://www.umprum.cz/>
9. MEDIUM. [online] [cit. 2019-03-30] Dostupné z: <https://www.vsvu.sk/>
10. Galéria FX. [online] [cit. 2019-03-30] Dostupné z: <https://fvu.aku.sk/galeria-fx.html>
11. Galerie AULA. [online] [cit. 2019-03-30] Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/>
12. Dlhodobý zámer VŠVU na obdobie 2012 – 2018. [online] [cit. 2019-04-05] Dostupné z: <https://www.vsvu.sk/uradna-tabula/dlhodoby-zamer/>
13. Výročná správa 2017 VŠVU [online] [cit. 2019-04-05] Dostupné z: <https://www.vsvu.sk/uradna-tabula/vyročne-spravy/>
14. Dlhodobý záměr UMPRUM 2016-2020 [online] [cit. 2019-04-05] Dostupné z: <https://www.umprum.cz/web/cs/strategicke-dokumenty>
15. Institucionální plán UMPRUM [online] [cit. 2019-04-05] Dostupné z: <https://www.umprum.cz/web/cs/strategicke-dokumenty>

16. Rozpočtový výhled UMPRUM 2018-2019 [online] [cit.2019-04-05] Dostupné z: <https://www.umprum.cz/web/cs/strategicke-dokumenty>
17. Výroční zpráva o činnosti za rok 2017 [online] [cit.2019-04-05] Dostupné z: <https://www.umprum.cz/web/cs/strategicke-dokumenty>
18. Štatút Galérie FX. [online] [cit.2019-04-05] Dostupné z: <https://fvu.aku.sk/galeria-fx.html?start=28>

ZOZNAM POUŽITÝCH SYMBOLOV A SKRATIEK

UMPRUM	Vysoká škola Uměleckoprůmyslová v Praze
VŠVU	Vysoká škola Výtvarných umení
VUT	Vysoké učení technické v Brně
FAVU	Fakulta Výtvarných umení
MIS	Management Information System
SWOT	Strength Weakness Opportunity Thread
FVU	Fakulta Výtvarných umení
EU	Európska Únia
AU	Akadémia umenia

ZOZNAM OBRÁZKOV A TABULIEK

Tab. 1: Vízia a misia – rozdiely	19
Obr.1: Procesný model múzeí a galérií.....	20
Obr.2: Model možnej sieťovej organizačnej štruktúry	22
Obr.3: Galéria UM – open call	53
Obr.4: Galéria Medium – open call	53
Tab.2: UMPRUM – inštitucionálny plán 1	66
Tab.3: UMPRUM – inštitucionálny plán 2.....	67
Tab.4: UMPRUM – Rozpočet na rok 2019	68

ZOZNAM PRÍLOH

Príloha č.1

Scenár a úvod do rozhovoru:

V rámci tohto rozhovoru chce autorka diplomovej práce zistiť akým spôsobom je univerzitná galéria riadená a ako fungujú jednotlivé procesy v nej. Tiež chce na základe zhodných odpovedí vyhodnotiť najefektívnejší spôsob managementu.

Otázky:

Z hľadiska hierarchie:

1. Koľko zamestnancov tvorí tím zodpovedný za chod univerzitnej galérie?
2. Kto všetko ovplyvňuje výstavný obsah v galérii?

Z hľadiska manažmentu a produkčnej časti:

3. Využívate komunikačný nástroj v rámci projektového managementu? Ak áno, aký?
4. Ako je galéria financovaná?
5. Akí partneri galériu podporujú a spolupracuje galéria aj so zahraničnými partnermi?
6. Je pre prípadných partnerov galérie vytvorené protiplnenie v rámci komunikácie galérie?
7. Aký je rozpočet na jednotlivé výstavy?
8. Sú finančne ohodnotení aj vystavujúci?
9. Vystavujú umelci na vlastné náklady?
10. Sú výstavy poistené školou alebo si postenie riešia sami vystavujúci?
11. Ako prebieha proces výberu výstavných exponátov a komunikácia s vystavovateľom?
12. Je každá výstava vytvorená kurátorom? Ak áno, ide o stáleho kurátora alebo sa využíva pomoc rôznych, externých?
13. Sú v rámci galérie vyhlasované open cally, tak, aby sa prihlásila aj verejnosť?
14. Sú vystavujúcimi iba študenti alebo aj pedagógovia, či iní umelci?
15. Kto je zodpovedný za grafické spracovanie jednotlivých výstav?

16. Má galéria tím zodpovedný za inštaláciu výstav, prípadne designéra, ktorý výstavu napasuje do priestoru?
17. Využívate špeciálne technológie pri výstavách?
18. Ako prebieha transport jednotlivých materiálov a prvkov potrebných k výstavám?
19. Sú v rámci galérie isté opatrenia a regule, týkajúce sa výstav z hľadiska bezpečnosti?
20. Prebieha po skončení každej z výstav jej vyhodnotenie či už z hľadiska priebehu spolupráce alebo návštevnosti? Ak áno, je každá z výstav ukončená záverečnou správou alebo iným dokumentom?
21. Podávajú reporting aj samotní vystavovatelia?
22. Je s vystavujúcimi udržiavaná komunikácia aj po skončení výstav?

Z hľadiska časového managementu:

23. Ako vyzerá tvorba časového harmonogramu galérie? Na koľko mesiacov dopredu je stanovený program galérie?
24. Kedy je potrebné začať s inštaláciou a prípravou na výstavy a koľko trvá deinštalácia výstavy? Primerane k náročnosti.
25. Ako často sa menia výstavy a koľko v priemere trvajú?
26. Koľkokrát do mesiaca sú v galérii sprievodné eventy typu prednášky, vernisáže, workshopy, komentované prehliadky?

Príloha č.2

Kritéria komparatívnej analýzy:

História a dlhodobý zámer s poslaním galérie – autorka a zameria na dvoch respondentov s dlhšou históriou a tradíciou (minimálne 10 rokov), opíše a porovná ich zakotvenie v spoločnosti a stanovený dlhodobý zámer

Internacionalizácia – kritérium sa dotýka dlhodobého zámeru, kde autorka opíše vzťahy ku zahraničným projektom, ako aj možnosť rozvíjania sa v zahraničí

Prezentácia umeleckých výstupov doma aj v zahraničí – tu sa autorka sústreďuje na výstavné projekty v rámci domácej prezentácie ale aj na zahraničných projektoch a eventoch, zaujímavé spolupráce, porovnáva tiež využívanie príležitostí, ktoré sa v tomto aspekte galériám ponúkajú

Financie – tu autorka porovná ako chcú galérie do budúcnosti čerpať financie a kým chcú byť podporované

Na základe kritérií dôjde k následnému vyhodnoteniu s konkrétnymi výstavnými projektami a zisteniami.

