

Koncepce rozvoje Pražské konzervatoře

1. 4. 2024

Pražská konzervatoř je jednou z nejstarších institucí tohoto typu v Evropě. Může těžit ze silné tradice uměleckého vzdělávání v Praze, z pestré pražské umělecké scény a z odborně uznávaného pedagogického sboru plného předních umělců z praxe. Studenti navštěvující tuto školu mají silnou vnitřní motivaci k učení, velmi často ve svém volném čase navštěvují různé mistrovské kurzy a letní školy. Jaká by tedy měla být role ředitele takové instituce? Jak moc by měl zasahovat do běžného chodu školy? Jak by měla škola reflektovat existenci nových technologií, které dynamicky proměňují i umělecký svět? Do jaké míry je možné na škole, jejíž těžiště tkví v individuálních a malokolektivních hodinách, implementovat prvky moderní pedagogiky jako formativní hodnocení, responzivní výuku či sebeřízení vzdělávání? Následující strany této koncepce budou tyto otázky diskutovat a zodpoví, jaký je můj osobní pohled na řízení této instituce.

1 Současný stav

Pražská konzervatoř vzdělává žáky v šesti ročnících, každý ročník má pět tříd. Na škole působí 17 oddělení dle zaměření hlavního oboru. Studenti mají možnost po čtyřech letech složit maturitní zkoušku, většina však pokračuje ve studiu a ukončuje její absolutoriem a získáním označení DiS. V 5. a 6. ročníku si žáci mohou vybrat ze specializací *Baroko, Dlouhé 19. století, Žánrový okruh, Hudba 20. a 21. století*, což se projevuje odlišným vzdělávacím obsahem předmětu *Dějiny umění*. Studijní skupiny jsou veskrze menšího počtu. Ve velkém počtu předmětů probíhá dělení na poloviny, aby mohlo docházet k individuálnější práci s žáky.

Těžištěm vzdělávání v konzervatoři jsou však individuální hodiny hlavního oboru (HLO). Většina oborů má 3 hodiny HLO, některé obory (např. skladba, dirigování, populární zpěv) mají pouze dvě hodiny, obor herectví má pak 10 hodin HLO v každém z prvních čtyřech ročníků, respektive 14 hodin v pátém a šestém ročníku. Studijní plány jsou poměrně extenzivní: během třetího ročníku mají někteří studenti předepsáno 34 hodin rozvrhované výuky týdně, což je srovnatelné s výukou na běžných gymnáziích. V jiných konzervatořích je rozvrhovaná hodinová dotace povinných předmětů nižší, zřídka přesahuje 30 hodin týdně. Pro společný odborný základ vymezuje RVP minimum 30 hodin za studium (hra na nástroj), v učebním plánu Pražské konzervatoře je předepsáno 48,5 hodin; v učebním plánu Konzervatoře Pardubice je předepsáno 40 hodin, v učebním plánu Konzervatoře Jaroslava Ježka 39 hodin. Rozdělení předmětů je dáno historickou konvencí, integrace předmětů do větších mezipředmětových vyučovacích celků neprobíhá.

Studium konzervatoře též klade vysoké nároky na domácí přípravu, běžně se mezi umělci jako standard uvádí čas odpovídající domácí přípravě pro hru na nástroj 3-5 hodin denně. Sečteno s vysokou zátěží rozvrhované výuky jsou na studenty kladeny velmi vysoké nároky, které při pečlivém studiu a zahrnutí přípravy též na teoretickou výuku vyžadují studijní nasazení přes 12 hodin denně. Škola i přes vysoce náročné, výkonově orientované studium neposkytuje záchytnou síť v podobě funkčního pravidelně se scházejícího školního poradenského pracoviště a podpurných profesí, jako např. školní psycholog. Absence těchto v současné době vysoce potřebných profesí se projevuje především po pandemii COVID-19 napříč všemi školami. Přímé důsledky zanedbání rozvoje této sítě mohou být fatální, ostatně v nedávné době proběhla novinami zpráva o sebevraždě jedné ze studentek školy.¹ Programy pro podporu duševního zdraví a psychohygieny nejsou podle veřejně dostupných výročních zpráv na škole realizovány. Na škole působí metodik prevence sociálně patologických jevů, funkci výchovného poradce zastává zástupkyně ředitele.

Studenti se aktivně účastní zasedání školské rady, při volbách do ní aktivně projevují svou snahu participovat na chodu školy, mnohdy i pořádají kampaně za své zvolení na sociálních sítích. Ve škole však podle mých informací nefunguje plnohodnotný studentský samosprávný orgán. Absolventi školy jsou žádanými uměleckými profesionály, pokračují ve studiu na vysokých uměleckých školách, mnohdy též v zahraničí. Škola však nevede na snadno veřejně přístupném místě statistiky úspěšnosti absolventů dle oborů vzdělávání na VŠ. Nedostatečné množství dat znemožňuje jejich správnou interpretaci a reflexi nyní platných školních vzdělávacích programů. Není mi známo, že by docházelo k systematické práci s absolventy školy ve vztahu k současným studentům.

Pedagogický sbor školy je plně kvalifikovaný. Pedagogové hlavních oborů se účastní různých akreditovaných i neakreditovaných workshopů a seminářů s předními evropskými odborníky na výuku hry na nástroj; škola sama některé tyto kurzy a semináře

¹Ve zprávě z jednání školské rady ze dne 8. 1. 2024 uvádí ředitel Čech informaci, že přímým důvodem činu nebyl "nátlak ze strany školy". I přesto je třeba tuto smutnou událost brát jako varování a věnovat se adekvátnímu rozvoji podpurné infrastruktury. Současné vedení školy však dle zmíněného zápisu situaci nepřikládá dostatečný význam a vliv náročnosti školního prostředí na duševní zdraví studentů nereflektuje.

pořádá. Pedagogové kolektivních předmětů se však seminářů DVPP veskrze neúčastní, jedinou výjimkou je seminář pro rozšíření aprobace v oblasti ČJ, kde výroční zprávy uvádějí jednotky účastníků. V posledních pěti letech nebyla ve výroční zprávě zaznamenána žádná zmínka o kurzech nových pedagogických metod (např. formativní hodnocení, metody předávání zpětné vazby, responzivní výuka). Na škole podle mně dostupných informací neprobíhá program pedagogických supervizí.

Škola spolupracuje s ostatními pražskými stakeholdery v kultuře, jakými jsou například Česká filharmonie či další profesionální hudební tělesa. Škola umožňuje studentům uvolnit se z výuky za účelem absolvování koncertních vystoupení jak v rámci výpomocí, tak pro nejlepší hráče i v roli sólistů. Možnost sólového vystoupení s profesionálním tělesem je značným motivátorem ke studiu. Konzervatoř též spolupracuje s vysokými školami.

Výše uvedená fakta přehledně shrnuje SWOT analýza (Tabulka 1).

<p>Silné stránky</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vysoce kvalifikovaný pedagogický sbor • Úspěšné školní soubory, vnitřně motivovaní studenti • Vysoká úspěšnost absolventů na soutěžích i na trhu práce • Dlouholetá tradice školy • Bohatý fond DHM (hudebních nástrojů) a notový archiv • Budovy v historickém centru města, synergie s budovou Rudolfiny • Spolupráce s JpZHVČ na studentských grantech 	<p>Slabé stránky</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nedostatečná úroveň péče o duševní zdraví • Přetěžování studentů extenzivní výukou • Spory mezi pedagogy • Nedostatek prostor na individuální přípravu • Méně intenzivní poradenství ve výběru VŠ • Všeobecně vzdělávací předměty nejsou těžištěm výuky • Malý počet uskutečněných DVPP programů v oblasti kolektivní výuky
<p>Příležitosti</p> <ul style="list-style-type: none"> • Studentské firmy v rámci výuky základů hudebního managementu • Rozvoj povinně volitelných a nepovinných předmětů • Aplikace moderních pedagogických metod • Spolupráce se ZŠ a ZUŠ na výchovných programech • Zvýšení zisků z doplňkové činnosti 	<p>Hrozby</p> <ul style="list-style-type: none"> • Odchod části pedagogů do důchodu • Drop-out studentů v důsledku neposkytnutí psychologické podpory • Proměna trhu práce a potřebných kompetencí • Nedostatečná adaptabilita absolventů • Odliv žáků na konkurenční konzervatoře • Rušení pracovních míst v regionálních orchestrech

Tabulka 1: SWOT analýza Pražské konzervatoře.

2 Střednědobé a dlouhodobé cíle rozvoje školy

V následující tabulce představuji cíle školy, jichž bych chtěl ve funkci ředitele dosáhnout a identifikátory jejich splnění. Cíle jsou sestavené pomocí SMART metodiky. Tabulka 2 cíle přehledně shrnuje a uvádí předpokládaný termín, kdy by k jejich naplnění mohlo dojít.

Číslo	Popis cíle	Indikátor plnění	Realizace
01	Studenti jsou edukováni v oblasti prevence psychických problémů.	01.1 Na škole je realizován program prevence v oblasti duševního zdraví. 01.2 Na škole působí školní psycholog alespoň na poloviční úvazek. 01.3 Dojde k úpravě ŠVP, aby zahrnoval výuku v oblasti osobnostního rozvoje.	2024/2025 2025/2026 2027/2028
02	Studenti nejsou přetěžováni extenzivním rozvrhem výuky	02.1 Dojde k úpravě učebních plánů a redukcí hodin teoretických předmětů alespoň o 10 %	2025/2026
03	Pedagogové mají pocit, že jsou nenárokové složky platu rozděleny spravedlivě.	03.1 Dojde k revizi interní směrnice o odměňování a pedagogové budou prokazatelně seznámeni se způsoby odměňování	2024

04	Studenti aktivně participují na chodu školy.	04.1 Studentický samosprávný orgán dle §21 odst. 1 pís. d školského zákona se schází alespoň jednou za čtvrtletí. 04.2 Studenti jsou členy uměleckých rad orchestrů školy. 04.3 Studenti ve spolupráci s pedagogy v předmětu Základy hudebního managementu vytvářejí doprovodné materiály ke koncertům orchestrálních těles školy.	2026/2027 2025/2026 2025/2026
05	Pedagogové od sebe čerpají inspiraci do výuky.	05.1 Průměrný počet hospitací na jednoho pedagoga za školní rok je vyšší než 1.	2025/2026
06	Pedagogové mají prostor na vlastní uměleckou činnost.	06.1 Bude aktualizována vnitřní směrnice pro přesuny individuální výuky.	2024
07	Pedagogové kolektivních předmětů se vzdělávají v moderních metodách výuky.	07.1 Alespoň polovina pedagogů vyučujících kolektivní odborné předměty absolvuje program DVPP zaměřený na moderní didaktické metody. 07.2 Na škole působí pedagogický konzultant, se kterým mají pedagogové možnost konzultovat svoji práci.	2027/2028 2025/2026
08	Škola se prezentuje v graficky jednotném vizuálním stylu.	08.1 Bude vytvořen grafický manuál jednotného vizuálního stylu. 08.2 Bude vytvořena aktualizovaná webová prezentace školy respektující nový vizuální styl. 08.3 Bude vytvořena pro studenty jednoduše editovatelná šablona na plakáty, letáky a programy koncertů školy.	2027/2028 2028/2029 2028/2029
09	Studenti přebírají zodpovědnost za své vzdělávání.	09.1 Budou revidována pravidla pro školní absenci. Studenti budou seznámeni s postupem, který nastane, pokud jejich absence v předmětu překročí mezní procentuální hodnotu. Tento postup bude dodržován. 09.2 Průměrný počet mimoškolních kurzů, které student za studium navštíví, je větší než 1. 09.3 Bude vytvořena nabídka povinně volitelných a nepovinných předmětů.	2024 2025/2026 2025/2026
10	Na škole je nastaven fungující střední management (vedoucí oddělení), který pracuje se ŠVP a navrhuje jeho případné změny.	10.1 Dojde k ustavení kolegia ředitele jako poradního orgánu sestávajícího se ze zástupců ředitele a vedoucích jednotlivých oddělení. Kolegium se bude scházet nejméně dvakrát ročně. 10.2 Veškeré návrhy změn učebních plánů budou projednány kolegiem ředitele před zahájením procesu změny ŠVP.	2024/2025 2024/2025
11	Úroveň cizího jazyka studentů jim umožňuje studium na zahraničních vysokých školách.	11.1 Do výuky odborných předmětů je alespoň jednou měsíčně zařazován cizojazyčný materiál (metoda CLIL) 11.2 Studentům je umožněno studovat dva cizí jazyky v rozsahu alespoň 3 hodiny týdně. 11.3 Budou vytvořeny volitelné předměty vyučované v cizím jazyce.	2024/2025 2025/2026 2026/2027
12	Soubory školy vystupují na soukromých akcích za tržní ceny. Studenti dostávají za komerční vystoupení školních souborů férovou odměnu.	12.1 Je vytvořena veřejná cenová nabídka vystoupení souborů studentů školy, které škola zprostředkovává v rámci své doplňkové činnosti. Cena bude reflektovat počet hráčů tělesa i dostupnost obdobného tělesa na trhu. 12.2 Studenti jsou za svou produktivní činnost odměňováni minimálně ve výši dle §122 odst. 1 zákona 561/2004 Sb.	2025/2026 2024

13	Škola účelně hospodaří se svěřeným majetkem.	13.1 Bude revidována (popř. vytvořena) vnitřní směrnice, která specifikuje, za jakých podmínek mohou pedagogové a studenti školy využívat prostory školy pro soukromé aktivity.	2024
		13.2 Výnosy z pronájmů prostor školy budou zdvojnásobeny.	2028/2029
14	Škola zapojuje soukromý kapitál do svého financování.	14.1 Výnosy z grantů, darů a nadačních příspěvků činí alespoň 2 % celkových příjmů. (v současnosti 0,5 %)	2028/2029
		14.2 Na škole působí klub mecenášů, který sdružuje velké i malé dárcce a systematicky s nimi pracuje.	2027/2028

Tabulka 2: Střednědobé a dlouhodobé cíle rozvoje Pražské konzervatoře

3 Moje vize

Konzervatoř je unikátní vzdělávací institucí v soustavě uměleckého vzdělávání, které máme v České republice v celosvětovém kontextu výjimečně dobré. V 21. století se však její role poněkud proměňuje a musí proměňovat, aby nezůstala zakrnělá. Obecné tendence k rozšiřování všeobecného vzdělávání, které jsou patrné ze strategických dokumentů Prahy, by se neměly vyhnout ani konzervatoři. Je ale důležité, aby při tom nedošlo k degradaci špičkové úrovně vzdělávání odborného.

Zamyslel bych se nad organizační strukturou školy. Námět na organizaci školy, který bych však dále projednal s pedagogickým sborem, je dostupný zde (pro větší přehlednost přikládám jako odkaz): <https://pi2.cz/prgcons>

3.1 Studenti a jejich role ve škole

Konzervatoř je též institucí specifickou. Ve škole bude vždy přítomná určitá nespoutanost a bohemství, které ke kreativním činnostem patří. Pro podnětný kreativní proces je potřeba neudusit jej všemožnými předpisy a nařízeními. Na druhou stranu je nutné nastavit volnosti jasně, nepřekročitelné mantinely. Nastavením pravidel pro omlouvání absence a jejich následným vymáháním rozvíjíme v žácích smysl ke zodpovědnosti.

Konzervatoř je v současnosti poměrně úzce specializovanou školou. Mým cílem by bylo, zachovávat její specializaci, nabídnout studentům možnost profilace, a to především ve vyšších ročnících. Ne každý absolvent hudebního směru potřebuje vědět pravidla rozvodu dvojstranné alterace či analyzovat Mahlerovy symfonie. Škola by měla vhodným rozdělením učiva do povinných a povinně volitelných předmětů umožnit těm, kteří se chtějí vzdělávat opravdu do hloubky, nahlédnout do tajů pokročilé hudební teorie; není však třeba k tomu nutit i ty, kteří by se rádi vydali jiným směrem – kupříkladu na pedagogiku prvního stupně. Mým úkolem by bylo prezentovat konzervatoř nejen jako školu, kde se studenti naučí profesionálně hrát na nástroj, ale i jako dobrou přípravku na celou škálu vysokých škol. Jako školu, jejímž výběrem si v patnácti letech nezavřete dveře kamkoliv jinam než do světa profesionálního umění.

K debatě je úvaha o otevření kombinované formy studia. Mnozí absolventi dvou cyklů ZUŠ by rádi pokračovali ve uměleckém vzdělávání, a tak se snaží skloubit studium VS se studiem konzervatoře; s tím se však pojí problémy s absencí. Pro tyto studenty by bylo vhodné vytvořit program kombinovaného vzdělávání. Ten by byl v přepočtu na žáka pro zřizovatele značně levnější, čímž by mohlo dojít v porovnání se současným stavem k úspoře. Studijní program obdobného střihu funguje například na konzervatoři v Pardubicích.

V neposlední řadě je též důležité ve studentech pěstovat občanské povědomí a chuť se účastnit na spolkovém životě ve svém okolí. Mnozí studenti konzervatoře pocházejí z regionů. Spolupráci s Jednotou pro zvelebení hudby v Čechách, která studenty podporuje v jejich snahách organizovat koncerty ve svých domovinách, je třeba nadále rozvíjet a podporovat. Škola by však měla poskytovat studentům více možností zdokonalit se v ekonomických dovednostech, plánování, podnikatelské a finanční gramotnosti. Profesionální komorní uskupení či kapela je de facto malý podnik; studenti, kteří ze školy vycházejí, by tedy měli mít možnost se setkat s tím, jak sestavit business plán, jak vytvořit rozvahu nebo jaký je rozdíl mezi fixními a variabilními náklady.

3.2 Pedagogové: největší bohatství školy

Pražská konzervatoř se může pyšnit pedagogickým sborem, jehož členové jsou vysoce kvalifikovaní, respektovaní profesionálové ve svém oboru. Je proto nutné jim vytvořit adekvátní pracovní prostředí a v jejich práci je podporovat. Četné zahraniční studie ukazují, že wellbeing pedagogů má významný vliv na studijní výsledky žáků. Proto bych se jako ředitel snažil vytvořit pro pedagogy prostředí, v němž se nebudou muset starat o administrativu nad rámec nutnosti, aby se mohli plně soustředit na své studenty.

Komunikace mezi pedagogy a tok informací je klíčový při rozsáhlejších projektech, obzvláště pokud se na nich mají organizačně

podílet i studenti. Zajistím, aby byli studenti i pedagogové seznámeni s platformami typu *Slack*, které se běžně používají ve firmách a které jsou pro pracovní komunikaci efektivnější než e-mail. V případě, že v pedagogickém sboru dojde ke sporům, budu se je snažit řešit v zárodku. V případě, že seznám, že řešení sporu vyžaduje vnější, nezájatý pohled, nebudu váhat se zajištěním externí supervize či mediace.

Přijímání nových členů pedagogického sboru budu provádět přes výběrová řízení. V případě, že by se naskytla možnost zaměstnat na škole hvězdného pedagoga světového formátu, můžu ve výjimečných případech přikročit k uzavření pracovní smlouvy napřímo, v takovém případě však budu vyžadovat souhlas nadpoloviční většiny širšího vedení školy a vedoucího příslušného oddělení. Začínajícím pedagogům bude poskytována adekvátní podpora ve formě provázejícího učitele.

Velká část pedagogů je též aktivními umělci; obzvláště ti, kteří vyučují hlavní obor. Budu se snažit, aby jim škola poskytovala podmínky, které jim umožní i přes závazky na škole aktivní umělecké působení. Budou ustanoveny takové procesy, které nebudou pedagogy byrokraticky zatěžovat, ale které umožní sledovat, jak jsou případné odřeknuté individuální hodiny nahrazovány.

3.3 Role absolventských prací v rozvoji školy

Chybí nám data k tomu, abychom mohli školu řídit na základě jejích objektivních potřeb, nikoliv na základě pocitů vedení školy. Jako ředitel bych v rámci své přímé pedagogické činnosti vyučoval předmět spojený s tvorbou absolventské práce. Mým cílem je, aby tyto práce nebyly jen dějepisné a biografické, ale aby poskytovaly vhled do potřeb studentů školy.

Pražská konzervatoř by jako nejstarší konzervatoř v ČR měla být lidem výukových inovací. Pro katedry didaktiky HV na pedagogických fakultách je však počet konzervatoří příliš malý, aby jim věnovaly systematický zájem ve svém výzkumu. Nabízí se proto spolupráce s akademii múzických umění a ostatními konzervatořemi na vytvoření výzkumného týmu, který se bude zabývat právě inovacemi v didaktice hudby pro konzervatoře. Věřím, že vymyšlení a ověřování nových metodik pro výuku hudební teorie může být cenným a potřebným přínosem absolventských prací. Věřím, že při vedení takového týmu dokážu uplatnit zkušenosti, jež jsem nabyl při svém doktorském studiu didaktiky (i přesto, že mé studium bylo v nehudbním oboru). Na takovýto projekt by bylo možné ve spolupráci s příslušnými VŠ žádat o grantové financování z programů pro podporu vědy a výzkumu.

V současné době bude velkým oríškem se vyrovnat s nástupem generativní umělé inteligence. Aplikace Suno již dnes dokáže generovat spotřební hudbu na pár kliknutí. Lidé, kteří dokáží za pomoci vhodného promptování vygenerovat dobrou hudbu, mohou být úspěšnější než špičkoví interpreti. Nástup umělé inteligence zákonitě způsobí inflaci obsahu, stejně jako ji způsobila v dvacátém století možnost hudbu nahrávat. Nástup AI promění povahu oborů skladby a obecně autorství hudby. Škola by měla být místem, kde bude možné objevovat různé způsoby využití AI a své zkušenosti s ní vzájemně reflektovat.

4 Osobní motivace

Mým životním cílem je vzdělávat středoškoláky. S touto věkovou skupinou mám bohaté zkušenosti jako dlouhodobý vedoucí různých aktivit pro nadané studenty v oblasti přírodních věd, ale i jako statutární zástupce spolku věnujícímu se rozvoji studentů hudby. V těchto dobrovolnických aktivitách jsem také získal zkušenosti s vedením různě velkých týmů, a to i na mezinárodní úrovni.

Mé univerzitní studium není hudebního zaměření. Věřím však, že pro Pražskou konzervatoř může být přínosné, pokud v jejím čele kromě hudebníka, za nějž se považuji, stane člověk, který dokáže využít unikátní synergie znalosti uměleckého prostředí s analytickým myšlením, které jsem získal studiem technické školy. Věřím též, že budu moci uplatnit své zkušenosti z doktorského studia, a to včetně zahraničních stáží v Estonsku a Velké Británii.

Mé zkušenosti člena zastupitelstva mohou záročit při náročných jednáních s kolegy, kteří budou mít na škole rozdílné zájmy. Věřím, že dokážu působit jako facilitátor diskuzí, které bych rád mezi pedagogy rozvíjel. Také věřím, že má zkušenost s komunální agendou usnadní komunikaci na ose škola–řizovatel.

Mé současné zaměstnání učitele na gymnáziu mi poskytlo velmi hluboký vhled do současných trendů moderní pedagogiky. Získal jsem zkušenosti s tvorbou učebních plánů, v současnosti procházím mj. školením zaměřeném na efektivní zpětnou vazbu. Rád bych nabyté zkušenosti záročil v budování instituce, která má potenciál měnit životy nejen studentů k lepšímu.

Vzhledem k tomu, že zatím nemám vzdělání ve školském managementu, přihlásil bych se s počátkem svého případného funkčního období do programu Ředitel naživo (případně do jiného studia školského managementu). V prvním roce své funkce bych využil supervizi, k níž bych oslovil svou současnou nadřízenou – ředitelku na gymnáziu, kde nyní vyučuji.

5 Slovo závěrem

Vážená výběrová komise, na předchozích stránkách Vám prezentuji svoje zamyšlení nad současným stavem Pražské konzervatoře. V Tabulce 1 prezentuji SWOT analýzu, Tabulka 2 pak ukazuje několik konkrétních opatření, které bych jako ředitel zavedl. V následném textu více rozvádím nastavené cíle a vysvětluji své ideje o rozvoji školy, v němž bych se rád opíral především o objektivní data. Pokud budu vybrán jako ředitel, mohu Vám slíbit, že školu povedu nestranně, avšak s plným nasazením.