

Koncepce řízení Pražské konzervatoře

Pražská konzervatoř je nejstarší hudebně vzdělávací institucí ve střední Evropě a po pařížské a milánské třetí nejstarší konzervatoří na světě. V roce jejího vzniku vyhlášíme Venezuela nezávislost na Španělsku, Ludwig van Beethoven počíná práci na své 7. Symfonii, Fryderyku Chopinovi byl jeden rok, a když se v Litomyšli 2. března 1824 narodil letošní oslavenec Bedřich Smetana, na Pražské konzervatoři se již třináctým rokem vyučovalo. Co je možná ještě důležitější, tato sílovitá instituce nevznikla administrativním rozhodnutím "shora", nýbrž z **ryzí potřeby** vychovávat špičkové hudebníky pro vytvoření orchestru a pozvednutí hudebního umění v Praze a celých Čechách. V jejím čele stáli od jejího založení povětšinou nikoli "řídící síly", nýbrž největší umělecké a pedagogické osobnosti své doby – Antonín Bennewitz, Antonín Dvořák, Josef Suk, Vilém Kurz, Jaroslav Kocian či Václav Holzknecht. V dualitě pedagogiky a živého umění a jejich těsném sepětí s realitou praktického uměleckého provozu spočívalo tedy DNA školy od samého počátku a nepochybně by tomu tak mělo být i dnes.

Nelze se však pouze opájet slavnou minulostí, ale naopak je třeba pohlédnout zpřímá do očí reality 21. století a jeho požadavkům. Při pohledu do současnosti vidíme vysokou míru profesionalizace celého trhu s uměním, značné požadavky na absolventy uměleckých škol a až neuvěřitelnou dávku konkurence prakticky v jakékoli oblasti, ať už jde o hudbu, zpěv či hudebně dramatické umění. V každém větším městě dnes máme konzervatoř, leckde i symfonický orchestr, na základním stupni výuky u nás funguje pře 500 základních uměleckých škol, které jsou rezervoárem budoucích studentů konzervatoří. Na druhé straně dnes díky otevřeným hranicím mohou absolventi konzervatoře studovat nejen na jedné z našich tří uměleckých vysokých škol ale také kdekoli v zahraničí. V tomto prostředí si Pražská konzervatoř stojí nepochybně dobře – produkuje každý rok řadu kvalitních absolventů, kteří v tvrdé konkurenci obstojí, její studenti se umísťují na mezinárodních soutěžích a o její mistrovské kurzy je soustavný zájem i za našimi hranicemi. Přesto si myslím, že Pražská konzervatoř 21. století by měla mít ambice ještě o maličko vyšší – být etalonem v oboru a určovat trendy v pedagogice a výchově talentů nejen v ČR ale v kontextu celé střední Evropy. Jsem přesvědčen, že zatímco je v českých podmínkách velmi obtížné vybudovat vysokou hudební školu tak, aby byla rovnocennou konkurencí např. salzburškému Mozarteu či Universität der Künste v Berlíně, v případě Pražské konzervatoře – tedy střední školy – to možné je.

Postupné naplňování tohoto cíle je naléhavé nejen z důvodu přirozené ambice školy významu Pražské konzervatoře, ale i z důvodů čisté existenční: žijeme v době, kdy souhra potenciálně nepříznivých okolností geopolitických a ekonomických může vést ke snížení zájmu o umělecké studium, které může být jeho adepty (případně rodiči těchto adeptů) vnímáno jako nedostatečně zajišťující jejich budoucí uplatnění, málo ekonomicky atraktivní, a přitom velmi náročné, pokud jde o investovaný čas a námahu. Navíc mají potenciální uchazeči o studium konzervatoře v živé paměti dobu covidovou, která obnažila zranitelnost našeho oboru. A konečně je zde aspekt vnitřní konkurence: Pražská konzervatoř se musí přes své renomé utkávat o místo na slunci nejen v kontextu středoevropském a republikovém, ale i v rámci Prahy. Koncept hudebního gymnázia má oproti konzervatoři některé výhody, pokud jde o jistotu uplatnitelnosti a využitelnosti všeobecného gymnaziálního vzdělání v praxi či při přechodu na vysoké školy. I z těchto důvodů by se Pražská konzervatoř neměla uspokojovat svou současnou dobrou úroveň a zvučným jménem, nýbrž proaktivně hledat nové výzvy a pracovat na své efektivitě a úrovni vzdělání, které nabízí.

Jak už jsem naznačil výše, úvaha o tom, jak by měla vypadat moderní Pražská konzervatoř ve vrcholné formě, musí začít u precizní definice **profilu jejího absolventa**. Abych mohl nastínit metody, jak docílit co nejkvalitnější výuky ve všech směrech, musím vědět, jak má vypadat a co má splňovat výsledný "produkt" působení těchto metod (omlouvám se za technicistní pojem), tedy absolvent kteréhokoliv oboru této školy. Základní charakteristikou (nejen) Pražské konzervatoře je, že zde existují dva základní typy činností, v nichž jsou studenti školeni, a kterými se budou s vysokou pravděpodobností věnovat i ve své profesionální kariéře – činnost **umělecká** a činnost **pedagogická**, popřípadě (velmi často) jejich **kombinace**. Důvodem, proč takto vyzdvihují skutečnost obecně známou, je fakt, že na konzervatoři (a to se netýká zdaleka jen té naší) se dlouhodobě drtivě preferuje výchova k umělecké činnosti na úkor pedagogického tréninku. A to přesto, že pouze menšina absolventů se bude věnovat aktivní umělecké činnosti v absolvovaném oboru (zpěvu, či hraní v divadle nebo ve filmu), zatímco většina bude tyto předměty vyučovat. To má více dopadů, z nichž vybírám dva: jednak školu opouštějí často lidé, kteří znají pedagogiku pouze z praxe od svých vlastních učitelů, ale její šířší a v celoevropském měřítku základní principy a specifika jim z důvodu nedostatečného pedagogického výcviku na škole zůstávají utajeny. A pak jsou to často studenti, kteří jsou v závětrí školy připravováni na dráhu aktivního umělce, avšak záhy po opuštění tohoto bezpečného školního prostředí zjišťují, že jejich ambice z důvodu převisu nabídky nemohou být naplněny. Tito pak odcházejí – částečně z nutnosti a ne vždy zcela dobrovolně – učit, zpravidla na základní umělecké školy, nebo nacházejí uplatnění v oboru minimálně, či vůbec. Takto ne zcela dostatečně vyškolení a zapálení pedagogové na základním stupni většinou při nejlepší vůli nedokáží připravit dostatečné množství kvalitních kandidátů studia na konzervatoři (která ovšem studenty i tak nutně potřebuje), a tak je nucena své požadavky zmírňovat – čímž se začarovaný kruh snižování kvality uzavírá. Tím nechci ani v nejmenším zpochybňovat význam a dominantní postavení hlavního oboru – od vlastní umělecké činnosti a specifických dovedností zde

získaných se samozřejmě odvíjí vše další – rád bych jen pomohl upravit výrazný nepoměr obou základních složek profesionální výbavy absolventa.

Absolvent Pražské konzervatoře by tedy měl být komplexní umělecko-pedagogickou osobností, konkurenceschopnou v evropském měřítku, schopnou vlastního uměleckého výstupu a vybavenou teoretickými i praktickými poznatky z výuky, získanými cíleným soustavným tréninkem pod dohledem zkušených pedagogů. Dále by měl být kvalitně jazykově vybaven – čímž myslím angličtinu na úrovni alespoň B2 a dalšího světového jazyka na úrovni minimálně A2 – a také by měl mít v neposlední řadě přehled ve všeobecně vzdělávacích disciplínách, jejichž látku by měl být schopen pojímat v souvislostech.

Výchova mladých pedagogů

V současnosti se výchově mladých pedagogů věnuje celá paleta předmětů v 5. a 6. ročníku: Pedagogika, Psychologie, Didaktika, Metodika hlavního oboru a Vyučovací praxe. Problémem tedy není množství předmětů zabývající se problematikou výuky, nýbrž jejich efektivita. Zde uvádím pár konkrétních problémů: Pedagogika a Psychologie jsou vedeny převážně ve všeobecné mimoumělecké rovině, s minimem zásadní akcentace na hudebně pedagogické vazby. Didaktika se nejvíce zaměřuje na práci s dětmi, nikoli například žáky 2. cyklu ZUŠ, nižších ročníků konzervatoří či dospělými začátečníky. Absolvent konzervatoře však získává širší pedagogickou aprobaci - od hudební výchovy na ZŠ, přes ZUŠ až po samotnou konzervatoř. Metodika hlavního oboru a Vyučovací praxe jsou většinou vnímány spíše jako spíše doplňkové předměty, čemuž často odpovídá i frekvence jejich konání či určitá kvalitativní velkorysost. V prioritách zefektivnění bych zavedl následující změny ve výše zmíněných předmětech v souladu s RVP, jejichž výsledkem by měla být co největší samostatnost absolventů při řešení rozmanitých praktických výzev při výuce:

- 1) Individuální výuka modelového žáka za účasti pedagoga s úvodním a finálním pedagogickým výstupem studenta, které by byly natáčeny, aby mohlo dojít k hodnocení nikoli pouze samotné vzorové hodiny, nýbrž zejména reálného vývoje, který modelový žák pod vedením daného studenta ukázal.
- 2) Departamentální a celoškolské semináře na odlišná témata, týkající se nejen pedagogiky, ale i života umělce a jeho typických situací (příprava na konkurz či soutěž, duševní a fyzická hygiena, různé pedagogické styly, vlastní prezentace a prosazení se na uměleckém trhu, základy finanční gramotnosti apod.)

Tyto první dva typy výuky shrnuje podrobně zpracovaný „Deník mladého pedagoga“ (v cizině se používá název „Teaching Skills Diary“) odevzdávaný spolu s absolventskou prací a sloužící jako podklad k závěrečné zkoušce z umělecko-pedagogické přípravy.

- 3) Pasivní observace výuky na různých stupních škol (toto systematickou práci vedení školy na budování kontaktů se ZUŠ, profesionálními tělesy, vysokými školami a jinými konzervatořemi). Uvedl bych jeden příklad za všechny: student oboru dirigování má přístup na zkoušky České filharmonie či Orchestru Národního divadla, k dětským i smíšeným sborům na profesionální úrovni i na ZUŠ, a také má možnost nahlédnout i do jiných dirigentských tříd např. na HAMU apod. Tento model samozřejmě platí pro všechny obory, samozřejmě s respektem k jejich specifikům.

Výchova mladých umělců – Hlavní obor

Neméně důležitou složkou odborné výuky na konzervatoři je pochopitelně výchova mladých umělců – hudebníků, pěvců a hudebně-dramatických umělců. Její důležitost je ostatně dostatečně vyjádřena názvem pilotního předmětu – hlavní obor. Je to naprosto zásadní rovina výuky, kde je třeba dosát co nejvyšším kvalitativním nárokům, které se však výrazně liší dle individuality studentů, jejich schopností a ambic. Na tomto poli si vlastně podává ruce pedagogika s uměním, neboť někteří absolventi budou své nabyté dovednosti využívat ve své pedagogické dráze, někteří ve vlastní umělecké praxi a velmi často v obou těchto disciplínách. Základem pro kvalitní výuku hlavního oboru jsou samozřejmě špičkoví pedagogové. V tomto má Pražská konzervatoř již nyní vysokou úroveň – v jejich řadách najdeme spousty vynikajících učitelů i renomovaných aktivních umělců. Sebelepší pedagog však potřebuje materiál, tedy talentovaného, motivovaného a dobře připraveného studenta. A právě zde vidím první důležitý aspekt zlepšení stávající situace – vypracování promyšleného plánu na získávání těch největších talentů ze ZUŠ pro naši školu. Dominantní roli by zde měla hrát komunikace se Základními uměleckými školami, a to v několika rovinách:

- 1) Členství pedagogů PK v porotách hlavních dětských soutěží je neefektivnější metodou, jak nejen najít nejtalentovanější mladé umělce, ale jak s nimi navázat osobní kontakt.

- 2) Mistrovské kurzy a konzultační hodiny pedagogů PK přímo navazují na předchozí bod. Neefektivnějším lákadlem pro budoucí studenty školy nejsou pouze hvězdná jména pedagogů, ale zejména konkrétní zážitek s nimi. Proto bych v maximální míře apeloval na pedagogy a podporoval (i finančně) veškerou snahu o pořádání mistrovských kurzů či oficiálních konzultací v rámci školy, případně uspořádal společná vystoupení studentů a lektorů.
- 3) Všechny tyto aktivity bych chtěl podpořit vydáváním Newsletteru Pražské konzervatoře (z důvodů uživatelské příjemnosti a nízkých nákladů v elektronické podobě), který by umožnil nastolit stálou a otevřenou komunikaci se ZUŠ a pravidelně jejich vedení i pedagogy seznamovat s aktuální nabídkou školy.

Mnou již zmíněný velmi kvalitní pedagogický sbor bych se snažil samozřejmě postupně citlivě omlazovat a zkvalitňovat – jsem přesvědčen, že proaktivní personální politika spolu s celkovými podmínkami na Pražské konzervatoři a s využitím osobních vazeb by škole umožnila navázat spolupráci s velmi významnými uměleckými jmény, přičemž by měla být více než konkurenceschopná např. nabídce HAMU v tomto směru.

Kořením špičkové výuky Hlavního oboru by pak měl být institut **hostujících pedagogů**, kteří by sice nebyli součástí každodenní výuky, měli by však na PK své pravidelné mistrovské kurzy a mohli by svým mentorským přístupem a zkušenostmi pomoci pedagogům s těmi vůbec nejtalentovanějšími studenty. Zároveň by účast těchto velkých uměleckých jmen zvyšovala reputaci školy navenek a fungovala by i jako další lákadlo pro potenciální uchazeče o studium. První volbou by samozřejmě byli významní absolventi školy (typickým příkladem by mohl být pěvec Adam Plachetka), dalšími pak nejvýznamnější čeští umělci naší doby – např. Jakub Hruša, Kateřina Kněžílková, Pavel Haas Quartet, z hudebně-dramatické oblasti kupříkladu SKUTR, Miroslav Krobot (kteří by se mohli podílet na nejvýznamnějších studentských představeních) a mnozí další.

Do budoucna by pak mou ambicí bylo znovuoživení **Mistrovské školy Pražské konzervatoře**, což byla původně instituce v rámci školy, která sdružovala ty nejlepší studenty nejvyšších ročníků, jimž poskytovala špičkový pedagogický a umělecký servis s ohledem na jejich ambice v oblasti sólového vystupování. Vzhledem k dnešním požadavkům, které jsou kladeny na mladé sólisty v mezinárodním kontextu by však Mistrovská škola 21. století znamenala zcela nový studijní program, paralelní k běžné výuce konzervatoře již od 1. ročníku, s vlastním financováním, velmi omezeným počtem pečlivě vybraných studentů a jim na míru ušitému curriculum, které by potlačilo pedagogické předměty ve prospěch hlavního oboru (vyučovaného kromě stálých pedagogů hostujícími mezinárodními hvězdami) a specifických předmětů potřebných k životu špičkových sólistů: posílené a zkvalitněné výuce hudebně-teoretických předmětů, speciální tělesné výchově a psychologii, zaměřené na zvládnutí specifických výzev spojených s veřejným vystupováním. Tento projekt by byl vrcholem pyramidy výuky na Pražské konzervatoři. Je však třeba říci, že vzhledem k jeho specifčnosti a náročné přípravě bych jeho spuštění nepředpokládal dříve než za 2 – 3 roky od zahájení přípravy.

Všeobecně vzdělávací předměty

Tato skupina předmětů je třetí zásadní částí výuky na Pražské konzervatoři k disciplínám pedagogickým a odborně-uměleckým. Kromě celkového rozhledu a jakéhosi vědomostního kmenu je důležitý také tím, že některé z jeho předmětů jsou součástí Státní maturitní zkoušky, která mimo jiné umožňuje exaktní porovnání výsledků napříč středními školami. Přestože těžiště výuky na konzervatoři spočívá hlavně ve výše zmíněných skupinách odborných předmětů, nemůže si Pražská konzervatoř dovolit ani ve všeobecně vzdělávacích předmětech ustrnout v průměru. Jednak se to neslučuje s její celkovou úrovní, a pak také nemůže zaostávat třeba právě za Hudebním gymnáziem, jehož koncept je naší přímou konkurencí a budeme s ním i do budoucna svádět souboj o studenty.

Než bych si dovolil zaslouženě zhodnotit současnou kvalitu výuky této skupiny předmětů, musel bych se s ní napřed detailně seznámit. Každopádně bych však kladl důraz na určité pedagogické principy, o nichž vím, že bývají často opomíjeny, a přitom patří mezi základní instrumentář moderního pedagoga, protože prokazatelně fungují a jsou prověřené časem. Mám zde na mysli jednak častější využívání tzv. Sokratovské metody na úkor často nadužívané frontální výuky; toto zvláště zdůrazňuji v prostředí umělecké školy, kde přirozená zvědavost a kreativita studentů může přinést překvapivé výsledky a podněty. Podobně efektivní je zapojení metody implicitního i explicitního učení ve správném poměru. Dalším zásadním principem, na jehož využívání bych apeloval, je důsledná strukturace výuky. Z vlastní zkušenosti vím, že správně zvolená struktura hodiny, jasně definovaný cíl, metody k jeho dosažení a na konci hodiny rekapitulace a úkoly k osvojení vedou jak u skupinové tak i u individuální výuky k vynikajícím výsledkům, přičemž dodávají pedagogům i studentům jistotu orientace v probírané látce. Posledním, avšak jedním z nejdůležitějších aspektů všeobecně vzdělávacích předmětů je kvalitní výuka jazyků, a to samozřejmě na prvním místě angličtiny coby univerzálního dorozumivacího jazyka v hudbě, a dalšího světového jazyka dle volby uchazeče. Zde je však, pokud mám správné informace, úroveň výuky na Pražské konzervatoři velmi vysoká.

Hodnocení, vnitřní kontrola kvality

Aby bylo možné zvyšovat po všech stránkách kvalitu výuky, mapovat úspěšnost zavádění inovací a zjišťovat spokojenost pedagogů i studentů, je nutné posílit autoevaluační procesy. V současné době existuje na Pražské konzervatoři k účelu kontroly kvality zejména institut hospitací, tedy hodnocení kvality pedagogického vedení hodiny na základě osobní účasti člena vedení v hodině a následného zhodnocení s dalším doporučením. Tato metoda má samozřejmě svou platnost, nese však s sebou i jisté nevýhody. Zejména mám na mysli fakt, že nehodnotí celkový průběh, trend a úspěšnost výuky během celého roku, nýbrž pouze jednu vzorovou hodinu. Navíc do značné míry vynechává z procesu hodnocení studenta. Chtěl bych tedy doplnit plán hospitací dalším nástrojem, a to **anonymizovanými dotazníky** vypracovanými studenty i pedagogy. Ty by měly reflektovat názory obou stran na výuku konkrétních předmětů, zachycovat možné zárodky problémů a na druhou stranu generovat nové ideje, jak výuku dále zlepšovat. Neměly by samozřejmě chybět i dotazy obecnějšího rázu na celkovou spokojenost s působením na konzervatoři, či s úrovní přípravy na profesionální kariéru. Tyto dotazníky se nám po počátečních obavách z přílišného nárůstu administrativy velmi osvědčily na HAMU, kde z nich jako člen Rady pro vnitřní hodnocení pravidelně čerpám validní zpětnou vazbu.

Škola jako bezpečný a tolerantní prostor

Dnešní doba s sebou nese nejedno velké riziko pro duševní zdraví a stabilitu mladých lidí. Generace dnešních i budoucích studentů konzervatoře byla zasažena covidovou izolací a citlivě vnímá také další velká témata, jako jsou stoupající geopolitická rizika, sílící proud dezinformací či klimatická změna. Když k tomu připočteme vysoce konkurenční prostředí umění, kde je mladý člověk neustále hodnocen a srovnáván se svými vrstevníky, není divu, že citlivé umělecké duše našich studentů mohou reagovat psychickými problémy, depresemi a v nejhorším případě i tragickými událostmi z toho vyplývajících. Nemyslím si, že jakýkoli systémový zásah dokáže zcela předcházet složitým chorobám subtilní lidské duše, přesto bych kladl důraz na to, aby škola vynaložila maximum úsilí ke kultivaci vztahů na pracovišti, mezi studenty a pedagogy, a také vytvořila mechanismy, umožňující záchyt eventuálních problémů v raném stadiu, kdy jsou ještě řešitelné. Za tímto účelem bych provedl tyto kroky:

- 1) Analýza náplně výuky Základů společenských věd, která by kromě jiného měla klást důraz na problematiku občana v demokratické společnosti, zodpovědnost člověka k životnímu prostředí, základní principy pohybu ve světě práce apod.
- 2) Přezkoumání efektivity práce školního psychologa a navržení případných změn reflektujících potřeby studentů i pedagogů;
- 3) Apel na pedagogy (zejména hlavních oborů, kteří mají ke studentům zpravidla lidsky nejbližší) na otevřenou komunikaci i nad rámec samotné náplně předmětu;
- 4) Případné zřízení funkce školního ombudsmana, nezávislého na vedení školy, který by mohl být pro studenty i pedagogy důvěryhodnou osobou, na niž se budou moci obracet v případě nouze;

Fundraising

Přestože má Pražské konzervatoř svého zřizovatele, cítím bych se povinen pracovat na zvýšení finanční soběstačnosti školy a přísunu dalších prostředků do rozpočtu ze soukromých zdrojů. Umožnilo by to mimo jiné získat finanční rezervy pro zkvalitňování výuky, zvat na Pražskou konzervatoř špičkové umělecké osobnosti, jak o tom hovořím výše, a samozřejmě přispívat studentům na kurzy, zahraniční mobility apod.

Vytvořil bych si fundraisingový plán cca na 5 let, jehož konečným efektem by mělo být získání částky 10 milionů korun do rozpočtu školy. Zahrnoval by práci se sponzory a mecenáši (přibližně půl na půl) a využíval by k tomu renomé značky Pražské konzervatoře a faktu, že jakožto střední škola pracuje s mladými talentovanými lidmi na počátku jejich dráhy. Ze zkušenosti vím, že toto je kombinace pro potenciální partnery velmi přitažlivá. Základem by mělo být:

- 1) Vytvoření portfolio sponzorů a mecenášů;
- 2) Postavení dárcovské pyramidy (v případě sponzorů postupovat od generálního partnera níže);
- 3) Angažování osoby zodpovědné za fundraising – náklady na takového zaměstnance se mnohonásobně vrátí ze získaných prostředků;

Prezentace školy navenek a její mezinárodní rozměr

Všechny výše uvedené kroky, vedoucí ke zkvalitňování výuky a v důsledku i úrovně absolventů Pražské konzervatoře, je samozřejmě nutné prezentovat navenek. Kvalitní a o reálné výsledky opřené PR je v dnešní době nutností nejen v zájmu stoupajícího renomé školy a jejích nejlepších studentů a pedagogů, ale právě i vzhledem k zatraktivnění instituce v očích našich potenciálních partnerů. V tomto smyslu bych zavedl:

- 1) Kvalitní oficiální prezentaci školy na sociálních sítích (vyčleněním za toto zodpovědného zaměstnance, případně i zapojením studentů se vztahem k tomuto druhu komunikace);
- 2) Pravidelné výstupy v odborných i lifestyleových médiích (na základě mých kontaktů v tomto odvětví);
- 3) Pravidelnější spolupráce s našimi předními festivaly (Pražské jaro, Dvořákova Praha, Smetanova Litomyšl aj.) a orchestry (Česká filharmonie, SOČR, PKF – Prague Philharmonia);
- 4) Pravidelnější spolupráce se špičkovými režiséry, možná hostování studentů PK v inscenacích našich předních divadel

Z hlediska mezinárodního rozměru má, jak jsem již naznačil, Pražská konzervatoř velmi dobrou pozici a vyžaduje dle mého soudu spíše posilování existujících principů než nějaké revoluční změny. Mé zvýšené podpoře by se tedy těšily obousměrné pedagogické i studentské mobility, účast studentů na mezinárodních soutěžích, reprezentace školy prostřednictvím účinkování špičkových školních sólistů a souborů na akcích v cizině apod.

Shrnutí a hlavní principy řízení

Na uplynulých stranách jsem se snažil alespoň základním způsobem analyzovat současný stav Pražské konzervatoře, najít prostory k jejímu zlepšení v jednotlivých sférách školy a navrhnout metody jejich rozvoje. Je samozřejmé, že hlubší a komplexnější pohled na tuto problematiku bude vyžadovat detailní seznámení se všemi složkami školy a jejich personálním zabezpečením: přestože jsem už několik let jejím pedagogem, nemohu a ani nemohu a ani nebudu předstírat dokonalý vhled do všech aspektů problematiky konzervatoře. Rád bych nicméně na závěr shrnul svou představu o mém stylu vedení této významné instituce v případě, že by mi bylo svěřeno.

- 1) Základním aspektem podmiňujícím jakékoli další kroky by bylo vytvoření **manažerského týmu** celé instituce za účasti ředitele, jeho zástupců a osob zastřešujících ekonomický a personální chod školy. Jeho vyváženost, rozdělení rolí a pracovní i lidský soulad by byl základním předpokladem pro úspěšné řízení, a proto bych jeho postavení věnoval od počátku maximální úsilí.
- 2) Pro definici mé vlastní role v tomto týmu a v rámci celé Pražské konzervatoře bych odkázal čtenáře na počátek tohoto textu, k odstavci o historii školy. Rád bych pokračoval v tradici ředitelů Pražské konzervatoře, kteří samozřejmě zvládali každodenní agendu a byli připraveni se v tomto směru permanentně vzdělávat, jejich hlavní parketou však bylo určování celkové strategie školy, udržování její vysoké umělecké úrovně, využívání své vlastní pozice k utužování a rozšiřování důležitých kontaktů a reprezentaci instituce navenek.
- 3) Za svou další klíčovou (a navýsost aktuální) úlohu, pokud bych byl jmenován do funkce, bych pak považoval soustavnou práci na mezilidských vztazích na pracovišti. Jakožto člověk z oboru dobře vím, co pro umělce i pedagogy znamená otevřená komunikace, pozitivní motivace, empatie a schopnost naslouchat jejich problémům. Autentický zájem o studenty, pedagogy a jejich tvořivou přítomnost na půdě školy považuji za středobod svého případného působení. Ze zkušeností vím, že budování kvalitních vztahů je sice časově a někdy i emocionálně náročné, přesto se v dlouhodobé perspektivě bohatě vyplatí.

