

# Koncepce rozvoje a řízení

Pražská konzervatoř 2025 – 2031



Pražská konzervatoř v kontextu doby, v pedagogických aspektech, v rozvoji, který staví na kvalitách pedagogického sboru a jeho kompetencích ve vztahu k osobnosti absolventa školy.

## Úvod

Koncepce rozvoje Pražské konzervatoře je stavěna na charakteru školy, jehož fundament spočívá ve fúzi uměleckého potenciálu a schopnosti aplikovat moderní vzdělávací trendy. Vize a cíle uvedené v koncepci jsou stavěny na zkušenosti z řízení této instituce a představují pouze stěžejní podněty pro její rozvoj v nejdůležitějších oblastech. Základním posláním školy je poskytovat kvalitní vzdělávání a podněcovat žáka k aktivnímu vytváření, vyjadřování a využívání vlastních názorů, vystavěných na získaných znalostech a dovednostech. Pro dosažení tohoto cíle je nezbytné, aby byla škola nositelem důležitých socializačních aspektů. Vytváření morálních hodnot, budování důvěry, vzájemných vztahů, empatie a respektu jsou hlavními pilíři pro zdravé klima školy, ve kterém se žák bude cítit spokojeně. Věřím, že uvedené cíle napomohou zásadně ovlivnit stávající situaci ve škole i její další perspektivu. Práce v uměleckém školství je práce kontinuální sama o sobě, a proto je nutné navázat na minulé období, poučit se z nedostatků a zároveň se inspirovat z úspěchů.

## SWOT analýza

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"><li>- Jméno a historie školy</li><li>- Odborně kvalitní pedagogický sbor</li><li>- Systematický rozvoj individuálního potenciálu žáků</li><li>- Vedoucí nepedagogičtí pracovníci plně vzdělaní pro oblast své činnosti</li><li>- Podnětné a motivující prostředí</li><li>- Dislokace v centru města a v blízkosti významných uměleckých institucí</li><li>- Výborná vybavenost špičkovými hudebními nástroji</li><li>- Dva koncertní sály a vlastní divadlo</li><li>- Velký rozsah pracovních příležitostí pro výkon umělecké a pedagogické praxe</li><li>- Podpora uměleckých aktivit</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Velký počet zaměstnanců s malým hodinovým úvazkem</li><li>- Menší míra aktivity starších pedagogických pracovníků, aplikovat nové vzdělávací trendy</li><li>- Větší absence žáků</li><li>- Chybějící stravovací zařízení</li><li>- Rozmístění školy ve třech budovách</li><li>- Ekonomická/energetická náročnost budov</li><li>- Chybějící kapacita učeben</li></ul>
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"><li>- Možnost prezentace uměleckých výkonů v rámci umělecké praxe</li><li>- Spolupráce s uměleckými institucemi (Česká filharmonie, FOK, Národní divadlo, Divadlo na Vinohradech aj.)</li><li>- Spolupráce se vzdělávacími institucemi (ZUŠ, konzervatoře, gymnázia, vysoké školy – JAMU, FFUK)</li><li>- Možnost pronajímat prostory</li><li>- Další vzdělávání, workshopy, masterclassy</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Dislokace v centru města (velká rizika měkkých cílů)</li><li>- Ekonomická a společenská situace</li><li>- Přetrvávající následky zasažení uměleckých oborů covidovou pandemií</li><li>- Vzrůstající negativní celospolečenské nálady</li><li>- Hrozba syndromu vyhoření</li></ul>

## 1. Personální oblast

Základním pilířem Pražské konzervatoře je léty ověřená tradice, která vychází z dlouhodobé historie této školy, a kterou vytvářely naše přední umělecké osobnosti. Tuto historii školy je nutné ctít a následně stavět na jejím fundamentu logicky navazující progresivní rozvoj. Prioritním základem Pražské konzervatoře je kvalitní pedagogický sbor, kterým škola vždy vynikala, a který přitahoval zájemce o studium nejen z České republiky, ale i ze zahraničí. Hlavní podmínkou pro výběr kvalitních pedagogů jsou konkurzní řízení, pro která je potřeba stanovovat ta nejvyšší kritéria k dosažení požadované úrovně ke vzdělávání žáků. Je nutné zachovávat v plném rozsahu konkurzní řízení pro výběr pedagogů uměleckých předmětů. Vedle toho není možné zapomínat také na kvalitní pedagogický sbor pro výuku všeobecných a odborných předmětů, protože škola jako celek musí mít ambice vzdělávat a vychovávat své absolventy jako komplexně vzdělané umělecké osobnosti. Preference snižování věkového průměru pedagogických pracovníků, využívání moderních vyučovacích metod (především aktivizačních) a způsobů hodnocení je cestou, kterou se Pražská konzervatoř nadále musí ubírat. Aktuální praxe, kdy se v pedagogickém procesu setkává vyučující s dlouholetou praxí s pedagogem mladší generace, se na Pražské konzervatoři velmi osvědčuje a ve spojení s rostoucí kvalitou vzdělávání přináší pozitivní výsledky. Tento trend specifického uchopení tandemové a týmové výuky v oborech uměleckého vzdělávání je vhodné podporovat, protože tím, kdo z něj v konečném výsledku nejvíce těží, je žák. Využití tohoto vzdělávacího prostředku by však mělo v první řadě vycházet ze samotného zájmu pedagogů praktikovat tuto vyučovací metodu za plné podpory vedení školy. Pro kvalitu vzdělávání žáků v konzervatoři jsou přínosné i další formy spolupráce pedagogů, které ve své cílové podobě podporují i možnosti dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků (např. vzájemné hospitace pedagogů) nebo socializační aktivity, podporující klima školy (společné koncerty napříč odděleními apod.). Další oblast, která má nezpochybnitelný přínos pro celkové fungování tak široké a pestré struktury školy je péče o pedagogy z hlediska psychické pohody, díky které mohou naplno rozvíjet svůj tvůrčí potenciál. Umělecké obory byly v období covidu nejvíce zasaženy. To se projevilo na celkovém psychickém stavu mnoha uměleckých osobností a na generaci žáků, která právě v tomto období bude procházet středoškolským vzdělávacím procesem. Pro zkvalitňování psychické pohody je nezbytné, aby byl pro pedagogy a žáky k dispozici i nadále školní psycholog, u kterého by se ze stávajícího rozsahu působení ve škole případně navyšovala jeho činnost podle aktuální potřeby. Nedílnou součástí je stálá spolupráce s PPP poradnou, o kterou se škola může pevně opřít. Důležitým prvkem pro kvalitní fungování a profesní růst pedagogického sboru je poskytování supervizí nejen v individuální rovině, ale i supervizí skupinových na různých úrovních školy. Vedle nabídky supervizí budu podporovat i alternativní podobu supervize – intervizi. Ta může být v tak širokém a pestrém pedagogickém sboru velmi účinným prostředkem k řešení organizačních neshod. Organizace přednášek pro zaměstnance i žáky na široké tematické spektrum wellbeingu je samozřejmostí a v souladu se strategií vzdělávací politiky ČR do roku 2030+.

Nejkomplikovanějším bodem personálního zajištění školy je oblast provozního úseku. Na několika pracovních pozicích došlo v posledních letech ke změnám, které bylo nutné z objektivních důvodů řešit. V souvislosti s velikostí školy a počtem zaměstnanců Pražské konzervatoře není snadné takové kroky činit, avšak s ohledem na kvalitu a především odbornost požadované práce se tomu nelze vyhnout. Mimořádný rozsah úvazkových posunů v průběhu celého školního roku klade na tyto pracovníky extrémní nároky. Pro efektivitu, spolehlivost práce a také pro psychickou pohodu těchto zaměstnanců je nutné v co největším rozsahu digitalizovat podklady, které jsou zpracovávány.

Výsledkem bude i vyšší poskytovaný komfort služeb pro zaměstnance, který zefektivňuje a snižuje narůstající administrativní zátěž všech zaměstnanců školy.

## 2. *Pedagogická oblast*

Je zřejmé, že nejpodstatnější částí vzdělávání v konzervatoři je výuka hlavních oborů studovaného zaměření. Signifikantním prvkem mého působení v pozici ředitele této významné vzdělávací instituce bylo postupné narušování neperspektivní a mnohdy i netvůrčí tradice, která je pro námi vyučované umělecké obory v České republice poměrně typická. Není však přínosná pro žáka, který studuje umělecký obor. Tím žádoucím prvkem je možnost týmové spolupráce nebo migrace mezi pedagogy hlavního vyučovaného oboru. Tento model zmiňuji již v kapitole č. 1. Není to jen průnik mezi generacemi pedagogických pracovníků, ale především možnost, aby žák získal co největší vědomostní rozptyl i od dalších uměleckých osobností, které na škole pedagogicky působí. „Tradice“, že žák je po celou dobu svého studia „majetkem“ jednoho pedagoga hlavního oboru, není přínosná. Mohu konstatovat, že se na mnoha odděleních Pražské konzervatoře daří toto nové myšlení implementovat a nese to v sobě pozitivní výsledky nejen z pohledu žáků, ale i pedagogů. Tato inovace byla zavedena i na Hudebně dramatickém oddělení a je oceňována uměleckými osobnostmi, které přicházejí na Pražskou konzervatoř v rámci masterclassů a workshopů. Pro ověřování kvality nastavených postupů je nezbytné vykonávat evaluace v rámci pracovních skupin jednotlivých oddělení. Pravidelné evaluace ŠVP ve vytvořených pracovních skupinách a z podnětů žáků jsou samozřejmě součástí pro plnohodnotný výstupní profil absolventa konzervatoře. Významným prvkem v kvalitě vzdělávání je čím dál větší diferenciací pomaturitního studia u jednotlivých studovaných oborů a zaměření. Žáci, směřující k absolventské zkoušce, jsou v nabídce obsahu vyučovaných předmětů vedeni ke specializaci studovaného zaměření. Ač to vyžaduje mnohdy větší organizační náročnost, je dobré v tomto trendu pokračovat, neboť má nezpochybnitelná pozitiva pro připravenost žáků v dalším profesním směřování. Výraznější zacílení musí nastat v pomaturitním studiu ve smyslu kvalitní pedagogické připravenosti absolventů pro učitelské povolání. Jsem si vědom nenahraditelné pozice unikátního systému základních uměleckých škol v ČR, z jejichž absolventů se rekrutuje až 90 procent našich žáků. Pražská konzervatoř se stala v roce 2023 partnerskou institucí Stipendijní Akademie MenART, která podporuje mimořádně nadané žáky ZUŠ a jejich pedagogy napříč uměleckými obory. Spolupráci je nutné podporovat v dalších projektech, z nichž bych jmenoval Nadační fond Magdaleny Kožené v rámci celostátního festivalu ZUŠ Open nebo Antonín Dvořák mladým. Součástí studia na Pražské konzervatoři by měla být taktéž dostatečná příprava budoucích pedagogů ZUŠ, která vyžaduje posílení metodiky, pedagogické praxe i předmětů z oblasti psychologie. V této souvislosti chci revidovat ŠVP v navazujícím 5. a 6. ročníku v návaznosti na revizi RVP. Důležitou složkou vzdělávání žáků Pražské konzervatoře je též výuka cizích jazyků s ohledem na využitelnost v daném oboru. Dovolím si tvrdit, že v této oblasti došlo k výraznému kvalitativnímu posunu díky novému personálnímu zajištění a také díky tomu, že se daří oslovovat pedagogy – rodilé mluvčí. V tomto trendu je nutné pokračovat i nadále. Fúze mezi jednotlivými odděleními při spolupráci na společných projektech - včetně multižánrových - považuji za samozřejmé z mnoha pedagogických i sociálních aspektů. Tato propojení mohou též vytvářet fundament pro rozvoj kritického myšlení a vést žáky k hlubší analýze a reflexi vlastní práce i práce ostatních. Společné mezioborové projekty povedou k otevření diskusních fór, argumentací a věcné debatě, která bude podporovat jejich schopnost hodnotit a kreativně reagovat na nové výzvy.

Přelomovým krokem je založení Big bandu a jeho pevné ukotvení ve struktuře souborové hry. To ovlivní zásadním způsobem připravenost žáků na moderní trendy žánrových oborových synkrezí.

Škola má účinně nastaven systém prevence sociálně patologických jevů, ŠPP intenzivně spolupracuje s PPP. Poskytuje intenzivní podporu žákům s OMJ a žákům ohroženým školní neúspěšností. ŠPP bylo posíleno novým odborným pracovníkem – psychologem (viz kapitola 1); k funkčnímu zkvalitnění a rozšíření fungování ŠPP dojde personálním rozdělením funkce výchovného poradce a metodika prevence. Škola se pravidelně zabývá komplikovanou tvorbou rozvrhů žáků, které jsou výrazně zatíženy individuální výukou. Koncepce rozvrhů však dává žákům možnost využít ve škole cvičení na hudební nástroje dle možných kapacit.

Důležitou součástí koncepce vedení školy musí být reakce na vzrůstající agresivitu ve společnosti, a nejen s ní spojené zvyšující se nároky na psychickou odolnost. Její těžiště bude spočívat především v propracovanosti prevence:

- Prevence negativních jevů a podpora psychického zdraví. Psychická odolnost a duševní pohoda jedince při vysokých nárocích na studium v konzervatoři bude řešena pravidelnými workshopy, zacílenými na zvládnutí stresu a psychohygienu. K řešení jevů nezdravého konkurenčního prostředí nebo šikany může vést pouze cesta otevřené komunikace mezi pedagogy a žáky, která vytváří bezpečné prostředí, ve kterém se žák cítí respektován a podporován.
- Prevence bezpečnosti je v lokaci školy stěžejní. Posilování zabezpečení prostor musí mít velkou intenzitu, včetně aktivní komunikace krizového řízení. Implementaci bezpečnostních opatření je třeba aplikovat s ohledem na přátelské a podnětné prostředí, které vede k posilování pocitu jistoty, ne k vytváření úzkosti a strachu.

### 3. Ekonomická oblast

Součástí rozvoje školy je také ekonomický systém, který nespolehá výhradně na finanční zdroje zřizovatele, ale aktivně vyhledává další možnosti financování potřeb školy i podpory žáků. Výrazným přispěním při financování školy je její doplňková činnost. Ta je realizovaná formou pronájmů školních prostor a pravidelnou nabídkou vzdělávacích kurzů. Jejich atraktivita pro zájemce je dána především kvalitním obsazením vyučujících lektorů. Zde chci nabídku kurzů nadále rozšiřovat, avšak samozřejmě s ohledem na prostorové kapacity školy. Jako zásadní krok pro podporu školy a jejich žáků vnímám zřízení nového spolku Societas Amicorum Conservatorii Pragensis. Jeho výhradní činnost bude spočívat v podpoře žáků ve všech aktivitách spojených se studiem a s vykonávanou uměleckou praxí. Jedná se především o finanční podporu na mezinárodních soutěžích, financování uměleckých projektů, výjezdy orchestrálních těles v rámci České republiky i do zahraničí. Mezi další formy podpory by patřila i oblast ekonomicko-sociální. Současná doba přinesla v tomto ohledu mnohá úskalí a nelze nečinně přehlížet skutečnost, že by kvůli těmto okolnostem přicházela Pražská konzervatoř o vynikající talentované žáky a česká kultura o budoucí špičkové umělce. Proto by součástí tohoto spolku mohl být i studijní stipendijní program. Neméně důležitým přispěním bude i podpora v pořízování hudebních nástrojů. Ekonomická podpora školy a jejich projektů bude i nadále řešena formou grantových programů, jejichž výzvy obsahově umožňují aplikování podpory ve sféře vzdělávání v uměleckých oborech, projektové šablony do škol nevyjímaje. Jsou zde zahrnuty především studijní a odborné stáže pedagogů na školách v zahraničí, soutěže konzervatoří a masterclassy našich i zahraničních umělců na Pražské konzervatoři. Další výzvou jsou projekty KAP, do kterých se Pražská konzervatoř bude snažit i nadále zapojovat.

Zdrojem pro materiální i sociální podporu žáků budou nadační fondy (Nadace život umělce, Nadace Český hudební fond, Nadace ČEZ, Nadace Bohuslava Martinů, Nadace Leoše Janáčka aj.). Mezi velké výzvy patří též zajištění nového sponzora školy.

#### 4. *Materiálně technická oblast*

Pražská konzervatoř působí ve dvou objektech v hlavní památkové zóně. Obě budovy vyžadují intenzivní péči a citlivou modernizaci s ohledem na ekonomické úspory, které jsou propojeny s ekologickými aspekty a udržitelností. Jedná se především o celkové přezbrojení osvětlovacích těles v koncertním sále Na Rejdišti na LED technologie. Nejen, že jsou svítidla již za svou životností, ale především výhřevnost halogenových osvětlovacích těles poškozuje hudební nástroje, které jsou umístěny v koncertním sále. Takové perspektivní řešení vyžaduje i výrazně vyšší nároky na klimatizování zmiňovaných prostor. Energetické úspory a ekologické přínosy jsou nezpochybnitelným faktem, neboť koncertní sál škola využívá téměř v nepřetržitém provozu. Následně by měla proběhnout výměna na LED technologie i v dalších prostorách školy.

Budova Na Rejdišti je velký školní komplex a jeho silnější stránkou musí být bezpečnost žáků a zaměstnanců. Po zabezpečení vstupu do budovy, které se podařilo dokončit v roce 2021 a dalších bezpečnostních opatřeních (zavedení vstupních ISIC karet a oddělení školních prostor od veřejně přístupného koncertního a divadelního sálu), je dalším zásadním počinem repasování dveří do učeben, a to v plném rozsahu. Cílem by měla být také aplikace systému generálního klíče a nové požární ústředny, která bude stěžejním posunem pro složky IZS v krizových situacích. Důležitou součástí bezpečnosti žáků i zaměstnanců budou pravidelné nácviky krizových situací ve škole (evakuace, invakuace, kurzy první pomoci) a aktualizace krizových plánů.

Dalším velkým projektem, který je připraven, je nástavba třech pater ve dvorním traktu nad Koncertním sálem Pražské konzervatoře. Nejen, že by v této nové části vznikly další nové učebny a odpočinkové zóny pro žáky, ale především by se podařilo vyřešit úskalí s nedostatečnými kapacitami školních jídelen v okolí školy pro žáky Pražské konzervatoře, neboť součástí projektu jsou prostory pro stravování. Výstavbou nových učeben by škola získala také další prostorové kapacity, které by umožnily lépe koncipovat rozvrhy žáků. Nedílnou součástí vzdělávání v uměleckých oborech je též výuka informatiky a informačních technologií v hudbě. Koncepte nové IT učebny s větší kapacitou a další rozšiřování výukových technologických prostředků v podobě interaktivních tabulí či multiboardů je základní podmínkou pro další využívání moderních vyučovacích metod ve všeobecné i odborné přípravě žáka.

V Pálffyovském paláci musí nadále probíhat rekonstrukční činnost, která bude řešit primárně části objektu, ve kterých škola získá prostory pro potřebnou uměleckou praxi žáků. Akutní rekonstrukci vyžadují především učebny, ve kterých je havarijný stav stropní konstrukce, též však prostor knihovny a archivu (studovny), ve kterém jsou uchovávány historicky cenné materiály. Neméně důležitou součástí rekonstrukčních prací je vytvoření zázemí pro zaměstnance školy, které podpoří i aspekt společenský a umožní setkávání pedagogického sboru ve druhé budově školy. V souvislosti s těmito postupnými rekonstrukčními pracemi je samozřejmé, že se bude rozvíjet i IT infrastruktura v objektu, která je pro moderní vyučovací metody nepostradatelná.

Samostatnou kapitolu tvoří pořizování hudebních nástrojů a soustavná péče o historické nástroje, které jsou v majetku školy. Jedná se především o pravidelné obnovování klavírů i dalších nástrojů, jejichž význam je pro kvalitu vzdělávání, celosvětovou konkurenceschopnost a úspěšnou prezentaci žáků Pražské konzervatoře na mezinárodních soutěžích naprosto zásadní. Mimořádným počinem z hlediska nástrojového vybavení je stavba varhan do Koncertního sálu Pražské konzervatoře. V tomto ohledu je připravován projekt, který řeší celkovou koncepci nástroje, jeho umístění a s tím spojené stavební úpravy. Stavba tohoto nástroje není pouze lokální záležitostí školy, ale bude mít do budoucna význam celospolečenský a nadčasově též široký záběr edukačně-umělecký.

##### 5. *Partnerství, projekty*

Hlavní partnerství navazuje Pražská konzervatoř s předními uměleckými institucemi a ve stěžejních projektech spolupracuje s významnými festivaly v České republice. Velmi pozitivně se rozvíjí spolupráce s Českou filharmonií, ve které se stali žáci frekventanty projektu Akademie České filharmonie a České studentské filharmonie. Obdobná spolupráce je nastavena i s dalšími orchestrálními tělesy (Symfonický orchestr FOK, SOČR). Pravidelnými se staly projekty absolventských koncertů s Karlovarským symfonickým orchestrem a Filharmonií Hradec Králové. Na rok 2025 jsou připravovány koncertní projekty orchestrálních těles Pražské konzervatoře v rámci festivalu Smetanova Litomyšl či Beethovenův festival Teplice. V jednání je koncertní projekt pro Mezinárodní festival Dvořákova Praha a Pražské jaro.

V posledních dvou letech jsme začali pracovat na každoročním výjezdu Symfonického orchestru Pražské konzervatoře do zahraničí. Význam tohoto počínu se projevuje nejen v důležitosti reprezentace školy v zahraničí, ale také ve vytváření a zkvalitňování vztahů mezi žáky. Přínos takových výjezdů se stal z pohledu společenského velmi smysluplný. V přípravě pro následující roky je i účinkování orchestrálních těles Pražské konzervatoře na hudebních festivalech ve Francii, Itálii a Německu.

Postupně se daří navazovat partnerství s dalšími konzervatořemi v republice, kde podepsaná memoranda o spolupráci dávají podněty k výměnným koncertům a divadelním představením. Společné participování a vzájemná účast na masterclassech a workshopech jsou významným prvkem DVPP. Nejen spolupráce a projektová činnost na úrovni středoškolského vzdělávání, ale také memorandum o spolupráci s Janáčkovou akademií múzických umění v Brně vypovídá o velmi širokém spektru pedagogické a umělecké činnosti, ze které získávají cenné zkušenosti žáci Pražské konzervatoře pro své plnohodnotné vzdělávání i umělecké rozvíjení. Za mimořádný krok, který je nyní v přípravné fázi, považují navázání spolupráce s rakouským věhlasným vzdělávacím zařízením Mozarteum Universität Salzburg. Tento zájem o spolupráci s Pražskou konzervatoří na konkrétních projektech ukazuje, že se Pražská konzervatoř otevírá novým výzvám. Zájem vysokých škol a inspirativní nabídky významných institucí typu České filharmonie jsou dány také tím, že škola přijímá inovativní vzdělávací metody, jejichž kvalitní uchopení je svěřováno do nově nastupujících pedagogických generací, které v sobě výrazně snoubí schopnosti pedagogické a umělecké. Neméně výrazný podnět pro spolupráci s výše zmíněnými uměleckými a vzdělávacími institucemi souvisí zvláště v posledních letech s mimořádným rozvojem v pořizování mistrovských hudebních nástrojů.

Jsem si vědom, že největším a nejpotřebnějším vkladem ředitele této instituce je schopnost naslouchat, inspirovat a motivovat. Ve svém funkčním období bych chtěl být pro všechny inspirujícím a motivujícím elementem, který naslouchá tvůrčím podnětům žáků a zaměstnanců.

V Praze, 6. 3. 2025

