



# Koncepce vedení a rozvoje Pražské konzervatoře 2025-2031

---

Pražská konzervatoř je jedinečná instituce s letitou tradicí a světovým věhlasem. Zároveň se jedná o složitý živý organismus čítající cca 550 žáků, více než 250 pedagogů, mnoho technického a administrativního personálu. PK provozuje několik koncertních sálů, divadlo, desítky učeben. Vlastní stovky kvalitních hudebních nástrojů. Je to organismus, jenž pulsuje v několika budovách od brzkého rána do pozdního večera.

Řídit takovou instituci vyžaduje nejen odborné znalosti a dovednosti z oblasti umělecké a pedagogické, ale také komunikační schopnosti v oblasti práce s lidskými zdroji. A znamená to i ovládat a starat se o záležitosti ekonomické a technické, od financí přes zvuk a osvětlení v sálech až po hrubé stavební práce...

Největším úkolem ředitele je však (podle mých dosavadních zkušeností) propojovat a stmelovat všechny složky této instituce a sladit je do harmonického celku. Vyžaduje to nadhled a klid v přístupu k lidskému potenciálu. Vyžaduje to také co nejdokonalejší vyvážení hodnot duchovních a materiálních.

# ŽÁK PRAŽSKÉ KONZERVATOŘE

Pro pedagoga je vždy na prvním místě. Škola je tu pro něj. Žák přichází většinou z prostředí, kde byl díky svému talentu a uměleckým zájmům pro ostatní vždy „trochu odlišný“.  
Mým cílem je poskytnout mu zázemí pro komplexní rozvoj jeho nadání, tedy:

- 1. vysokou úroveň výuky hlavního oboru** včetně vyučovací praxe hlavního oboru
- 2. profesionální výuku odborných a všeobecných předmětů** (s důrazem na rozvoj kritického myšlení)
- 3. vyvážené interní klima školy**, tzn. profesionální a podporující zázemí (od ředitele a jeho zástupce, přes vyučující a studijní oddělení, až po kustoda orchestru a školníka)
- 4. možnost účasti na soutěžích, workshopech, mezinárodních i domácích kurzech**, využívat granty a příspěvky z nadací, možnost hostovat v orchestrech, operních a divadelních souborech, co nejčastěji vystupovat na školních koncertech a představeních a tím snižovat rizika fenoménu trémy
- 5. podporovat žáky v udržování dobrého psychického zdraví** a průběžně zlepšovat vzájemnou komunikaci, učit je týmové práci při zachování jejich individuality
- 6. aktualizovat ŠVP (školní vzdělávací program)** s ohledem na vyvíjející se trendy a také na základě zkušeností a podnětů pedagogů a našich žáků. Také je třeba zohlednit zvyšující se nároky na absolventy, kteří se hlásí na vysoké umělecké školy v zahraničí nebo nastupují do praxe
- 7. materiálně technické zázemí a možnost cvičení** ve školních budovách (bude rozvedeno v samost. kapitole)

Většina z těchto bodů je již ve škole dobře nastavena. Rozhodně je však možné je všechny rozvíjet a posilovat. Prostor pro zlepšení nacházím jednak v podpoře rozvoje **kritického myšlení** a v oblasti podpory **psychického zdraví žáků a jejich školního wellbeingu**.

**Kritické myšlení** je klíčovou dovedností pro umělecký i osobnostní rozvoj žáků. Chci podporovat vzdělávací metody, které vedou studenty k hlubší analýze a reflexi vlastní práce i práce ostatních. Děje se to již při interpretačních seminářích, ale lze toho dosáhnout i prostřednictvím **diskusních fór, analýzy uměleckých děl či interdisciplinárních projektů propojujících hudbu, literaturu a společenské vědy**. Učitelé by měli klást důraz na **otevřenost různým názorům a vést studenty k argumentaci a věcné debatě**. Takto podpoříme jejich schopnost samostatně hodnotit informace, přijímat konstruktivní kritiku, kreativně reagovat na nové výzvy a lépe se tak orientovat v dnešním složitém světě.

Dále lze zavést pravidelné **diskuze nad aktuálními tématy** v umění a společnosti, kde by se studenti učili formulovat a obhajovat vlastní názory.

Studium na konzervatoři klade na žáky vysoké nároky, a proto je nezbytné systematicky podporovat jejich **psychickou odolnost a duševní pohodu**. Navrhuji zavést **pravidelné workshopy a semináře se zaměřením na zvládání stresu, techniky práce s trémou, psychohygienu a prevenci syndromu vyhoření**. Kromě pravidelných workshopů lze zavést systém **peer support skupin**, kde si žáci vzájemně poskytují podporu a sdílejí zkušenosti. Důležitým prvkem může být také integrace relaxačních technik a **mindfulness cvičení** do každodenního rozvrhu. **Novým trendem reagujícím na postupný zhoršující se psychický stav mladých lidí je tzv. emoční 1. pomoc**. Ve škole začal pravidelně působit **školní psycholog** a spolupracujeme úzce s PPP, osvědčilo se pravidelné dotazníkové šetření klimatu školy mezi žáky i mezi pedagogy. V současné době připravujeme rozdělení role výchovného poradce a metodika prevence na dvě osoby s cílem zvýšit kapacitu a dosah jejich činnosti. Důležitá je také **osvěta mezi pedagogy, aby uměli rozpoznat signály přetížení a adekvátně reagovat**.

Na základě téměř 40 leté pedagogické praxe si dovoluji říci, že často je nejdůležitějším „psychologem“ pro žáka právě pedagog, u nás nejčastěji pedagog hlavního oboru. Žák mu důvěřuje, sděluje mu osobní problémy, vytváří se často velmi pevná vazba. Zde vidím **potenciál v nabídce psychologického výcviku pedagoga, hlavně ve využití technik tutoringu a mentoringu**. Každý pedagog hlavního oboru, ale i ročníkový učitel, by měl umět být tutorem a mentorem. Tedy přispívat k osobnostnímu rozvoji žáka a citlivě ho vést ve vizi profesního směřování: „Budu sólistou, orchestrálním hráčem nebo pedagogem?“ „Je hudba moje pravá cesta?“ „Dokážu skloubit rodinu a kariéru?“ „Mám poslechnout rodiče a jít studovat vysokou školu jiného zaměření, protože hudbou se nebudu zabývat?“...

# PEDAGOG PRAŽSKÉ KONZERVATOŘE

---

Snad v žádné instituci nenajdeme tak široké portfolio pedagogických zaměstnanců, lidí rozdílného věku, zaměření, osobnostních charakteristik, světonázoru, uměleckých a pedagogických ambicí, individualit extrovertních i introvertních, z nichž většina má svou aktivní uměleckou činnost. Jsou ve věkovém rozpětí od absolventů, kteří byli nedávno našimi studenty, až po učitele v seniorním věku, kteří mají motivaci i nadále učit.

## **Mým cílem je:**

- 1. Dále umožňovat pedagogům skloubení uměleckého a pedagogického života při zachování kontinuity a stability výuky.**
- 2. Citlivě a soustavně držet v pedagogickém sboru jasnou hranici v tom, že jsme škola, nikoliv umělecká instituce. A že musíme také kromě „uměleckého ducha“ respektovat školské zákony, zákoník práce, legislativu a školní řád. Důležité je pěstovat oboustranný respekt ve vztahu pedagog – vedení školy a jasně nastavit vzájemná očekávání.**
- 3. Vytvořit prostředí, které podporuje profesní růst a motivaci pedagogů prostřednictvím ocenění jejich úspěchů, vytváření příležitostí pro rozvoj a podporu jejich individuálních pedagogických projektů.**
- 4. Zlepšit komunikaci ve všech oblastech**
  - včasné informování přes ŠIS (Školní informační systém)
  - častější schůzky širšího vedení, zavést neformální schůzky ředitele s pedagogy oddělení, přijímat podněty ke změnám
  - nabídnout možnost supervizních a mediačních technik v jednotlivých odděleních a tím posilovat a zlepšovat komunikaci mezi kolegy
  - systematizovat hospitační činnost a využít ji ke spolupráci a inspirativní debatě mezi kolegy
  - vzájemně přibližovat a soustavně pěstovat úctu mezi pedagogy hlavního oboru a pedagogy odborné a všeobecné teorie (tyto „dva světy“ nemohou bez sebe existovat) a tím přispívat ke zlepšení klimatu ve škole
- 5. Poskytnout pedagogům pravidelná školení a podporu pro rozvoj jejich pedagogických dovedností, včetně využívání moderních výukových metod a školení v používání nových technologií ve výuce.**
- 6. Pečovat o psychické zdraví pedagoga, nabízet kurzy psychohygieny a předcházet tak syndromu vyhoření**
- 7. Pravidelně doplňovat pedagogický tým, dávat příležitost mladým pedagogům, pečovat o začínající učitele, posilovat spolupráci s pedagogy ZUŠ, kteří vedou naše žáky v pedagogické praxi**
- 8. Zamyslet se společně (i ve spolupráci se Školskou radou) nad přípravou Etického kodexu pedagoga Pražské konzervatoře, který zde chybí**

## TÝM VEDENÍ PRAŽSKÉ KONZERVATOŘE

---

**Na základě zkušenosti se domnívám, že současné nastavení vedoucího týmu zástupců podle jednotlivých oblastí (pedagogická činnost, koncertní činnost, personální oblast, divadelní činnost, oblast informačních systémů) je funkční a chtěla bych ho zachovat.**

### **Abychom se však stali skutečně moderní institucí, je nutné:**

- 1. posílit oblast PR, komunikaci s médii a více zviditelnit školu (sociální sítě a webové stránky školy)**
- 2. zajistit fyzickou a kybernetickou bezpečnost - pravidelné školení pro vedení, pedagogy i studenty v oblasti krizového řízení, první pomoci a digitální bezpečnosti. Dále je důležité vytvořit jasné**

**krizové plány pro mimořádné situace** a aktivně je komunikovat. Škola by měla mít také efektivní systém hlášení jakýchkoli bezpečnostních incidentů a jasně stanovené postupy jejich řešení. Bezpečnostní opatření je třeba implementovat s ohledem na přátelské a podnětné prostředí školy, **aby nedocházelo k vytváření zbytečné úzkosti, ale naopak k posilování pocitu jistoty.** Měla by se zvýšit **bezpečnostní opatření při večerních školních akcích** a zajistit pravidelná revize nouzových postupů. Po prosincových událostech roku 2023 na FFUK, kterým jsme byli blízkými svědky, chci také posilovat pocit bezpečí pomocí **pravidelného nácviku na mimořádné situace.** Cílem je orientace žáků v krizové chvíli a jasným vědomím: „**vím, co mám dělat**“.

**3. Častěji se scházet s vedoucími oddělení, řešit problémy včas.**

**4. Zavést efektivnější systém komunikace mezi užším a širším vedením, který umožní pružnou reakci na změny** a neustálé zlepšování v oblasti materiálního vybavení, personálního rozvoje a kvality výuky.

## EKONOMICKÁ OBLAST PK

---

Základem pro úspěšný chod školy je **zajištění vícezdrojového financování.** Nelze spoléhat pouze na finance od zřizovatele, které jsou bezesporu stěžejní, ale je nutné aktivně vyhledávat grantové programy, šablony, umělecké nadace, sponzory a rozvíjet tzv. doplňkovou činnost, samozřejmě s ohledem na prostorové kapacity školy.

Doplňková činnost (pronájem sálů, pořádání kurzů atd.) se poslední dobou velmi dobře rozvíjí, podle výroční zprávy vykazuje škola v této oblasti trvalý zisk, velkým problémem však zůstává **nedostatečné zajištění provozně technického personálu** při těchto akcích, v tomto ohledu je nutno aktivně hledat další externí pracovníky a vytvořit jim takové podmínky, aby byli motivováni u nás pracovat.

## MATERIÁLNĚ TECHNICKÉ ZAJIŠTĚNÍ PK

---

V posledních letech (mimo jiné díky výborné spolupráci se zřizovatelem) se tato oblast dočkala zasloužené podpory. Bylo pořízeno velké množství hudebních nástrojů, zvukařské techniky do studií, osvětlení v divadle. Vznikla nová recepce, turnikety ve vstupu Na Rejdišti, proběhla výměna klimatizace, repase oken, probíhala rekonstrukce budovy ve Valdštejské ulici.

Byl vytvořen rezervační elektronický systém pro **cvičení žáků**, které je tak důležité pro jejich každodenní fungování. Je to jeden z velkých bonusů, který škola poskytuje neboť ne každý může cvičit doma nebo v internátu.

Mou snahou bude **pokračovat v rozvoji a zlepšovat zázemí pro studenty i pedagogy:** vytvářet odpočinkové zóny pro žáky a relaxační místnosti pro pedagogy, vybudovat novou počítačovou učebnu, pořídit další multiboardy a interaktivní tabule, vyřešit problém úschovy zavazadel a hudebních nástrojů (šatna, další skříňky), zlepšit a obohatit nabídku školní kantýny, do orchestrální, sborové i teoretické výuky zajistit kvalitní tablety (dnes již běžně nahrazující papírový notový materiál). V budově Na Rejdišti je plánovaná **stavba nových varhan** do Koncertního sálu. Tento obrovský projekt je zatím hudbou budoucnosti, nicméně ráda bych byla součástí jeho příprav. Je dobré mít dlouhodobé cíle, i když víme, že se jich třeba za jedno funkční období nepodaří dosáhnout, jedním z nich je kromě nástavby také vlastní **Domov mládeže**, který by řešil kromě ubytování a stravování také problematiku cvičení žáků. Další dlouhodobou vizí je **nástavba na koncertní sál Na Rejdišti**, kde by vzniklo mnoho nových učeben **a také vlastní jídelna.**

## PROJEKTY, PARTNERSTVÍ, KOMUNIKACE S VEŘEJNOSTÍ PK

---

Systém **školních uměleckých projektů** (operní, divadelní, muzikálová představení, orchestrální koncerty) je dobře nastaven. Poskytuje žákům potřebnou míru umělecké praxe v rámci výuky. Navíc škola participuje v desítkách dalších **mimoškolních projektů**, které je nutno dále podporovat – **účinkování na festivalech doma i v zahraničí** (Smetanova Litomyšl, Dvořákova Praha, Na scénu! Plzeň, Beethovenův festival Teplice), připravuje se **další účinkování Symfonického orchestru Pražské konzervatoře na Pražském jaru** a dalších festivalech v příštích letech.

Partnerství tradičně navazujeme s Českou filharmonií ve formě Akademie ČF, Akademie Pražského filharmonického sboru, ale i s dalšími orchestry (FOK, SOČR), absolventské koncerty sólistů se tradičně hrají s Hradeckou filharmonií a Karlovarským symfonickým orchestrem.

Určité rezervy vidím ve spolupráci se všemi typy škol: od ZUŠ (**vytípnování budoucích uchazečů o studium, pedagogická praxe našich žáků, společné koncerty**), přes základní a střední školy (**edukativní koncerty**), konzervatoře (**výměnné pobyty, koncerty, semináře**), až po vysoké školství (nejen společné hudební a divadelní projekty s HAMU, DAMU, JAMU), ale i **pedagogická praxe studentů pedagogických fakult a akademií v odborných hudebních předmětech a výuce hlavních oborů v konzervatoři. S Taneční konzervatoří, se kterou sdílíme budovu, máme naplánovaný společný projekt propojující všechny naše obory s baletem.**

Chtěla bych také rozvíjet **mezinárodní spolupráci s dalšími školami a institucemi v oboru hudby a umění, abychom mohli studentům poskytnout možnosti pro mezinárodní výměnné pobyty a profesní růst.**

“Můj ředitel” Pražské konzervatoře je laskavým pedagogem a člověkem. Zná dobře prostředí, má schopnost sblížit zdánlivě nesourodé, řeší problémy včas, hledá řešení prostřednictvím otevřené komunikace. Má lidské pochopení, ale je důsledný ve vyžadování nastavených pravidel. Stará se o svěřenou školu s péčí dobrého hospodáře. Aktivně pracuje se svým týmem na dalším rozvoji cenné instituce.

Jde příkladem a vytváří ve škole atmosféru radosti z toho, že jsou nám svěřeni talentovaní mladí lidé, kteří svým budoucím působením uměleckým a pedagogickým mohou obohacovat ducha celé společnosti a dělat tím svět lepším.

