

Koncepce rozvoje Pražské konzervatoře

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. Žáci 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 takovéto instituce? 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? Násleující 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. Žáci mají možnost po čtyřech letech složit maturitní zkoušku, většina však pokračuje ve studiu a ukončuje je 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* a *Analýza skladeb*. Studijní skupiny jsou oproti klasickým SŠ méně početné.

Těžištěm vzdělávání v konzervatoři jsou individuální hodiny hlavního oboru (HLO). Většina zaměření má 3 hodiny HLO, některá zaměření (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 žáci předepsáno 34 hodin rozvrhované výuky týdně, což je srovnatelné s výukou na běžných gymnáziích. Je běžnou praxí, že žáci mají v rozvrhu vícečetné volné hodiny.

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. Tato příprava se ale mnohdy nemůže dít v domovech žáků, a to i vzhledem k velkému procentu žáků bydlících na internátech (většina žáků je mimopražských - 348 z 550, z toho pouze 136 žáků je ze Středočeského kraje). Škola umožňuje žákům připravovat se na výuku ve volných třídách, jejich kapacita je však nedostačující. Sečteno s vysokou zátěží rozvrhované výuky jsou na žáky kladeny velmi vysoké nároky, které při pečlivém studiu a zahrnutí přípravy též na teoretickou výuku vyžadují studijní nasazení přes 12 hodin denně.

Školní psycholog na škole působí od jara 2024, a to na částečný úvazek. Plošné programy pro podporu duševního zdraví a psychohygieny nejsou podle veřejně dostupných výročních zpráv na škole realizovány. Zletilí žáci se aktivně účastní zasedání školské rady, při volbách do ní projevují svou snahu participovat na chodu školy, mnohdy i pořádají kampaně za své zvolení na sociálních sítích. Ve škole funguje Školský parlament (dle zápisu z jednání Školské rady dne 10. 12. 2024), na veřejně dostupné části webu školy však není zveřejněna ani jeho agenda, ani členové.

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. Výroční zprávy nezmiňují, že by docházelo k systematické práci s absolventy školy.

Pedagogický sbor školy je plně kvalifikovaný. Pedagogové hlavních oborů se účastní různých akreditovaných i neakreditovaných workshopů a seminářů s předními evropskými odborníky na výuku liry na nástroj; škola sama některé tyto kurzy a semináře pořádá. Pedagogové kolektivních předmětů se však seminářů DVPP veskrze neúčastní, výjimkou jsou pedagogové jazyků, kde výroční zprávy uvádějí jednotky účastníků, a kurs první pomoci. 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). Pedagogické supervize na škole nejsou systematicky dostupné.

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

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> • Vysoce kvalifikovaný pedagogický sbor • Úspěšné školní soubory, vnitřně motivovaní žáci • Vysoká úspěšnost absolventů na soutěžích i na trhu práce • Dlouholetá tradice školy, silná značka • Bohatý fond DHM (hudebních nástrojů) a notový archiv • Budovy v historickém centru města, synergie s budovou Rudolfiny • Spolupráce s ostatními kulturními subjekty 	<ul style="list-style-type: none"> • Přetěžování žáků extenzivní výukou • Nedostatek prostor na individuální přípravu • Méně intenzivní poradenství ve výběru VŠ • Všeobecně vzdělávací předměty jsou upozaděny • Malý počet uskutečněných DVPP programů v oblasti kolektivní výuky
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> • Žákovské firmy v rámci výuky základů hudebního managementu • Rozvoj povinně volitelných a nepovinných předmětů • Aplikace moderních pedagogických metod • Zvýšení zisků z doplňkové činnosti 	<ul style="list-style-type: none"> • Drop-out žáků v důsledku neposkytnutí psychologické podpory • Proměna trhu práce a potřebných kompetencí • Nedostatečná adaptabilita absolventů • Odliv žáků na konkurenční konzervatoře

Tabulka 1: SWOT analýza Pražské konzervatoře.

2 Střednědobé a dlouhodobé cíle rozvoje školy

Na následující straně je uvedena má představa ideální umělecké školy, která dokáže vychovat ze svých žáků silné osobnosti. Cíle jsou seřazeny chronologicky. V prvním roce svého případného mandátu se budu soustředit především na revizi vnitřních dokumentů školy a na diskuse o jejím dalším směřování. V dalších letech budu výstupy těchto diskusí naplňovat.

1. Škola má přehledné, strukturované a konkrétně formulované vnitřní směrnice a školní řád (vč. přílohy pro omlouvání absence žáků). Dokumenty jsou jednoduše dostupné žákům i zaměstnancům školy. (2025)
2. Žáci dostávají za vystoupení školních souborů, které přinášejí škole příjem, odměnu alespoň v minimální výši dle §122 odst. 1 zákona 561/2004 Sb. (2025)
3. Ve škole působí kompetentní střední management (vedoucí oddělení). Kolegium ředitele, poradní orgán sestávající se ze zástupců ředitele a vedoucích jednotlivých oddělení, se schází nejméně jednou měsíčně a diskutuje zásadní události ve škole. (2025/2026)
4. Některé umělecké předměty ve vyšších ročnících (např. hlavní obor, orchestrální hra, komorní hra) je možné vyučovat v cizím jazyce . (2025/2026)
5. Žáci, kteří studují kromě konzervatoře ještě jinou školu, mají možnost úpravy organizace studia tak, aby dokázali svá studia vzájemně skloubit. (2026/2027)
6. Žáci aktivně participují na chodu školy. Žákovský samosprávný orgán dle §21 odst. 1 pís. d školského zákona se schází alespoň jednou za čtvrtletí. (2026/2027)
7. Umělecké rady souborů školy mají jasně vymezené kompetence. Koncertní činnost orchestrů je plánována v maximálním možném předstihu za účasti žáků. Žáci ve spolupráci s koncertním oddělením a pedagogy v předmětu Základy hudebního managementu vytvářejí doprovodné materiály ke koncertům orchestrálních těles školy. (2026/2027)
8. Učební plány jsou nastaveny tak, že žáky nepřetěžují, stále jim však poskytují přiměřeně obtížné výzvy. Počet rozvrhovaných hodin klesne oproti současnému stavu alespoň o 10 %. (2026/2027)
9. Učitelé cizích jazyků a odborných předmětů spolupracují na výuce odborného cizího jazyka. Do výuky odborných předmětů je alespoň jednou měsíčně zařazován cizojazyčný materiál (metoda CLIL). (2026/2027)
10. Na škole působí pedagogický konzultant (supervisor), se kterým mají pedagogové možnost konzultovat svoji práci. (2026/2027)
11. Ve výuce teoretických a kolektivních odborných předmětů jsou uplatňovány výzkumy ověřené metody moderní pedagogiky. Více než polovina pedagogů, kteří tyto předměty učí, absolvují kurs DVPP zaměřený na tyto metody. (2027/2028)
12. Žáci mají ve vyšších ročnících možnost převzít zodpovědnost za své vzdělávání a vybrat si z široké nabídky povinně volitelných a nepovinných předmětů. Některé z těchto volitelných předmětů jsou vyučovány v cizím jazyce. (2027/2028)
13. Excelentní žáci mají možnost zvolit si jako jeden ze svých povinně volitelných předmětů až dvě extra hodiny hlavního oboru. Financování těchto hodin se zajistí snížením počtu povinných hodin hlavního oboru ve vyšších ročnících ze tří na dvě, čímž je umožněno, aby žáci, kteří nemají ambice soupeřit o místa v prestižních orchestrech, měli prostor pro výběr z kolektivních volitelných předmětů. (2027/2028)
14. Škola provádí výuku v oblasti osobnostního rozvoje. Tato výuka je prakticky realizována prostřednictvím dedikované hodiny nebo pravidelně se konajících neformálních setkání. (2027/2028)
15. Škola navenek komunikuje v jednotném grafickém a vizuálním stylu. Webová prezentace školy je moderní a přehledná. (2028/2029)
16. Škola zapojuje soukromý kapitál do svého financování. Výnosy z grantů, darů a nadačních příspěvků činí alespoň 2 % celkových výnosů. Na škole působí klub mecenášů, který sdružuje velké i malé dárce a systematicky s nimi pracuje. (2029/2030)

3 Moje vize podrobněji

V 21. století čelí unikátní postavení, které konzervatoře v českém vzdělávacím systému zastávají, četným výzvám. Obecné tendence k rozšiřování všeobecného rozhledu, které jsou patrné ze strategických dokumentů hlavního města Prahy, by se neměly vyhnout ani konzervatoři. Je však důležité, aby při tom nedošlo k degradaci špičkové úrovně odborného vzdělávání.

Škola klade na své žáky vysoké nároky, což je dobře – první konzervatoř v ČR nemá být školou jednoduchou. Je třeba se však zamyslet nad tím, jestli je fyzicky možné a dlouhodobě udržitelné stihnout vše, co nyní učební plány školy předepisují. V jiných českých konzervatořích je rozvrhovaná hodinová dotace povinných předmětů nižší, zřídka přesahuje 30 hodin týdně. Je třeba redukovat celkový počet rozvrhovaných teoretických hodin během studia. Pro společný odborný základ vymezuje RVP minimum 30 hodin za studium (zaměření hra na nástroj), v učebním plánu Pražské konzervatoře (hra na housle) je však předepsáno 48,5 hodin, přičemž na ostatních konzervatořích je počet těchto hodin zpravidla pod 40.

Dále je třeba se zamyslet nad tím, jestli nelze čas vyhrazený na teoretickou výuku využívat efektivněji. Například předmět Dějepis (6 hodin za studium) lze do určité míry integrovat s předmětem Dějiny hudby (8 h), Dějiny moderní hudby (2 h), Dějiny umění (4 h) a případně též s předmětem Literatura (8 h). Po analýze jednotlivých ŠVP lze ve spolupráci s dotčenými pedagogy teoretických předmětů vytvořit širěji pojaté předměty (případně pouze jeden předmět) s nižší celkovou hodinovou dotací. Vzhledem k úspoře odučených hodin lze pak pro část tohoto předmětu zavést tandemovou výuku, aby byla pokryta potřebná odbornost.

V prvním roce svého mandátu se budu soustředit na vnitřní provoz organizace; reviduji vnitřní směrnice. Organizační struktura školy nyní není přehledně definovaná, z organizačního schématu například není zřejmé, jaký stupeň řízení dle zákoníku práce zastávají jednotliví vedoucí pracovníci. Jednotlivá oddělení jsou nesouměrně velká, nejmenší sdružuje 2 pedagogy, největší 41. Lepším vnitřním uspořádáním lze snížit celkový počet oddělení, zjednodušit organizaci práce a poskytnout vedoucím jednotlivých oddělení větší autonomii v rozhodování.

Konzervatoř je v současnosti poměrně úzce specializovanou školou. Mým cílem by bylo, zachováva její specializaci, nabídnout studentům možnost profilace, a to především ve vyšších ročnících. Škola může vhodným rozdělením učiva do povinných a povinně volitelných předmětů umožnit těm, kteří se chtějí vzdělávat opravdu do hloubky, nahlédnout do tajů pokročilé teorie umění. Není však třeba k tomu nutit žáky, kteří by se rádi vydali jiným směrem – kupříkladu na studium pedagogiky prvního stupně. Vzhledem k tomu, že volba zaměření studia již funguje v předmětu *Dějiny hudby – specializované zaměření* a v předmětu *Analýza skladeb*, bude zavedení volitelných předmětů logickým pokračováním této praxe. Konzervatoř pak bude místem, kde se studenti naučí nejen profesionálně hrát na nástroj, ale kde budou mít možnost připravit se na celou řadu vysokých škol různého zaměření i na celou řadu s uměním spjatých profesí.

Pražská konzervatoř se může pyšnit pedagogickým sborem, jehož členové jsou vysoce kvalifikovaní a 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.

Přijímání nových členů pedagogického sboru budu provádět přes výběrová řízení. Začínajícím pedagogům bude poskytována adekvátní podpora ve formě provázejícího učitele. Pedagogové budou mít k dispozici službu pedagogického konzultanta, supervizora, se kterým budou moci řešit své profesní záležitosti. Takovou možnost budou mít alespoň jednou za dva měsíce. Předpokládám, že této službě využijí především pedagogové kolektivních předmětů.

Velká část pedagogů je též aktivními umělci; obzvláště ti, kteří vyučují hlavní obor. Pro žáky je mimořádně přínosné vidět, jak jejich pedagogové, ti nejlepší hráči na daný nástroj v republice, sami hrají na prestižních koncertech, ať už jako sólisté, komorní hráči nebo jako členové orchestru. Budu se snažit, aby škola poskytovala pedagogům podmínky, které jim umožní i přes závazky na škole aktivní umělecké působení.

Pražská konzervatoř by jako nejstarší konzervatoř v ČR měla být lídrem výukových inovací. Pro katedry didaktiky uměleckých předmětů 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 v ČR na vytvoření výzkumného týmu, který se bude zabývat právě inovacemi v didaktice hudby pro konzervatoře. Při vedení takového týmu dokážu uplatnit zkušenosti, jež jsem nabyl při svém doktorském studiu. Jako ředitel oslovím partnery z řad VŠ s možností společně žádat o grantové financování tohoto výzkumu například z programů TA ČR.¹

Budovy školy budu využívat tak, abych maximalizoval výnosy plynoucí z pronájmů v rámci doplňkové činnosti. Sály v Pálffyho paláci i v hlavní budově v ul. Na Rejdišti by měly být využity alespoň pro pět akcí za týden. Roční zisk z komerčních pronájmů Pálffyho paláce by měl dosahovat alespoň 1 000 000 Kč (počítáno s 50 komerčními pronájmy za rok). Zasadil bych se o otevření gastrozařízení (bistro, kavárna) v Pálffyho paláci, jehož provozovatel by mohl poskytovat gastroslužby též pro akce v sálu Na Rejdišti. Revidoval a zpřehlednil bych nabídku placených kurzů provozovaných v rámci doplňkové činnosti.

V současné době bude velkým oříškem se vyrovnat s nástupem generativní umělé inteligence, a to nejen v oblasti tvorby absolventských prací, které v mnoha oblastech již nemá smysl psát. Aplikace Suno, ale i mnohé další 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. O perspektivitě této oblasti a o možnosti její aplikace do středoškolské výuky svědčí i vítězství práce zaměřené na *generování akordových sekvencí pomocí hlubokého učení*, která vyhrála loňský ročník Středoškolské odborné činnosti v oboru informatiky.² Nástup umělé inteligence zákonitě způsobí inflaci obsahu, stejně jako ji způsobila v dvacátém století možnost hudbu nalhrávat. 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 Slovo závěrem

Vážená výběrová komise, na předchozích stránkách prezentuji svoje zamyšlení nad současným stavem Pražské konzervatoře. V Tabulce 1 prezentuji SWOT analýzu, následující sekce pak ukazuje šestnáct konkrétních opatření, které bych jako ředitel prosazoval. V následném textu více rozvádím nastavené cíle a vysvětluji své ideje související s rozvojem školy. Pokud budu na pozici ředitele vybrán, mohu Vám slíbit, že školu povedu nestranně a s plným nasazením.

¹např. program Sigma: <https://tac.gov.cz/soutez/program-sigma/dcsata-verejna-soutez-dilci-cil-3-podpora-inovacniho-potencialu-spolecenskych-ved-humanitnich-ved-a-umeni/>

²IVAN, P.: ChordSeqAI: Generování akordových sekvencí pomocí hlubokého učení. Středoškolská odborná činnost. Kroměříž, 2024. Dostupné na <http://archiv.soc.cz/archiv/rocnik46/obor/18>

