

## Koncepce řízení Pražské konzervatoře

**P**ražská konzervatoř (dále PK) je nejstarší hudebně vzdělávací institucí ve střední Evropě a po pařížské a milánské třetí nejstarší konzervatoří na světě. V roce jejího vzniku začal Ludwig van Beethoven psát 7. symfonii, Fryderyku Chopinovi byl jeden rok a když se v Litomyšli 2. března 1824 narodil Bedřich Smetana, na PK se již třináctým rokem vyučovalo. Tato slovnitá instituce vznikla z ryzí potřeby vychovávat špičkové hudebníky pro vytvoření orchestru a pozvednutí hudebního umění v Praze a celých Čechách. V jejím čele stály od jejího založení největší umělecké a pedagogické osobnosti své doby – A. Bennewitz, A. Dvořák, J. Suk, V. Kurz, J. Kocian či V. Holzknecht. V dualitě pedagogiky a živého umění a jejich těsném sepětí s realitou praktického uměleckého provozu spočívalo tedy DNA školy od samého počátku.

Nelze se však pouze opájet slavnou minulostí, ale naopak pohlédnout zpříma do očí reality 21. století, jeho požadavkům a výzvám. Při pohledu do současnosti vidíme vysokou míru profesionalizace celého trhu s uměním, značné požadavky na absolventy uměleckých škol a až neuvěřitelnou míru konkurence prakticky v jakékoli oblasti umění. V každém větším městě dnes máme konzervatoř, leckde i symfonický orchestr, či vícesložkové divadlo, na základním stupni výuky u nás funguje přes 500 základních uměleckých škol (dále ZUŠ), které jsou přirozeným 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 PK stojí velmi solidně – vychovává každý rok řadu kvalitních absolventů, kteří v tvrdé konkurenci obstojí, její studenti se pravidelně umisťují na tuzemských i mezinárodních soutěžích a o její mistrovské kurzy je soustavný zájem i za našimi hranicemi. Přesto si myslím, že PK 21. století by měla mít ambice ještě vyšší, a to být etalonem v oboru a určovat trendy v pedagogice a výchově talentů nejen v ČR, ale i v kontextu celé střední Evropy.

Postupné naplňování tohoto cíle je naléhavé nejen z důvodu přirozené ambice školy významu PK, ale i z důvodů čistě existenčních. Souhra potenciálně nepříznivých geopolitických a ekonomických okolností může vést ke snížení zájmu o umělecké studium, které může být jeho adepty vnímáno jako nedostatečně zajišťující jejich budoucí uplatnění, málo ekonomicky atraktivní, a přitom časově i úsilím velmi náročné. Navíc mají potenciální uchazeči o studium konzervatoře v živé paměti dobu covidovou, která obnažila zranitelnost uměleckých oborů. Z těchto důvodů by měla PK proaktivně hledat nové výzvy a pracovat na své efektivitě a úrovni vzdělání, které nabízí.

Úvaha o moderní PK ve vrcholové formě musí začít u precizní definice profilu jejího absolventa. Abychom mohli nastínit metody, jak docílit co nejkvalitnější výuky ve všech směrech, musíme přesně vědět, jak má vypadat a co má splňovat výsledný "produkt" působení těchto metod, tedy absolvent kteréhokoli oboru této školy. Základní charakteristikou nejen PK je, že zde existují dva základní typy odborných činností, v nichž jsou studenti školeni, a kterým se budou s vysokou pravděpodobností věnovat i ve své profesionální kariéře – činnost umělecká a činnost pedagogická, popřípadě velmi často jejich kombinace. Po ukončení studia se absolventi kterékoli umělecké vzdělávací instituce dělí v drtivé většině na dvě skupiny dle uplatnění na trhu práce. Jedni vstupují do uměleckého života jako aktivní hráči, pěvci, či hudebně-dramatičtí umělci, zatímco ti druzí absolvovaný obor a k němu přidružené disciplíny uplatňují v pedagogické sféře. Pedagogika však obě skupiny v jistých ohledech sjednocuje. Pro skupinu výkonných umělců je zcela běžné, ba přímo typické, že i ti největší světoví umělci se věnují pedagogické činnosti, ať už formou mistrovských kurzů, jako hostující pedagogové na uměleckých školách nebo alespoň na částečný úvazek. Absolventi konzervatoře, kteří se stanou učiteli, mohou poté díky kvalitní přípravě lépe vychovávat své žáky, včetně budoucích uchazečů o studium konzervatoře. Ani v nejmenším nezpochybují význam a dominantní postavení hlavního oboru – od vlastní umělecké činnosti a specifických dovedností zde získaných se samozřejmě odvíjí vše další – rád bych zvýšil důraz na získávání stále se vyvíjejících nejmodernějších trendů v oblasti pedagogických znalostí v rámci obou základních dovednostních složek profesionální výbavy absolventa.

Absolvent PK 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 vynikajících pedagogů. Dále by měl být výborně jazykově vybaven a v neposlední řadě by měl mít všeobecný přehled, který by měl být schopen pojímat v souvislostech.

## Vzdělávání v konzervatoři se opírá o tři pilíře:

### A) Výchova k umělecké činnosti - Hlavní obor

Nejvýznamnější složkou odborné výuky v konzervatoři je pochopitelně výchova mladých umělců – hudebníků, pěvců a hudebně-dramatických umělců. Její důležitost je ostatně dostatečně vyjádřena názvem pilotního předmětu – Hlavní obor. Toto je klíčová rovina výuky, kde je třeba dostát co nejvyšším kvalitativním nárokům, které se však výrazně liší dle individuality studentů, jejich schopností a ambic. Na tomto poli se prolíná 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 PK tradičně vysokou úroveň – v jejich řadách nacházíme celou řadu vynikajících učitelů i renomovaných aktivních umělců. Sebelepší pedagog však ke své práci potřebuje kvalitní 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 ZUŠ, a to v několika rovinách:

- 1) Členství pedagogů PK v porotách hlavních dětských soutěží je nejefektivnější metodou, jak nejen nacházet nejtalentovanější mladé umělce, ale jak s nimi navázat i osobní kontakt.
- 2) Mistrovské kurzy a konzultační hodiny pedagogů PK přímo navazují na první bod. Nejefektivnějším 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 PK (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 ještě zkvalitňovat (další vzdělávání pedagogů, jejich vzájemná a úzká spolupráce, jejich případné stáže v zahraničí, či mistrovské kurzy konané cíleně pro zkvalitnění výuky) – jsem přesvědčen, že proaktivní personální politika spolu s celkovými podmínkami na PK a s využitím osobních vazeb by škole umožnila navázat spolupráci s velmi významnými uměleckými jmény, přičemž by měla být více než konkurenceschopná např. nabídce AMU v tomto směru.

Kořením špičkové výuky Hlavního oboru by pak měl být institut hostujících pedagogů, kteří by sice nebyli součástí každotýdenní 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 jak navenek, tak i pro potenciální uchazeče o studium. První volbou by samozřejmě byli významní a v oboru úspěšní absolventi školy, dalšími pak nejvýznamnější čeští umělci naší doby, kteří dosáhli mezinárodního renomé, a to napříč žánry, které škola nabízí. V této souvislosti by bylo jednou z mých ambic i znovuoobnovení „Mistrovské školy“ PK.

V neposlední řadě je zapotřebí se hluboce a se vším respektem zamyslet nad použitím **umělé inteligence v umělecké praxi** a nepřístupovat k ní jako k ohrožujícímu aspektu, nýbrž ji přetvořit jako kladnou hybnou sílu, se kterou bude zapotřebí do budoucna nejen počítat, ale naučit se ji i aktivně využívat, aby nebyla chápána jako hrozba, ale jako užitečný pomocník. Do této oblasti řadím nejen tvorbu absolventských prací, ale i obory typu kompozice, nahrávací činnost a teorie. Umělou inteligenci lze v pozitivním duchu použít i k organizačním záležitostem typu jakýchkoli druhů zkoušek, či tvorbě rozvrhů, viz následující kapitola.

### B) Výchova k pedagogické činnosti

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 příkladů: 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 např. s žáky druhého 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. V prioritách zefektivnění ve výše zmíněných předmětech, bych rád v souladu s RVP zavedl následující změny, jejichž výsledkem by měla být co největší samostatnost absolventů při řešení nejrůznějších praktických výzev při výuce:

1) Individuální výuka modelového žáka v mezioborové spolupráci bez účasti pedagoga v rozsahu nejméně jednoho pololetí s úvodním a finálním pedagogickým výstupem studenta před komisí. Z úvodního výstupu by mohla být na základě konsenzu pedagogického sboru pořizena audiovizuální nahrávka, která by zkušební komisi sloužila výhradně k hodnocení nikoli pouze samotné vzorové hodiny, nýbrž zejména reálného vývoje, který modelový žák pod vedením studenta prokázal. Tato moderní pokroková metoda je používána v zahraničí plně v souladu s GDPR.

2) Departementální a celoškoliní 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, rozdílné pedagogické styly, vlastní prezentace a prosazení se na uměleckém trhu, základy finanční gramotnosti, organizace vlastního času tzv. time management apod.).

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

3) Pasivní observace výuky na různých stupních škol (toto vyžaduje systematickou práci vedení školy na budování úzkých kontaktů se ZUŠ, profesionálními tělesy, vysokými školami a jinými konzervatořemi). Jeden příklad za všechny: student oboru dirigování má přístup na zkoušky České filharmonie či Orchestru Národního divadla, k dětským 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.

### **C) Všeobecně vzdělávací výchova**

Tato skupina předmětů je třetí zásadní částí výuky na PK. Kromě celkového rozhledu a vědomostního kmenu jsou důležité také tím, že některé disciplíny 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 PK dovolit ani ve všeobecně vzdělávacích předmětech ustrnout v průměru. Jednak se to neslučuje s její celkovou úrovní, a pak také nemůže zaostávat kupříkladu za Hudebním gymnáziem, jehož koncept je naší přímou konkurencí.

Zde bych 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. sókratovské metody na úkor často nadužívané frontální výuky; toto zvláště zdůrazňuji v prostředí umělecké školy, kde přirozená zvědavost a kreativita studentů, podpořená korektní a smysluplnou diskusí, může přinést překvapivé výsledky. 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 světového univerzálního dorozumívacího jazyka nejen v hudbě, a dalšího světového jazyka dle volby a potřeb uchazeče. Zde je však úroveň výuky na PK velmi vysoká. Výstupem uvedených tezí by mělo být vyšší procento úspěšně složených maturitních zkoušek, kde je momentálně několik let v řadě více než 20-ti % neúspěšnost.

Naplnění výše zmíněných komponentů musí ovšem primárně nalézt oporu v klíčové složce vzdělávání, kterou je kvalitní, důkladně promyšlený a nejlépe možně sestavený rozvrh hodin, který vychází z výše zmíněných potřeb, staví na nich a je pro všechny strany pozitivně motivujícím prvkem vzdělávání. S naplněním tohoto souvisí následující body:

1) Důkladná zpětná analýza všech rozvrhů hodin a optimalizace počtu hodin budoucí výuky plně v souladu s RVP, které nelze překračovat. Na to navazuje revize ŠVP, učebních plánů PK i školního řádu.

2) Cílit na jeden centrální rozvrh hodin, který bude splňovat parametry v souladu s koncepcí, nebude žáky a studenty přetěžovat několikahodinovými pauzami a zároveň se bude řídit pravidly o sestavování rozvrhů jak pro studenty, tak pro pedagogy. S tím též souvisí zásadní investiční záměr k nalezení prostoru k vybudování cvičeben, který bude mít za cíl vyplnit případné pauzy mezi vyučovacími hodinami, poskytnout prostor k přípravě na hodiny hlavního oboru a příbuzných disciplín. Cvičebny, které neslouží primárně k výuce, patří ve světě ke standardům zázemí konzervatoří. Současný stav sledávám silně nevyhovujícím. Jsem přesvědčen, že finanční prostředky potřebné k realizaci výše zmíněného plánu je škola dlouhodobě schopna

získat prostřednictvím fundraisingu (viz kapitolu Fundraising) a není tak nutno dále finančně zatěžovat zřizovatele školy.

3) Cíl finalizovaného a neměnného centrálního rozvrhu (t.j. VVP, HT a skupinová výuka/praxe napříč ročníky) je v nejzazší lhůtě tři školní roky. Plovoucí složkou budou ze své podstaty individuální a komorní výuka.

Revize účelnosti již přežitých nebo "pro forma" předmětů, a to opět v souladu s RVP (mimořádně tímto se zabývá poslední výroční zpráva PK v bodu 11).

4) Vedení školy se zaváže k aktivní podpoře mimořádně talentovaných studentů a jejich mimoškolních aktivit plně souvisejících s výukou a reprezentujících dobré jméno PK.

\*\*\*

### **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 PK k účelu kontroly kvality zejména institut hospitací. 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. Doplnit plán hospitací dalším nástrojem, a to anonymizovanými dotazníky vypracovanými studenty i pedagogy, je způsob evaluace, kterým se úspěšně vydala nejedna zahraniční vzdělávací instituce. 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 (každoroční sebereflexe studenta směrem k výsledkům a dosaženým cílům jeho studia). 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 klimatické změny. 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 nejhrošším případě i tragickými událostmi z toho vyplývajících. Nedomnívám se, že jakýkoliv 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 následující 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 nejbliže, a třídních učitelů) 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, jejich zákonné zástupce i pedagogy důvěryhodnou osobou, na níž se budou moci obracet v případě nouze.

### **Fundraising**

Přestože má PK svého zřizovatele, cítil 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, k naplnění investičního záměru k vybudování cvičeben (viz odstavec zabývající se rozvrhem hodin), zvát na PK špičkové umělecké osobnosti, a samozřejmě přispívat studentům na kurzy, zahraniční mobilitu apod.

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

- 1) Vytvoření portfolia sponzorů a mecenášů.
- 2) Postavení dárcovské pyramidy (v případě sponzorů postupovat od generálního partnera níže).
- 3) Přijetí osoby zodpovědné za fundraising do zaměstnaneckého poměru – 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 PK, 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 ke ztraktivnější instituce v očích našich potenciálních partnerů. V tomto smyslu bych zavedl:

- 1) Reprezentativní 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 lifestylových médiích (na základě svých kontaktů v tomto odvětví).
- 3) Pravidelnou spolupráci s předními hudebními, operními i činoherními festivaly (Pražské jaro, Dvořákova Praha, Smetanova Litomyšl, Mezinárodní festival Divadlo aj.) a orchestry (ČF, SOČR, PKF apod.), což dokládám předloženými memorandy o předběžné spolupráci.
- 4) Pravidelnější spolupráci se špičkovými režiséry a možné hostování studentů PK v inscenacích našich předních činoherních, operních i muzikálových divadel.
- 5) Převzal bych iniciativu na otevření programů k získávání praxe mladých absolventů napříč uměleckými institucemi tak, jak tomu je v zahraničí (Lindemann Young Artist Development Program v New Yorku či Jette Parker Young Artist Programme v Londýně apod.).

Z hlediska mezinárodního rozměru má PK velmi dobrou pozici a vyžaduje dle mého soudu spíše posilování existujících principů než revoluční změny. Mé zvýšené podpoře by se tedy těšily obousměrné pedagogické i studentské mobility, účast studentů na tuzemských i mezinárodních soutěžích, reprezentace školy prostřednictvím účinkování špičkových školních sólistů a souborů v zahraničí, efektivní spolupráce se školami dle partnerských měst s Prahou - zejména pak Berlín, Vídeň, Budapešť, Brusel, a to na bázi vzájemné umělecké i pedagogické spolupráce.

### **Shrnutí a hlavní principy řízení**

Na uplynulých stranách jsem alespoň základním způsobem zanalyzoval současný stav PK a nastínil možnosti jejího rozvoje v jednotlivých sférách, s návrhy metod provedení. Rád bych závěrem 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 PK bych odkázal čtenáře na počátek tohoto textu, k odstavci o historii školy. Rád bych pokračoval v tradici ředitelů PK, 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 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 zkušenosti vím, že budování kvalitních vztahů je sice časově a někdy i emocionálně náročné, přesto se v dlouhodobé perspektivě bohatě vyplatí.



