

Přepis rozhovoru s respondentem: Mikuláš Bek, bývalý ministr školství, mládeže a tělovýchovy (květen 2023 – prosinec 2025)

(datum rozhovoru: 2. 12. 2025)

Přepis je součástí obsáhlé série rozhovorů Aspen Institute Central Europe o státní správě v rámci projektu Efektivní řízení státu.

Projekt je realizován s podporou Aliance pro moderní stát, z.s., a za spolupráce s organizacemi: Lobbio, z.s., Stát ve formě, České priority z.ú., Česko.Digital z.ú.

Na přepis se vztahují veškerá autorská práva a Aspen Institute Central Europe o.p.s. si vyhrazuje veškerá práva na jeho šíření a distribuci. Na přepisy i na samotnou analýzu je možné se odkazovat a použít citace za předpokladu řádného označení zdroje.

Rozhovory jsou strukturovány následujícím způsobem:

- V úvodní části se rozhovory zabývají spíše „lifestyle“ otázkami, určenými pro propagaci projektu i pro laickou veřejnost. Rozhovor byl v této části snímán kamerovým záznamem, jehož vybrané pasáže budou dostupné na sociálních sítích.
- Následně rozhovor přechází do analytické části, která má výrazně odbornější charakter. Rozhovor byl zaznamenáván pouze na diktafon za účelem zachycení mluveného slova pro přepis.

Text rozhovoru prošel jazykovou a stylistickou úpravou.

Úvodní shrnutí:

Rozhovor s Mikulášem Bekem, bývalým ministrem školství, mládeže a tělovýchovy, nabízí detailní pohled na fungování ministerské práce a na každodenní realitu řízení rozsáhlého resortu. V úvodní části se věnuje osobní zkušenosti s výkonem funkce, nárokům na ministra a povaze politického i odborného rozhodování. Následná analytická část

rozkrývá strukturu ministerského týmu, roli politického kabinetu, náměstků a úřednického aparátu a ukazuje, jak tyto složky spolupracují při tvorbě politik a legislativy. Rozhovor se dále zabývá mechanismy řízení agend, procesem nastavování priorit a způsobem, jakým se politická rozhodnutí převádějí do praxe prostřednictvím porad, úkolování a institucionální koordinace. Významným tématem je také vztah mezi politickou a úřednickou sférou, otázka kontinuity státní správy a limity, které vyplývají z českého modelu řízení školství. Celý text tak poskytuje komplexní vhled do toho, jak ministr pracuje, jaké nástroje má k dispozici a jaké systémové překážky či příležitosti ovlivňují výkon jeho role.

Lifestyle část:

Redakce: *Co podle Vás o práci ministra lidé netuší, ale měli by to vědět? Co jsou nějaké skryté věci a skryté úkoly, které musí ministr plnit?*

Respondent: Nezdá se mi, že by toho bylo v dnešní době příliš skrytého. Samozřejmě není vidět část té práce, která se odehrává ve zdech ministerstva. Je spíše vidět ta část, která se odehrává na vládě nebo v Parlamentu. Nicméně faktem je, že to, co je možná nejméně vidět a z mého pohledu je nejdůležitější, je samostudium ministra, protože vládní agenda pokrývá z týdne na týden tisíce stran. Zároveň ministerstvo, které má v garanci nějakou legislativu, která se mění, samo generuje obrovské množství textových materiálů. Takže jsem vždy považoval za důležité, abych byl přiměřeně v obraze a dokázal alespoň proniknout do podstaty věci – a v některých případech i do detailu. Ministr si musí vytvořit prostor pro to, aby studoval podklady, protože není příliš dobré, když je svým týmem zcela odkázán jen na tlumočení z druhé nebo třetí ruky.

Redakce: *Co na Vaší ministerské práci máte rád? Co Vás nejvíce baví?*

Respondent: Mám rád tu kreativní část práce. To znamená například tvorbu nové legislativy. Baví mě i vyjednávání této legislativy. Musím říci, že nejméně mě bavila diskuse v Poslanecké sněmovně, protože tam – alespoň podle mé zkušenosti z posledních dvou let – příliš neprobíhá dialog, ale spíše monology aktérů, které jsou určeny k natáčení projevů na sociální síť. Ten skutečný rozhovor probíhá spíše v kuloárech nebo na jiných fórech. Takže

to nebylo něco, co by mě příliš bavilo. Ale například debata uvnitř ministerstva, s experty nebo se zástupci různých organizací, mi na té práci připadala zajímavá.

Redakce: *Co Vám připadalo na Vaší práci nejnáročnější?*

Respondent: Nejnáročnější je vždy přesvědčování lidí o tom, že je potřeba nahlédnout na věci ještě z jiné perspektivy, než je ta jejich vlastní. Prošel jsem velmi složitou diskusí například se starosty a s řediteli škol o převodu financování nepedagogických pracovníků ve školách. To byla poměrně významná změna a zdaleka ne každý v prvních chvílích rozuměl pohledu ministra nebo Ministerstva školství na věc. Pro řadu lidí bylo novinkou podívat se na věc nejen z hlediska konkrétní obce, ale i kvality vzdělávání v celé zemi. Tyto perspektivy se neusmiřují příliš snadno. Naopak je tam veliký potenciál pro spor. To bylo asi nejnáročnější, co jsem v ministerské funkci zažil, pokud jde o Ministerstvo školství. Dva roky jsem byl ministrem pro evropské záležitosti v době českého předsednictví a tam byly zase jiné zajímavé momenty při hledání shody mezi členskými zeměmi. V něčem je to ale koneckonců podobné. Jde o to dohodnout se, že vykročíme o kousek stranou a podíváme se na ten problém z jiného úhlu pohledu, než byl ten, který nám byl předtím vlastní.

Redakce: *Jaké vlastnosti by dobrý ministr podle Vás měl mít? Bez jakých vlastností se neobejdete?*

Respondent: Úplně si netroufám říci, protože si myslím, že se role ministra dá hrát, pokud použijeme divadelní terminologii, různými způsoby. Myslím si, že je důležité, aby člověk tu roli hrál pokud možno v souladu se svými vnitřními nastaveními a se svou přirozeností. Příliš nevěřím tomu, že by se dalo hrát divadlo, které by bylo v úplném rozporu s vlastnostmi dotyčného člověka. Myslím, že každý z nás, kdo dělá nějakou dobu ministra, k tomu přistupuje do jisté míry po svém. Ministr musí být nepochybně také připraven snášet poměrně vysokou míru stresu. Z tohoto hlediska je ta práce poměrně náročná. Pokud se však podíváme na politickou scénu, je vidět, že funkci ministra lze úspěšně vykonávat velmi rozdílnými způsoby.

Redakce: *Co jste se musel naučit, abyste tu „roli“ hrál dobře?*

Respondent: Nevím, jestli jsem ji hrál dobře. To si vůbec netroufám hodnotit a myslím si, že se to vždy těžce hodnotí. Navíc, když je člověk v roli ministra, když končí. Musel jsem se

naučit spoustu obsahových věcí, protože jsem přicházel z vysokoškolského prostředí, kde jsem měl za sebou dlouhou dráhu v řídicích rolích. Troufám si tedy říci, že jsem poměrně dobře rozuměl agendě vysokého školství nebo výzkumu, ale musel jsem se doučit spoustu věcí o regionálním školství. Musel jsem se také přiučit tomu, že mentalita lidí, kteří pracují v různých segmentech školství, se poměrně významně liší.

Redakce: *Pokud si nevíte rady, jak se rozhodnout, za kým si chodíte pro radu? S kým se bavíte o těchto důležitých rozhodnutích?*

Respondent: Měl jsem na ministerstvu kolem sebe tým lidí, se kterými jsem se radil. Přivedl jsem si náměstka Jiřího Nantla, který byl již v minulosti náměstkem na Ministerstvu školství a dlouho jsme spolupracovali na Masarykově univerzitě. To byl pro mě první člověk, se kterým jsem probíral věci, u kterých jsem zvažoval nějaké varianty nebo u kterých jsem tu cestu dokonce neviděl. Následně jsem se taktéž radil s ředitelem mého kabinetu Petrem Černíkovským. Velmi kolegiální pracovní vztahy jsem měl rovněž s vrchními řediteli na Ministerstvu školství a s panem státním tajemníkem. To byl ten celý okruh lidí, se kterými jsem všechny agendy probíral.

Redakce: *Litoval jste někdy toho, že jste se pustil do ministerské pozice?*

Respondent: Ne, nelitoval. Z mého úhlu pohledu to není funkce, která by se měla dělat příliš dlouho. Myslím si, že je například dobře, když rektor působí dvě funkční období, a u ministra si myslím, že čtyři roky jsou poměrně hodně. Ta práce je náročná a každý z nás má určitou míru kreativity a nápadů. Neumím si představit, že bych byl ministrem 20 let, navíc bych i takovou délku výkonu funkce nepovažoval za žádoucí.

Redakce: *Takhle s odstupem času, jakou radu byste dal sám sobě v den Vašeho nástupu do ministerské funkce? Ať už to byla ta současná nebo ta předchozí jako ministr evropských záležitostí?*

Respondent: Člověk zpětně samozřejmě ví o spoustě věcí, kde by se mohl učit rychleji nebo kterým měl věnovat přednostně pozornost, protože se následně ukázaly jako důležitější než jiné. Sám sobě bych řekl, že jsem měl odolat části požadavků na debatu s aktéry. Měl jsem to o něco odložit a vyhradit si dva měsíce času na celoživotní vzdělávání. Myslím si, že by ministři měli mít před nástupem do funkce nebo krátce po něm 100 dní hájení k tomu, aby

opravdu dobře porozuměli úřadu. Každé ministerstvo je totiž jiné. Ministerstva jsou odlišná od jiných úřadů a je zde spousta věcí, které člověk musí vědět proto, aby následně mohl společně s kolegy rychleji dosahovat cílů.

Analytická část:

Redakce: *Vy už jste lehce zmínil Váš tým, za kterým se chodíte radit... Můžete říci, kdo konkrétně ten Váš tým tvoří?*

Respondent: Klíčovým člověkem pro mě byl od začátku šéf mého kabinetu Petr Černíkovský, který na ministerstvu v minulosti pracoval a byl jedním z mých spolupracovníků na univerzitě. Když jsem se stal ministrem, tak jsem si ho přivedl znovu, tehdy na Úřad vlády. Považuji za důležité, aby na ministerstvech existoval politický kabinet. Na Ministerstvu školství tomu tak v minulosti vždy nebylo. Myslím si, že je třeba mít jasné rozdělené role. Politický kabinet opravdu dělá servis i v těch věcech, které přesahují danou odbornost a míří k agendě vlády a ke konkrétním politickým stanoviskům. Je důležité mít ministerstvo, které bude v zásadě neutrální vůči soutěži politických stran. Takže mi připadá správné a důležité, aby existoval kabinet, avšak nemusí být nutně obrovský. Tam jsem měl několik mladších kolegů a kolegyní, kteří mi pomáhali s vládní agendou, se vztahy k mé politické straně, k ostatním poslaneckým klubům a podobně. Vedle toho jsem byl rád, že tu mám klíčového spolupracovníka, pana náměstka Nantla s velkou zkušeností z Ministerstva školství, z univerzitního prostředí a regionálního školství, neboť byl v minulosti také členem školské rady v Jihomoravském kraji. To pro mě bylo velmi cenné. Byl tu také pan náměstek Miller, který byl v minulosti rektorem Olomoucké univerzity, a musím říci, že jsem měl velmi dobré pracovní vztahy s vrchními řediteli, což je úřednická vrstva, se kterou přichází ministr nejčastěji do kontaktu. Zdaleka ne jenom, ale samozřejmě jsou to ti klíčoví lidé, se kterými člověk spolupracuje téměř na denní bázi. V očích veřejnosti úředníci na ministerstvech zpravidla nemají úplně ideální obraz, avšak z vlastní zkušenosti musím říci, že jsem se tady setkal vesměs s profesionalitou a větší mírou flexibility, než si lidé mimo ministerstvo někdy myslí, byť jsou samozřejmě pravidla státní správy jasně dána.

Redakce: *Když jste hovořil o náměstečích, tak co byl jejich úkol? Jak Vás doplňovali? Co byla ta jejich agenda?*

Respondent: Většinu svého působení jsem měl pouze dva náměstky. Některá ministerstva měla tři politické náměstky. Jiří Nantl měl na starosti především věci kolem tvorby nové legislativy, protože je mimo jiné vystudovaný právník a k této oblasti měl vždy blízko, a také měl v gesci záležitosti kolem revize vzdělávacích programů. Pan náměstek Miller měl více na starosti záležitosti týkající se výzkumu a mezinárodní spolupráce v této oblasti. Také tehdy, když jsem se neúčastnil rad EU, mě pan náměstek Miller zastupoval, takže jsme též sdíleli evropskou agendu. Musím říci, že evropská agenda ministra školství je mnohem méně zajímavá, než byla agenda ministra pro evropské záležitosti, jelikož ve vzdělávací oblasti z mého pohledu bohužel Evropská unie nemá mnoho kompetencí a ta agenda je sama o sobě relativně skromná. Neodehrávají se tam taková dramata jako na COMPETu nebo na ECOFINu. Jedná se o mnohem klidnější a méně zajímavou agendu. Evropská dimenze na Ministerstvu školství je méně dramatická než na Ministerstvu životního prostředí, průmyslu a obchodu nebo financí. Jiří Nantl se zabýval více agendami v regionálním školství, byť s přesahy. Pan náměstek Miller se zaobíral otázkami výzkumu, evropskými záležitostmi, případně některými věcmi kolem vysokoškolské legislativy, protože byl náměstkem dříve, než jsem přišel na Ministerstvo školství. Byl takovým spojovacím mostem s mými předchůdci v agendách, jako byla kupříkladu novela vysokoškolského zákona.

Redakce: *Vy jste zmínil i roli státního tajemníka, tak jestli byste mohl popsat, jak vnímáte tu roli státního tajemníka tady na ministerstvu školství?*

Respondent: Mé subjektivní hodnocení je takové, že pan státní tajemník zvládá svou roli velmi dobře. On hlídá úřední disciplínu, díky čemuž se já mohu soustředit více na agendy mířící mimo ministerstvo nebo na obsahové záležitosti. Nikdy jsem se nepletl do záležitostí fungování ministerstva jako instituce a považoval bych to i za chybu. Chápal jsem to do jisté míry v analogii ke své předchozí profesní zkušenosti. Jako rektor jsem měl vedle sebe kvestora, který řídil rektorát. Myslím si, že rektor nemá řídit jednotlivé úředníky na rektorátě a ministr nemá řídit jednotlivé úředníky na ministerstvu. Má to být nastaveno tak, že každá agenda má svou hlavu, ale ti lidé spolu musí velmi úzce spolupracovat. Myslím si, že u nás to fungovalo dobře.

Redakce: *Takže vnímáte státního tajemníka jako člověka, který má například ulevit kabinetu od těchto úkolů?*

Respondent: Kabinet má jiné úkoly než ministerstvo jako úřední aparát, protože je to politický orgán. Myslím si, že by se toto dělení mělo zachovávat. Samozřejmě jsou agendy, kde spolupracuje politická složka ministerstva i úřední aparát. Jsou to téměř všechny agendy, kde musí spolupracovat. Nicméně má být jasné, kde je ta hranice. Je to něco, co se musí neustále kultivovat. Má být jasné, že jsou věci, které v zájmu kontinuity musí dělat ministerstvo bez ohledu na to, jak se na orloji vystřídají postavy ministrů a složení vlády. Úřad musí pracovat – obzvlášť ve školství – s nějakou dlouhodobější perspektivou. V tomhle je školství specifické, protože každá změna, která se tu vymyslí, se projeví asi tak za 20 let. Sice se začne uplatňovat třeba za tři až čtyři roky, ale než vyjdou ze škol děti, na kterých se to podepíše a ukáže se, jestli to bylo k dobrému, nebo ne, tak uplynou dekády. Proto je podle mě důležité, aby na Ministerstvu školství úřední sféra fungovala dobře a nebyla příliš závislá na politických změnách, protože ty mají časový horizont mnohem kratší.

Redakce: *Jak lze dosáhnout toho, aby se úřednický aparát s politickými změnami až tak příliš neměnil? Má nad sebou úřednický aparát někoho, kdo bude mít základní kompetence i při přijímání nějakých agend?*

Respondent: Jednak dnes máme ve školství strategie psané na dekády, což je správné. Dokonce jsou státy, které to již dělají i na delší časové období, protože oblast vzdělávání je opravdu specifická. Myslím si, že je důležitý vzájemný respekt mezi sférou úřední a politickou. Samozřejmě by politická část ministerstva neměla přicházet s věcnými nesmysly. Na druhé straně však musí stanovovat cíle, protože před veřejností je politická část ministerstva ta, která za to nese odpovědnost. Je na ministrově a na jeho kabinetu, aby formulovali politické cíle. A samozřejmě aby je také nechávali oponovat úřednickou částí ministerstva. Není to tak, že by se o tom nevedl dialog, ale někdy ministr přijde s nějakou představou. Já jsem například prošel odbornou debatou o tom, jak má vypadat vzdělávací program pro základní školy. Odborníci debatovali, což je správné. Vyvstaly nějaké koncepční spory a podobně. Akorát si v té debatě nikdo nevěšiml, že učíme angličtinu v 15 letech na úrovni, která je o stupeň níž než v jiných vyspělých zemích. Nikdo si toho nevěšiml, protože v regionálním školství – při vši úctě – není příliš zvykem dělat mezinárodní benchmarking. Zatímco například vysoké školy jsou na tom postaveny a různé žebříčky je k tomu nutí, tak regionální školství je mnohem více orientováno samo na sebe, na národní kontext. Zde si řadu let nikdo neuvědomil, a máme na to mezinárodní srovnání, že to u dětí ve věku 15 let oproti dětem v Pobaltí, Skandinávii nebo jiným zemím v západní Evropě dotahujeme na nižší úroveň evropského referenčního rámce. Tak jsem zavelel, že to takto není možné zachovat a

že bychom měli, přestože o tom debata dosud nebyla, přistoupit na tvrdší požadavky u výstupní úrovni. To vyvolalo určitou debatu. Samozřejmě ne všichni s tím souhlasili, stále to má své kritiky, protože část učitelů samozřejmě zápasí s řadou těžkostí při dotahování dětí i na tu současnou úroveň anglického jazyka. Nicméně v dialogu tady na ministerstvu jsme se navzájem ujistili, že je to rozumné, byť nám to bude trvat řadu let, než se toho dobereme, protože to předpokládá i nějaké změny v kvalifikovanosti učitelů angličtiny. Možná nám pomůže rozvoj umělé inteligence a nástrojů, které převezmou část drilu, jenž je pro výuku jazyků nezbytný. Také se na tom ukazovalo, že ministr sice přijde se zadáním, avšak (teprve) v dialogu s úředníky, řediteli a vrchními řediteli se z toho spřádá plán postupu, který umožňuje cíle dosáhnout. Myslím si, že takto to má fungovat, a je na ministrovi, že udělal rozhodnutí. Zároveň ale toto rozhodnutí musí být na daném ministerstvu podrobena vnitřní kritice a dialogu.

Redakce: *Když mluvíte o tom konkrétním příkladu, kdo dohlíží na to, aby se následně Vaše politické rozhodnutí opravdu přeneslo do praxe nebo aby z toho vznikla nějaká úprava legislativy?*

Respondent: Je formulován úkol a následně se jím zabývá každotýdenní porada vedení ministerstva. Poté se z toho stane úkol, který je zadán příslušné sekci, a pravidelně se reportuje pokrok, kterého se v revizi vzdělávacích programů dosahuje. Navíc na tom spolupracuje ještě Národní pedagogický institut, což je organizace zřízená ministerstvem, jehož ředitel je členem týmu porady vedení ministerstva, takže tam poté probíhá vyhodnocování postupu k cíli.

Redakce: *Kdo se konkrétně účastní porad vedení ministerstva?*

Respondent: Kromě náměstků, šéfa kabinetu a šéfky komunikace jsou to vrchní ředitelé, ústřední školní inspektor, ředitel Národního pedagogického institutu, paní ředitelka Cermatu a šéfka interního auditu. Jde o všechny tyto klíčové orgány, které jsou přímo podřízeny ministrovi. Celkem je to cca patnáct lidí, kteří jsou samozřejmě někdy zastupováni někým z příslušné sekce, ale v zásadě je to klíčový tým, se kterým se ministr nejvíce setkává.

Redakce: *Jaká je role poradců? Využíváte jich?*

Respondent: Trochu odlišné to bylo na Sekci pro evropské záležitosti oproti nynějšímu Ministerstvu školství. V Sekci pro evropské záležitosti jsem měl několik stálých poradců v klíčových agendách. Martina Bursíka jsem měl na životní prostředí, na ekonomické agendy Petra Zahradníka a dnešního velvyslance Pavla Svobodu jako poradce pro styk s Evropským parlamentem. Ti tam se mnou po celou dobu spolupracovali. Zde jsem měl na začátku několik poradců na externí dohody. Postupně jsem tu spolupráci ukončil, protože se ukázalo, že klíčové agendy musíme mít obslouženy zde, ať už z hlediska expertízy lidí na ministerstvu nebo v kabinetu. Expertní role potřebují být obsazeny lidmi, kteří jsou k dispozici kdykoliv. Za poslední rok už jsme žádnou externí spolupráci neměli. Ti poradci pro mě byli užiteční zejména ve fázi seznamování se s některými agendami. Nemyslím si tedy, že by to nemělo smysl, ale postupně jsme si expertízu vytvořili nebo našli na ministerstvu tak, abychom dokázali pružně zajistit, že jsem vybaven argumenty.

Redakce: *Mohl byste přiblížit Váš vztah úředníkům, kteří pracují tady na Ministerstvu? Vy jste zmínil například porady, kde se setkáváte s řediteli. Jak s nimi dále komunikujete? Jak vypadá výměna informací mezi Vámi a aparátem nebo ono úkolování?*

Respondent: Komunikace je velký mix osobního setkávání a online komunikace. Část porad ad hoc máme v pravidelném rytmu na úterních poradách vedení. Každé pondělní dopoledne máme sérii porad ve standardních obsazeních, které jsou online, a na to poté navazují pracovní schůzky například s jedním vrchním ředitelem v menším obsazení, kde řešíme rozpočet, aktuální věci a podobně. To taktéž probíhá zčásti online. Všichni členové vedení jsou členy signálových skupin, protože část agendy jednoduše nepočká do další rady a probírá se průběžně na takových fórech. Máme jich na ministerstvu okolo pěti v různých obsazeních. Dnes se určitě jedná o mix setkávání tváří v tvář, videokonferencí a komunikací probíhajících v reálném čase, protože v některé dny člověk trávil ve Sněmovně poměrně hodně času. Během jednání Sněmovny se část věcí řešila online pomocí diskusní skupiny, ve které se řešila konkrétní věc. Jsem vděčný za to, že během pandemie Covidu-19 si téměř všichni navykli na online způsob komunikace. Podle mé zkušenosti to není úplně všelék, ale při určité disciplíně účastníků lze spoustu věcí vyřídit, aniž by museli být všichni na jednom místě. Koneckonců i tady na ministerstvu existuje regulace, která úředníkům v určité míře umožňuje home office. Běžně se jedná o typ hybridního formátu – někteří se sejdou u mě v kanceláři a druhá část lidí, které potřebujeme, se připojí online. Dnes se jedná o standard a myslím, že je to posun právě díky pandemii. Všichni se naučili určité míře

sebedisciplíny, protože to mělo vést k výsledkům a předpokládá to trochu odlišný způsob chování než face-to-face.

Redakce: *Jak rozlišujete do kterých jednání vstupujete Vy sám během komunikace a kdy to má například již řešit někdo z Vašeho kabinetu?*

Respondent: Myslím, že neexistuje nějaké obecné pravidlo, které bych dokázal formulovat. Jsem spíše ten, kdo spoléhá na určitou míru kreativity spolupracovníků. Doufám, že nepodléhám sklonům k mikromanagementu. Při rozsáhlosti agend to ani nelze. Člověk samozřejmě musí následně vždy balancovat kreativitu s vlastním podílem. Například ten, kdo v úřední sféře ministerstva řeší nějaký problém, nemusí znát kontext politického jednání zástupců různých politických stran ve Sněmovně o tom, co je akceptovatelné a co není. Tudíž musí být i kreativita na straně spolupracovníků vyvážena určitou mírou zpětné vazby ode mě nebo od náměstka, který má znalost politického kontextu. Není to vždy úplně snadné vybalancovat, ale lidé jsou v zásadě pracovití a kreativní.

Redakce: *Stalo se někdy, že od Vás přišlo nějaké politické zadání, či úkol a následně to v rámci aparátu skřípalo? Zkrátka, že jste museli řešit nějaké pnutí mezi výkonem úvodní agendy a politickou rovinou?*

Respondent: To je samozřejmě normální stav, když se na cestě k realizaci cíle objevují různé překážky. Zčásti to někdy může být nepochopení zadání, jindy jiná perspektiva či odlišná představa o cílech, kterou běžní lidé i spolupracovníci na ministerstvu mívají. Takže výsledek je vždy závislý na celé sérii interakcí, ve kterých se hledá společná cesta. Ano, to považuji za přirozené a normální. Nechci uvádět konkrétní příklady, ale samozřejmě se stává, že se dobereme řešení, které z mého pohledu odpovídá počátečnímu zadání, až na několikátý pokus. Někdy i když používáme stejná slova, můžeme jimi mýnit různé věci.

Redakce: *Takže se to řeší právě komunikací? Tím, že zkrátka jednáte s těmi úředníky a děláte to Vy sám?*

Respondent: Měl jsem štěstí, že jsem některé věci mohl s plnou důvěrou delegovat na náměstky, se kterými máme na danou problematiku velmi blízký názor. Tím pádem bylo možné, že například část jednání kolem revize vzdělávacího programu jednoduše vedl pan náměstek a nemusel jsem u toho být nutně pokaždé já.

Redakce: *Jak důležitá je důvěra v rámci Vašeho týmu? Že zkrátka víte, že se na své kolegy můžete spolehnout? Že pojedou tu agendu tak, jak jste ji Vy nastavil nebo jak jste Vy rozhodl?*

Respondent: Důvěra je důležitá, ale v politice platí, že máme-li něčeho dosáhnout, musíme se k sobě chovat, jako kdybychom k sobě měli důvěru, i kdybychom ji neměli. Pro chod negociace a spolupráce nesmíme dávat najevo názor na své protějšky, a to i kdybychom ho měli ve skutečnosti jakkoliv pesimistický, protože bychom tím ničeho nedosáhli. Jednoduše musíme sázet na to, že je lepší důvěřovat, že se lidé snaží najít řešení a že to samozřejmě někdy nemusí vyjít. Musím říci, že jsem nikdy nebyl nějak zásadně zklamán. Ne vždy se vše povede dokonale a ihned. A ani já nemusím vědět, co je dokonalé – to se většinou ukazuje až v interakci.

Redakce: *Vy jste zmiňoval, že jste Vašeho pana ředitele kabinetu znal již předtím, že jste si ho „vzal s sebou“. Jak jste vybíral další členy týmu?*

Respondent: Příliš jsem jich nevybíral, protože vrchní ředitele v zásadě neurčuje ministr, ti spadají pod státní službu. Nikoho jsem neměnil a naučili jsme se, myslím, rychle spolupracovat, takže v tom žádný problém nebyl. Patří to k profesionalitě. Výběr některých dalších spolupracovníků byl zčásti na řediteli kabinetu. Některé další role v kabinetu jsem nechal na něm a sám jsem se s nimi potkal až ve finále. Pozic, které bych ovlivnil svým rozhodnutím, bylo poměrně málo. Kromě paní ředitelky – tu si částečně vybírá ministr – a náměstka, kterého si vybírá jen zčásti. Měl jsem to štěstí, že koaliční dohoda byla taková, že tam, kde je ministr z jedné strany, náměstek je z té druhé, a zároveň tam má každá koaliční strana alespoň jedno své zastoupení. Tím, že jsem přicházel v půli období, jsem v zásadě dostal volnou ruku. Mohl jsem si přivést pana náměstka Nantla, přestože byl z ODS, tedy z jiné strany, ale nehrálo to roli. Takže jsem byl rád, že jsem tohle mohl ovlivnit. Ne na všech ministerstvech mohou ministři své náměstky úplně ovlivnit. Byl jsem rád, že si mohu přivést svého náměstka, protože jsme měli málo času, neboť jsme přicházeli po dvou letech. Řada agend byla z mého pohledu již zpožděná tím střídáním ministrů, takže bylo jasné, že nebudeme mít moc času. I proto jsem byl rád za náměstka, se kterým se nemusím složitě domlouvat, protože máme podobnou vizi, co je potřeba udělat. To nám umožnilo během těch dvou let nakonec poměrně významně legislativu proměnit. Ne všichni ministři mají tuhle možnost.

Redakce: *Když se ještě podíváme na vztah k úřednictvu, tak když jste přišel, tak předpokládám, že tady byly nastaveny nějaké vztahy mezi kabinetem a úředním aparátem. Zdědil jste ten systém nebo jste ho změnil?*

Respondent: Příliš ne, protože zde za ministra Plagy, než přišla naše vláda, žádný kabinet neexistoval. Nevím, jak to má hnutí ANO na jiných ministerstvech, ale zde žádný kabinet nebyl. Pak zde byl takový minimalistický, protože si Petr Gazdík do kabinetu přivedl Jana Němce, ale další lidi již neměl. Myslím, že to tak bylo i za Vladimíra Balaše, že tady byl akorát pan Němec jako jediný člověk. Já jsem to o něco rozšířil; přibyla nějaká další dvě místa na částečné úvazky, abychom měli odbornější zázemí. Tady dlouho nefungovala tradice odděleného politického a úřednického kabinetu, protože pan ministr Plaga se v minulém období velmi stylizoval jako úředník, který v podstatě není politickým ministrem a přišel zevnitř ministerstva v roli odborného náměstka. Takže zde rozdělení na kabinet a úřední část nebylo a znovu se výrazněji nastavovalo až doopravdy s mým nástupem. Nakonec to však po počátečních rozpacích dopadlo poměrně hladce.

Redakce: *To je má navazující otázka, jak se sžíval ten nový politický kabinet s tím úředním aparátem?*

Respondent: Vždy se chvílku sžívají takové věci, jako kdo bude sedět v jaké kanceláři a podobně. To jsou snad nejdůležitější věci v každé organizaci. Ale myslím, že to byly drobnosti a lidé si velmi rychle zvykli na určitý model dělby spolupráce.

Redakce: *Takže jste měli nějakou původní poradou, kde jste vše vysvětlil?*

Respondent: Postupně se to několik týdnů či měsíc krystalizovalo, kdy si obě strany zvykaly a ustavovaly se určité stereotypy a způsoby vyřizování věcí. Myslím si, že to nakonec šlo v podstatě rychle.

Redakce: *Takže si myslíte, že to je – již jste to říkal na začátku – jednoduše správné?*

Respondent: Je správné, že ministr jako člen vlády za nějakou politickou stranu musí mít kolem sebe malý politický tým, který s ním přichází i odchází. Poté tady musí být věčné ministerstvo.

Redakce: *Pokud se zeptám na téma odměňování úřednictva, jak Vám vyhovuje systém, který nyní funguje? Je dostatečně motivační pro lidi, kteří na něčem pracují?*

Respondent: Navzdory populárním názorům si myslím, že úředníci jsou placeni málo. Úředníci na rektorátě Masarykovy univerzity byli vesměs placeni lépe než na ministerstvu, a bylo tomu tak dobře. Proto jsme na té univerzitě měli dobrý servis. Dlouhodobě je neudržitelný stav, kdy práce pro stát je hůře placená než celá řada jiných veřejných rolí. Pak to dopadá tak, že máme lidi, kteří to vezmou jako pěknou profesní zkušenost, ale příliš je to neuživí. Nebo pak samozřejmě hrozí, že zde budou zůstávat lidé, kteří se nemohou uplatnit jinde. Není to dobrý stav a uměl bych si představit, že bude například o něco méně úředníků, ale budou podstatně lépe zaplacení. Stát by následně mohl v některých věcech dosahovat lepších a rychlejších výsledků. Platová úroveň je vzhledem k míře zodpovědnosti a kvalifikačním požadavkům pokrytecká. Avšak každá politická reprezentace vždy vyhlásí, že se musí šetřit na úřednících, což je podle mě chyba. Nemá jich být příliš. Určitě lze vždy hledat cestu k úsporám, byť zrovna Ministerstvu školství bylo za posledních x let neustále ubíráno. Tudíž si nemyslím, že by zde byla nějaká přebujelá personální situace. Odměňování je potřeba zlepšit, je to velká bolest. Samozřejmě se to při snaze konsolidovat veřejné finance dělá velmi těžko.

Redakce: *Kromě toho odměňování vidíte nějaké další cesty, jak motivovat lidi k tomu, aby chtěli pracovat pro stát, aby se chtěli podílet na těch agendách, aby práce na Ministerstvu školství byla motivační pro experty a pro lídry?*

Respondent: Pro to, aby se člověk stal úředníkem, se svým způsobem musí trochu narodit. Není to pro každého. Je to práce, která podléhá poměrně striktním pravidlům. Já bych například úředníkem být nechtěl. Přiznávám, že bych opravdu nechtěl být na ministerstvu úředníkem ani vrchním ředitelem. Není to pro mě, a vůbec to nemyslím jako hodnocení, jestli je to dobře, nebo špatně. Jen vím, že to není pro mě a že bych to dělat nechtěl. Je k tomu potřeba mít určité osobnostní předpoklady, takže určitě nemá cenu přitahovat každého, protože by se mohlo stát, že dotyčný bude charakterem práce silně zklamán. Ta práce totiž opravdu vyžaduje určité dispozice. Předpokládá to určitou loajalitu ke státu bez ohledu na to, kdo vládne, což by pro mě bylo složité. Pro některé vlády bych pracovat nechtěl. Musíte mít hierarchicky postaveno, jak máte rádi stát. Musí vám být trochu jedno, kdo zrovna vládne, a musíte být připraveni přijmout omezení, která jsou pro státní úředníky poměrně výrazná. Musíte být naladěni na tento způsob práce. Teprve na poměrně vysokých

pozicích je možné více určovat vlastní agendu. Například na univerzitě jsem byl vždy jako doma a líbilo se mi, že jsem ještě neměl ani doktorát a pustili mě učit; vymyslel jsem si předmět i jeho obsah tak, jak jsem považoval za nejlepší, a nemusel jsem to s nikým příliš řešit. Je to úplně jiný typ pojetí práce než na ministerstvu, kde je toho předepsáno velmi mnoho. Zejména na nižších stupních hierarchie to člověk nemůže úplně změnit a musí to přijmout. Až s postupem za spoustu let se může dostat do pozice, kdy bude charakter agendy zásadně určovat. To opravdu není pro každého. Úředníci tedy mají být lépe zaplaceni a úřady nesmí vypadat jako v prvorepublikových komediích, kde sedí v kancelářích s těmi chrániči rukávů. Určitě je důležité slušné pracovní prostředí, které může být mnohem modernější než nyní. Také je důležité i ze strany politického vedení ministerstva brát ty lidi jako kolegy. Stejně jako člověk bere studenty jako své kolegy, má to být i mezi ministrem a každým úředníkem. Jsou kolegy v práci a hierarchie, která je na papíře velmi striktní, nesmí být rigidní. Je důležité, aby stát dokázal těm lidem nabídnout věci, které se stále ještě dají vylepšovat. V určité chvíli bude v Praze nezbytné vyřešit bydlení, protože pokud cenová úroveň bydlení v Praze poroste tak jako dosud, dopadne to tak, že budou všichni zaměstnanci na ministerstvo dojíždět odněkud z Pardubic. To není ideální stav. Bylo by velmi žádoucí nabídnout mladým lidem s rodinami určitou možnost bydlení, které by bylo slučitelné s platovou úrovní. I když se platy zlepší, ceny bydlení v Praze zůstanou stejné a ti lidé nemohou denně ztrácet tři hodiny dojížděním, pokud mají zároveň podat určitý výkon a ještě mít běžný život. To jsou praktické věci, které by určitě pomohly lépe rekrutovat lidi s vhodnými předpoklady pro práci úředníka.

Redakce: *Teď jsme v období, kdy se předává vedení resortů. Ať už by ten Váš resort přebíral kdokoliv, odhlédněme teď od nějakých politických záležitostí, tak co se týče právě vedení ministerstva, co se Vám osvědčilo a co byste doporučil svým nástupcům, kteří povedou ministerstvo po Vás?*

Respondent: Nic bych nedoporučoval. Myslím si, že v dané konstelaci je to spíše kontraproduktivní. Popřál bych jim, aby se jim dařilo pohnout s problémy, se kterými se ve školství dlouho nedaří pohnout, jako jsou například sociální bariéry. Zde si neskromně myslím, že jsme leccos za ty dva roky, alespoň co se týče legislativy, přenastavili. Ve školství probíhají několik let různé implementace a přál bych jim, aby se jim s tím dařilo pohnout. A to bez ohledu na to, jaká bude politická kompozice nové vlády, protože ty problémy zde jednoduše zůstanou. Tohle není něco, co by mělo být předmětem nějaké ideologické konfrontace, byť je otázkou, do jaké míry bude mít inkluze ideologickou povahu. Ale ty

základní problémy zde jsou a 30 let se je nedaří příliš vyřešit. Takže bych jim spíše popřál mnoho zdaru, než abych jim dával nějaké rady. Politická konkurence si jednoduše musí vědět rady sama.

Redakce: *Mně nyní jde o ty procesy, kdyby měl Ministerstvo školství přebírat někdo, kdo je s Vámi politicky nějak v souladu, tak jak byste doporučil například nastavení porad?*

Respondent: Každý si to opravdu může do jisté míry přizpůsobit, byť základní rytmus je tady zřejmě nastaven desítky let. Myslím, že se toho příliš nemění. Ve velkých organizacích jednoduše potřebujete mít každotýdenní velkou poradou a pak určitou strukturu specializovaných porad, které nemusí probíhat pravidelně, ale řeší dílčí problémy. Zde si myslím, že v zásadě není moc co měnit. To, co bych považoval za důležité, je zachování určité kontinuity v klíčových agendách. To neznamená, že se to musí dělat úplně stejně. Z hlediska obsahového lze procesy na ministerstvu nejspíše postupně modifikovat. Ale je to určitý standard, který všichni diváci britských komediálních seriálů znají; ministerstva fungují všude po světě v zásadě obdobným způsobem.

Redakce: *Chtěl byste ještě něco doplnit právě k tomu tématu ministra jako manažera, jako člověka, který řídí?*

Respondent: Pouze jednu poznámku ke školství. Obraz ministra je velmi iluzorní v tom směru, že v České republice, na rozdíl například od Bavorska nebo Saska, ministr školství neřídí školy. Ty jsou v České republice extrémně nezávislé na státu, zatímco třeba v Bavorsku jsou učitelé pod státní službou a ministerstvo i příslušný ministr skutečně přímo ovlivňují, kolik jich bude a kde. Týká se to i vysokých škol, které jsou tam pod státní službou. V Česku jsou školy zřizovány obcemi, mají obrovskou míru autonomie a Ministerstvo školství má pouze určité nepřímé nástroje. Vyplácí platy, ale nerozhoduje o počtu úvazků ve škole. Stanovuje rámcový vzdělávací program, ale každá škola si vytvoří svůj vlastní a přímý vliv je poměrně omezený. Přesto to veřejnost často nevnímá, i když byly školy odstátněny již před 20 lety. Část veřejnosti, i té školské, si na to dodnes mentálně nezvykla – že stát již nemá v okresech školské úřady, které by přímo zaměstnávaly lidi a učitelé by tak byli přímo napojeni na ministerstvo. Tak to u nás není. Nesoudím, co je lepší, to je na dlouhou debatu. Ale obraz ministra je často vychýlený, jako kdyby to byl vrchní ředitel všech ředitelů. Což není; ministr nemůže vyhodit ani jmenovat žádného ředitele školy, na to nemá žádnou pravomoc. Přestože dostávám žádosti o intervence tohoto typu, v našem nastavení systému to tak není.