



Kam kráčíš, Česko EVROPA 2021

VÝROČNÍ
KONFERENCE
ASPEN INSTITUTE CE

2. prosince 2021
AspenInstituteCE.org

Kam kráčíš, Česko EVROPA 2021

- 04 **Krátké představení Aspen Institute CE**
- 06 **Úvodní slovo**
Milan Vašina
- 08 **Program**
- 10 **Vystupující**
- 22 **Co jsme udělali od loňské konference**
- 26 **Budoucnost státní správy ve střední Evropě**
Dan Svoboda, Tomáš Karakolev, Jan Indráček
- 44 **Český ředitel: Kompetence, výsledky a dobrá praxe**
Karel Gargulák, Štěpán Kment, Václav Korbel
- 60 **Obrana a umělá inteligence**
Tomáš Pojar, Sara Polak
- 72 **Kam kráčíš, Česko podle Aspen Young Leaders**
Andrea Garaiová, Jakub P. Hlávka, Ladislav Frühauf

Aspen Institute Central Europe

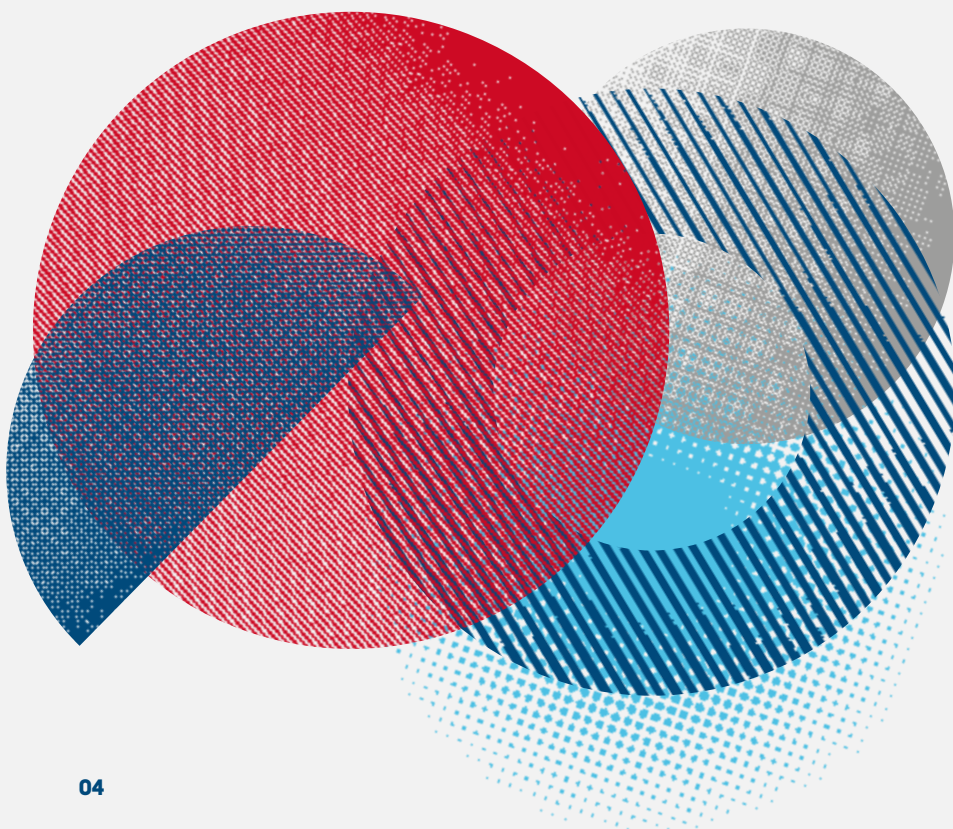
Krátké představení Co dělá Aspen Institute CE

Naše poslání

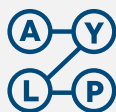
Propojujeme a inspirujeme lidi, kteří chtějí zlepšovat společnost.

Kdo jsme

Aspen Institute CE je nezávislá platforma, kde se setkávají představitelé politiky, byznysu a veřejných institucí, ale také osobnosti z oblasti umění, sportu či vědy. Za účasti osobností z různých oborů pořádáme veřejné konference, semináře, workshopy či odborné diskuse.



Lídři, osobnosti, politici, veřejnost



Aspen Young Leaders Program

Každý rok se v rámci tohoto programu scházejí mladí lídři z různých oborů a diskutují o výzvách, jimž současná společnost čelí, a o tom, jakou roli v nich hrají. Základní myšlenkou programu je, aby se tito nadějní mladí lidé zastavili a zamysleli se nad vlivem své činnosti na svět, na společnost i na budoucnost.

Kam kráčíš, Česko Evropa

Výroční konference

Aspen Institute CE každoročně pořádá konferenci *Kam kráčíš, Česko/Evropa*. Představuje na ní výsledek celoroční práce skupin expertů – komplexní a dlouhodobou perspektivu politického, ekonomického a sociálního vývoje nejen v Česku, ale i ve střední Evropě. Osobnosti veřejného života zde formulují nové myšlenky, které nabádají společnost a její vedoucí představitele k sebereflexi a ke srovnávání a vyvolávají diskusi o další politické strategii ve stře-doevropském regionu.



Nastolování veřejných témat

Expertní setkání Aspen Institute CE umožňují mnohostrannou diskusi mezi těmi, kteří politiku přímo vytvářejí, a vlivnými osobnostmi byznysu či veřejného života. Probírají se na nich témata, která rezonují v politice, ale diskutuje se zde také o dopadu inovací a technologií na rozvoj společnosti, o demokracii, kvalitě života, o změnách a formování názorů veřejnosti a její účasti na rozhodování. Debatuje se o globálních výzvách, transatlantických vztazích, problémech Evropy i stře-doevropského regionu.

ASPEN Review

Aspen Review

Aspen Review je čtvrtletník, v němž Aspen Institute CE poskytuje prostor široké paletě názorů na aktuální otázky, jež rezonují ve společnosti. Publikace nabízí analýzy, rozhovory a komentáře světoznámých i stře-doevropských osobností veřejného života, novinářů, vědců či akademiků.

Úvodní slovo



Aspen Institute Central Europe se celý rok věnoval klíčovým tématům a tyto naše aktivity vyvrcholí právě na výroční konferenci Kam kráčíš, Česko/Evropa 2021. Opět jsme se spojili s experty, uspořádali sérii odborných debat a připravili jsme studie, ke kterým se vyjádří expertní týmy napříč sektory.

Nad otázkou budoucnosti státní správy se setkají bývalí premiéři Polské, Slovenské i České republiky, přičemž podkladem jim bude studie *Budoucnost státní správy ve střední Evropě* připravená ve spolupráci se společností McKinsey & Company. Tématem efektivity státní správy se pak budou zabývat ve stejnojmenném panelu odborníci, kteří v diskusi vyjdou z podkladů expertní skupiny Aspen Institute CE.

Dalším zásadním tématem jsou ředitelé základních škol. Jak budovat a podporovat kvalitní pedagogický leadership? Jaká je role ředitelů ZŠ a jaká podpora jim schází? V návaznosti na celoroční sérii debat budeme o těchto otázkách diskutovat s odborníky z řad ředitelů, zřizovatelů a státní správy.

V sérii debat o umělé inteligenci v České republice jsme se snažili demystifikovat pojem AI a vyzdvihnout špičkové české odborníky. Jak je možné využít umělou inteligenci v souvislosti s obranou? Jelikož technologie budou hnacím motorem obranných strategií jednadvacátého století, budou experti na bezpečnost na závěr letošní konference debatovat právě o propojení obrany a umělé inteligence.

Práce Aspen Institutu CE a expertních skupin však konferencí nekončí. Dále se chceme věnovat našim prioritám. Zprv je hodnotový leadership, jelikož podle našeho názoru u nás chybí leaderei, kteří jsou schopni naslouchat druhým, diskutovat, rozhodovat, a tím posouvat naši společnost. Další prioritou je vzdělávání, a zejména role ředitelů škol a možnosti dalšího vzdělávání a rekvalifikace (upskillingu) pro širokou veřejnost. A v neposlední řadě jsou to technologie/digitalizace a jejich koncepční uchopení. Věříme, že tato témata jsou klíčová pro jakoukoli společnost a její prosperitu.

Dovolte mi poděkovat na tomto místě všem našim partnerům a sponzorům za jejich spolupráci a podporu. Rád bych také poděkoval všem, kteří pracovali na studiích, kulatých stolech, veřejných debatách, a přispěli tak k uspořádání letošní výroční konference.

Závěrem bych nám všem, kteří se aktivně zajímáme o dění v naší demokratické společnosti, rád popřál hodně odvahy, pozitivní energie a pokory.



Milan Vašina,
Výkonný ředitel Aspen Institute Central Europe

Program

- 8.30–9.00 **Registrace**
- 9.00–9.10 **Zahájení**
Zuzana Řezníčková, předsedkyně představenstva mediálního domu Economía
Ivan Hodáč, předseda správní rady Aspen Institute CE
Milan Vašina, výkonný ředitel Aspen Institute CE
- 9.10–9.20 **Úvodní proslov**
Online v anglickém jazyce s tlumočením do češtiny
Hlavní projev: **Madeleine Albright**, bývalá ministryně zahraničních věcí USA
- 9.20–10.30 **Střední Evropa / Budoucnost státní správy**
Panel bude v anglickém jazyce s tlumočením do češtiny
Úvodní prezentace: **Dan Svoboda**, vedoucí partner McKinsey & Company
Česká republika a Slovensko
Vystupující: **Marek Belka**, bývalý premiér Polské republiky
Mikuláš Dzurinda, bývalý premiér Slovenské republiky
Vladimír Špidla, bývalý premiér České republiky
- 10.30–10.50 **Přestávka na kávu**
- 10.50–12.00 **Efektivita státní správy**
Panel bude v českém jazyce s tlumočením do angličtiny
Úvodní prezentace: **Pavel Řehák**, předseda představenstva Direct pojišťovny, a.s. /
místopředseda správní rady Aspen Institute CE
Vystupující: **Michal Bláha**, zakladatel Hlídače státu
Jakub Drbohlav, zástupce ředitele Odboru řízení regionálního školství na MŠMT
Danuše Nerudová, rektorka Mendelovy univerzity v Brně
Petr Pavel, armádní generál v. v.
- 12.00–13.00 **Oběd**

- 13.00–14.10** **Vzdělávání / Pedagogický leadership**
Panel bude v českém jazyce s tlumočením do angličtiny
- Úvodní prezentace:* **Daniel Münich**, odborný poradce expertní skupiny Aspen Institute CE / ředitel think-tanku IDEA při CERGE-EI
- Vystupující:* **Naděžda Eretová**, šéfredaktorka redakce Řízení školy
Ivo Jupa, ředitel Národního pedagogického institutu ČR
Daniel Prokop, vedoucí expertní skupiny Aspen Institute CE / zakladatel PAQ Research
Jiří Vymětal, ředitel ZŠ a MŠ Svatoplukova Olomouc
Renáta Zajíčková, poslankyně a starostka Prahy 5
- 14.10 – 14.20** **AI: příležitosti, výzvy a státní správa**
Online v anglickém jazyce s tlumočením do češtiny
- Hlavní projev:* **Maggie Johnson**, viceprezidentka vzdělávacích a univerzitních programů / COO pro výzkum společnosti Google
- 14.20–14.40** **Přestávka na kávu**
- 14.40–14.50** **Využití AI v obraně a bezpečnosti**
Online v anglickém jazyce s tlumočením do češtiny
- Hlavní projev:* **Edward Hunter Christie**, Senior Fellow, PSSI / vedoucí konzultant pro strategii NATO v oblasti AI
- 14.50–16.00** **Bezpečnost – Inovace / Umělá inteligence a obrana**
Panel bude v českém jazyce s tlumočením do angličtiny
- Úvodní prezentace:* **Tomáš Pojar**, vedoucí expertní skupiny Aspen Institute CE / prorektor CEVRO Institute
- Vystupující:* **Miroslav Feix**, brigádní generál, velitel kybernetických sil a informačních operací Armády ČR
Filip Kulštrunk, viceprezident Defence & Intelligence v SpaceKnow Inc.
Jan Mazal, vedoucí Katedry vojenské robotiky na Univerzitě obrany
Tomáš Pojar, vedoucí expertní skupiny Aspen Institute CE / prorektor CEVRO Institute
Martin Rehák, CEO a zakladatel Resistant AI
Kristina Soukupová, prezidentka DefSec Innovation Hub
- 16.00–16.05** **Závěrečná doporučení**
Pavel Řehák, předseda představenstva Direct pojišťovny, a.s. / místopředseda správní rady Aspen Institute CE
Milan Vašina, výkonný ředitel Aspen Institute CE
- 19.00** **Gala Dinner (pouze pro pozvané)**

Vystupující





MADELEINE ALBRIGHT

Madeleine K. Albright je předsedkyní skupiny Albright Stonebridge Group, která je součástí Dentons Global Advisors. Je také profesorkou, autorkou, diplomatkou a podnikatelkou, která sloužila jako 64. ministryně zahraničí Spojených států amerických. Od prezidenta Baracka Obamy obdržela v roce 2012 Prezidentskou medaili svobody, která patří mezi nejvyšší civilní vyznamenání ve Spojených státech amerických. Jako ministryně zahraničí posílila americká společenství, vytrvale obhajovala demokracii a lidská práva a podporovala americký obchod, podnikání a pracovní a ekologické normy v zahraničí. Je profesorka diplomacie na Georgetown University School of Foreign Service. Madeleine Albright je také předsedkyní Albright Capital Management LLC, investiční poradenské firmy zaměřené na rozvíjející se trhy. Mimo jiné předsedá i Národnímu demokratickému institutu, působí jako prezidentka Truman Scholarship Foundation a je čestnou spolupředsedkyní Světové rady pro uprchlíky.



MAREK BELKA

Marek Belka v současnosti působí jako poslanec Evropského parlamentu, kde je členem výborů ECON, FISC a INTA a také delegace pro vztahy s USA. V letech 2004–2005 byl předsedou polské vlády, důležitě veřejné funkce však zastával už od 90. let. Působil jako místopředseda vlády a ministr financí, výkonný tajemník Evropské hospodářské komise OSN, ředitel Evropského odboru MMF či jako prezident Polské národní banky a předseda Výboru pro rozvoj MMF/Světové banky. Marek Belka je profesorem ekonomie, který se specializuje na měnovou politiku a aplikovanou ekonomii.



JAKUB DRBOHLAV

Jakub Drbohlav působí jako zástupce ředitele odboru řízení regionálního školství MŠMT, kde se snaží pomáhat měnit české vzdělávání a implementovat novou strategii vzdělávací politiky. Vystudoval filozofii v Praze a Paříži a následně se živil jako management konzultant

v pražské kanceláři BCG. V té době realizoval více než deset strategických a implementačních projektů pro největší firmy v Evropě. Svou současnou pozici zastává od léta roku 2020.



MIKULÁŠ DZURINDA

Mikuláš Dzurinda působí od roku 2013 ve funkci prezidenta Wilfried Martens Centre for European Studies v Bruselu. V letech 1998–2006 byl slovenským premiérem, ve vládě však zastával různé funkce od svého prvního vstupu do politiky v roce 1990. Během svého působení ve funkci premiéra představil dalekosáhlé reformy, které Slovensku umožnily zahájit proces vstupu do EU a NATO, jejichž členem se Slovensko stalo v roce 2004. Je zakládajícím členem Slovenské demokratické a křesťanské unie – Demokratické strany (SDKÚ-DS), jejímž předsedou byl v letech 2000–2012. V roce 2007 mu byla udělena mezinárodní cena F. A. Hayeka za reformy a boj proti byrokracii. Vedle své bohaté politické kariéry je také maratonským běžcem.



NADĚŽDA ERETOVÁ

Naděžda Eretová působí jako šéfredaktorka redakce Řízení školy nakladatelství Wolters Kluwer ČR. Vystudovala obor český jazyk a dějepis na Pedagogické fakultě Západočeské univerzity v Plzni. Dvacet let působila na základní škole. Je zastánkyní názoru, že vzdělávací systém se změní k lepšímu soustředěným a systematickým tlakem na všechny aktéry zapojené do vzdělávacího procesu. Cílem je, aby děti chodily do školy rády a ze školy vyšly připravené pro život. V rámci své profese je v neustálém kontaktu s řediteli škol, spolupracuje s celou řadou institucí a organizací, které se věnují vzdělávání, a systematicky rozšiřuje portfolio redakce tak, aby bylo pro školy užitečné.



MIROSLAV FEIX

Brigádní generál Miroslav Feix je velitel Kybernetických a informačních sil Armády České republiky. Vystudoval obor Teorie řízení a bojového použití jednotek pozemního vojska na Vysoké vojenské škole pozemního vojska ve Vyškově. V zahraničí studoval na Naval Postgraduate School v americkém Monterey, kde se věnoval obranné analýze se zaměřením na *irregular warfare* a teorii her. Většinu své kariéry strávil u Speciálních sil, pro které vytvořil systém plánování a řízení na operacích, podílel se na jejich přeměně v moderní bojovou sílu a zavedl do praxe ucelený systém rozvoje schopností. Bojové zkušenosti získal na misích v Kosovu a Afghánistánu.



MICHALA HERGETOVÁ

Michala Hergetová je ekonomická moderátorka. V roce 2005 absolvovala ekonomii mezinárodního obchodu a evropskou integraci na Fakultě mezinárodních vztahů Vysoké školy ekonomické v Praze, studovala také evropská studia a *business finance* na Staffordshire University ve Velké Británii a na University of Antwerp. Kariéru televizní reportérky začínala ve zpravodajství TV3, kde se soustředila na ekonomické zpravodajství. Poté přešla do agentury CzechTrade, kde působila na pozici ředitelky komunikace s veřejností. Při povodních v roce 2002 vedla povodňové centrum CzechTrade a rádia Impuls. V roce 2005 se stala ekonomickou redaktorkou v České televizi. Moderovala různé pořady, zpovídala třeba ředitele Microsoftu Steva Ballmera nebo filantropa George Sorose.



IVAN HODÁČ

Ivan Hodáč je předsedou správní rady a jedním ze zakladatelů Aspen Institute Central Europe. Je absolventem University of Copenhagen a College of Europe v Bruggách. V letech 2001 až 2013 byl tajemníkem Asociace evropských výrobců automobilů (ACEA). V současnosti zastává post Senior Advisor pro Teneo CabinetDN, přední konzultační společnost, dříve byl zvláštním poradcem představenstva

ACEA a také zastával pozici vedoucího korporátní kanceláře Time Warner pro Evropu. Působil také jako generální tajemník IFMA/IMACE, Senior Economist v Didier & Associates a pomocný profesor na College of Europe. Noviny Financial Times Ivana Hodáče nedávno označily za jednu z třiceti nejvlivnějších osobností bruselské politiky.



EDWARD HUNTER CHRISTIE

Edward Hunter Christie je zakladatelem společnosti AI Policy Consulting a Senior Fellow v Prague Security Studies Institute. V letech 2014–2020 pracoval v NATO na různých vedoucích pozicích a své funkční období ukončil jako zástupce vedoucího Inovační jednotky NATO. V roce 2020 se stal hlavním autorem politických Bílých knih NATO o umělé inteligenci a autonomních technologiích. V roce 2021 působil jako hlavní konzultant NATO pro rozvoj alianční strategie pro umělou inteligenci.



MAGGIE JOHNSON

Maggie Johnson je viceprezidentkou pro vzdělávání a univerzitní programy společnosti Google, kde také zastává funkci provozní ředitelky v oblasti výzkumných produktů. Spravuje veškeré technické vzdělávání, tvorbu obsahu a programy informačního řízení pro inženýry a provozní zaměstnance společnosti Google a má na starosti vzdělávací programy K12 společnosti Google v oblasti STEM a informatiky. Vedle toho také dohlíží na vztahy s univerzitami po celém světě a buduje strategická výzkumná partnerství s fakultami a laboratořemi s cílem rozšířit a zlepšit úsilí Googlu v oblasti výzkumu a vývoje. Jako provozní ředitelka pro výzkum řídí Maggie Johnson strategii a provoz tak, aby všechny týmy v Google měly podporu a infrastrukturu, kterou potřebují k provádění toho nejmodernějšího výzkumu.



IVO JUPA

Ivo Jupa v současné době působí jako ředitel Národního pedagogického institutu České republiky. Během své bohaté profesní minulosti spoluzaložil a vedl organizaci AISIS zaměřenou na vzdělávání učitelů a rovné příležitosti dětí. Působil jako ředitel odboru na Ministerstvu školství, mládeže a tělovýchovy, kde byl zodpovědný za programování a implementaci strukturálních fondů EU ve vzdělávání, vědě a výzkumu pro ČR. Ivo Jupa je zakladatelem společnosti CSR Consult (dnes Innovation Footprint) zaměřující se na tvorbu koncepcí a projektů naplňujících strategické principy společenské odpovědnosti firem. Jako zástupce ČR zasedal ve Výboru pro vzdělávání Rady Evropské unie. Je také autorem konceptu DMS, umožňujícího vybírat dárcovské příspěvky prostřednictvím mobilních telefonů.



FILIP KULŠTRUNK

Filip Kulštrunk je viceprezident divize Defense & Intelligence ve společnosti SpaceKnow. Vystudoval univerzitu v anglickém Manchesteru a před svým návratem do ČR působil ve společnostech BAE Systems a EY v Anglii a Švédsku. V obranném a bezpečnostním průmyslu pracuje deset let, nyní se specializuje na vesmírné technologie a umělou inteligenci. Pod jeho vedením umožňují technologie společnosti SpaceKnow svým zákazníkům plně využít data jak z komerčních, tak i vládních satelitů určených k pozorování země.



JAN MAZAL

Jan Mazal působí jako vedoucí Katedry vojenské robotiky na Univerzitě obrany. Je absolventem Vysoké vojenské školy pozemního vojska ve Vyškově a Vojenské akademie v Brně. Specializuje se na oblast vojenské robotiky a umělé inteligence, zejména na automatizaci operačně-taktických procesů ve vojenství, robotizaci bojiště a automatizované systémy velení a řízení. Je autorem a spoluautorem více než osmdesáti odborných publikací, řešitelem celé řady

vědeckých projektů, demonstrátorů a aplikačního softwaru i organizátorem mnoha národních i mezinárodních konferencí. Ve své vojenské praxi zastával velitelské a štábní funkce na praporemnickém stupni. V minulosti působil také v zahraničních misích EUFOR (Bosna a Hercegovina 2006) a ISAF (Afganistán 2010).



DANIEL MŮNICH

Daniel Můnich získal doktorát z ekonomie na CERGE Univerzity Karlovy. Působí na společném akademickém pracovišti Univerzity Karlovy a Akademie věd České republiky CERGE-EI a kromě výuky a vedení akademického think-tanku IDEA se zabývá základním a aplikovaným výzkumem v oblasti ekonomie trhu práce, vzdělávání a školství, hodnocením dopadů veřejných politik a výsledků výzkumu. Byl kromě jiného členem Národní ekonomické rady vlády NERV II, kde v rámci strategie konkurenceschopnosti koordinoval přípravu kapitoly o vzdělanosti. Dlouhá léta působil jako seniorní expert v evropské síti akademických ekonomů vzdělávání (EENEE) pro Evropskou komisi, vede národní tým celoevropského projektu Euromod a je členem Poradní komise pro hodnocení dopadů regulace při Legislativní radě vlády (RIA).



DANUŠE NERUDOVÁ

Danuše Nerudová je ekonomka a rektorka Mendelovy univerzity v Brně. Ve své vědecké práci se dlouhodobě specializuje na problematiku evropských daní, o kterých pravidelně přednáší i v zahraničí. K jejím dalším prioritám patří zvyšování kvality vzdělávání, a to především s ohledem na kritické myšlení a kreativní řešení problémů. Je předsedkyní Komise pro spravedlivé důchody a aktivně se vyjadřuje nejen k ekonomickým tématům, která aktuálně rezonují ve společnosti. V neposlední řadě je zastánkyní rovných příležitostí žen na trhu práce a podle časopisu Forbes patří mezi 125 nejvlivnějších žen Česka.



PETR PAVEL

Petr Pavel je armádní generál ve výslužbě, bývalý náčelník Generálního štábu Armády České republiky a předseda vojenského výboru NATO. Za své služby získal mnoho českých i mezinárodních vojenských vyznamenání. Dnes se věnuje přednáškám a besedám s občany. Na jaře 2020 založil iniciativu Spolu silnější. Nejprve byla spuštěna sbírka na pomoc lidem v první linii boje s epidemií a těm, na které krize dopadá nejhůře. Později dal s experty dohromady doporučení pro lepší zvládání krizí a nyní usiluje o důkladnou revizi krizového řízení naší země. Snaží se jít příkladem v aktivním občanství a dobrovolnictví.



TOMÁŠ POJAR

Tomáš Pojar je prorektorem soukromé vysoké školy CEVRO Institut, viceprezidentem česko-izraelské smíšené obchodní komory a konzultantem v oblastech obrany a bezpečnosti. Vystudoval politologii na Fakultě sociálních věd Univerzity Karlovy a Counter-Terrorism Studies a Homeland Security na Interdisciplinary Center (IDC) v Izraeli. V roce 1995 začal pracovat pro nevládní humanitární organizaci Člověk v tísní, kterou pak od roku 1997 vedl. V organizaci zůstal až do roku 2005, kdy nastoupil na Ministerstvo zahraničních věcí ČR. Zde zastával funkci náměstka pro dvoustranné vztahy a prvního náměstka pro bezpečnostní otázky, záležitosti EU a bilaterální vztahy s evropskými státy. V letech 2010–2014 byl českým velvyslancem v Izraeli.



SARA POLAK

Sara Polak je archeoložka a kognitivní a evoluční antropoložka. Studovala na univerzitě v Oxfordu. Posledních osm let pracovala pro různé technologické start-upy v Londýně a USA. Po téměř deseti letech ve Velké Británii se vrátila zpět domů do České republiky. Její hlavní disciplínou je popularizace AI a koncept cloudových

společností. Založila laboratoř Pioneers AI v Paralelní Polis, vyučuje celostátní bezplatný kurz Elements of AI ve spolupráci s prg.ai a vedle toho spolupracuje na dalších projektech. Je absolventkou programů Bakala Scholarship a Aspen Young Leaders. Jejím snem je popularizovat a zprostředkovávat velká a těžká technologická témata široké veřejnosti. Přála by si vytvořit cloudovou společnost a dosáhnout nové formy globálního společenství, které se neopírá o koncept národního státu.



DANIEL PROKOP

Daniel Prokop je sociolog zaměřující se na politický, sociální a vzdělávací výzkum. Zavedl řadu inovací v českých volebních výzkumech a v poslední době se zabývá zejména výzkumem sociálních problémů a vzdělávacích nerovností. Za tímto účelem založil výzkumnou organizaci PAQ Research. Byl členem expertní skupiny připravující vzdělávací strategii do roku 2030. V roce 2020 vydal úspěšnou knihu o sociálních a vzdělávacích problémech – *Slepé skvrny*. Takřka 10 let působil v agentuře MEDIAN.



MARTIN REHÁČEK

Martin Reháček je CEO a zakladatel společnosti Resistant AI, která vytváří řešení pro zabezpečení strojového učení a statistických technik aplikovaných na hodnocení kreditního rizika, detekci podvodů, na boj proti praní špinavých peněz a další finanční rozhodnutí. Dříve vedl tým Cisco Cognitive Threat Analytics (CTA), který byl součástí portfolia Advanced Threat a poskytoval pokročilou detekci hrozeb analýzou síťového provozu pro více než 25 milionů uživatelů po celém světě. Byl také CEO a zakladatel společnosti Cognitive Security, kterou společnost Cisco zakoupila v roce 2013. Martin Reháček získal inženýrský titul na École Centrale Paris a Ph.D. v oboru umělé inteligence na ČVUT v Praze.



PAVEL ŘEHÁK

Pavel Řehák vystudoval mezinárodní vztahy na Vysoké škole ekonomické v Praze a MBA na Northwestern University. V minulosti pracoval jako konzultant ve společnosti McKinsey & Company, dále sedm let pracoval v České pojišťovně, z čehož tři roky na pozici generálního ředitele. V roce 2013 opustil Českou pojišťovnu a s bývalými kolegy z McKinsey založil investiční společnost Vigo Investments. O rok později koupil společně se svými partnery českou pobočku ztrátové slovinšské pojišťovny Triglav a značku Direct pojišťovna za účelem založení zcela nové Direct pojišťovny. Direct je nyní nejrychleji rostoucí pojišťovnou a největším českým hráčem na trhu. V roce 2020 pomohl Pavel české vládě vyrovnat se s první vlnou pandemie covidu-19 vytvořením matematického modelu pro šíření koronavirového onemocnění.



ZUZANA ŘEZNIČKOVÁ

Zuzana Řezníčková je výkonnou ředitelkou společnosti BM Management spravující aktiva investora Zdeňka Bakaly. Je zároveň předsedkyní představenstva mediálního domu Economia, do jehož portfolia patří například Hospodářské noviny, týdeník Respekt, zpravodajské portály iHNed.cz a Aktuálně.cz. Vedle toho předsedá dozorčí radě rodinné nadace Bakala Foundation. Zuzana dříve působila na řídicích postech ve společnostech ČEZ, MEDIATEL a O2. Zastávala také post viceprezidentky pro marketing a prodej v Českých aeroliniích.



KRISTINA SOUKUPOVÁ

Kristina Soukupová je dlouholetá konzultantka v oblasti obrany působící na nejvyšších úrovních vlády a armády, zejména ve Velké Británii, Švýcarsku, České republice a USA. Její specializací je poradenství významným mezinárodním korporátním a vládním klientům v otázkách obrany a bezpečnosti, zadávání veřejných zakázek i tvorby firemní strategie a její implementace. Je také nadšenou

badatelkou a akademickou pracovnící, která se zaměřuje na otázky technologické transformace obranného/bezpečnostního sektoru a jeho dopadu. Nedávno založila a vede organizaci Defense and Security Innovation Hub, která sdružuje průmysl, akademickou sféru, národní a mezinárodní organizace v oblasti obrany a bezpečnosti.



DAN SVOBODA

Dan Svoboda je vedoucí partner pobočky McKinsey & Company Česká republika a Slovensko. Vystudoval Cornell University a Harvard Business School, na níž získal titul MBA. Má více než osmnáctileté zkušenosti se strategickým poradenstvím, zejména v oblasti transformací a růstu firem a zlepšování provozní efektivity. Mezi jeho klienty patří klíčoví manažeři z oboru finančních služeb, telekomunikace, energetiky či těžkého průmyslu.



VLADIMÍR ŠPIDLA

Vladimír Špidla je bývalý premiér české vlády (2002–2004), za jehož předsednictví přistoupila Česká republika k Evropské unii. V roce 1996 byl zvolen do Poslanecké sněmovny, kde působil jako předseda výboru pro sociální politiku a zdravotnictví. V letech 2001–2004 byl předsedou České strany sociálně demokratické, posléze byl evropským komisařem pro zaměstnanost, sociální věci a rovné příležitosti. Vladimír Špidla figuroval ve stínové vládě Bohuslava Sobotky před sněmovními volbami 2013, a to na postu ministra pro životní prostředí. Od října 2011 je ředitelem sociálnědemokratického think-tanku Masarykova demokratická akademie. Působil také jako ředitel Odboru poradců a poradkyň předsedy vlády. Byl vyznamenán Řádem čestné legie za zásluhy o rozvoj česko-francouzských vztahů a podporu evropské integrace.



MILAN VAŠINA

Milan Vašina vystudoval Fakultu provozně-ekonomickou Mendelovy univerzity v Brně. Většinu svého profesního života strávil v oblasti telekomunikací. Začínal jako vedoucí marketingové komunikace v Radiomobilu – společnosti, která přivedla na český trh mobilního operátora Paegas. Svému zaměstnavateli zůstal loajální po dvě dekády. V roce 2007 se stal výkonným ředitelem T-Mobile Slovensko a od roku 2011 vedl T-Mobile Česká republika. Od roku 2016 stál v čele českého T-Mobilu a slovenského Telekomu. Vrcholný management opustil roku 2018 a od té doby pracuje ve společnosti Rockaway Capital a jako nezávislý konzultant. V červenci 2020 se stal výkonným ředitelem Aspen Institutu Central Europe.



JIŘÍ VYMĚTAL

Jiří Vymětal působí od roku 2017 jako ředitel ZŠ a MŠ Svatoplukova v Olomouci. Vystudoval učitelství českého jazyka a dějepisu na Ostravské univerzitě a učitelství výchovy k občanství na Univerzitě Palackého v Olomouci. Je spoluautorem publikací o globálním rozvojovém vzdělávání, učebnice *Etická výchova* a cestopisu *Cesta polem hvězd*. Jiří Vymětal se v roce 2015 stal držitelem ocenění Učitel roku pro Olomouc a ve školním roce 2018–2019 získal ocenění Ředitel roku.



RENÁTA ZAJÍČKOVÁ

Renáta Zajíčková je starostka Prahy 5 a od roku 2021 také poslankyně Parlamentu České republiky. Vystudovala obory český jazyk, společenské vědy a školský management na Pedagogické fakultě Univerzity Karlovy. V roce 2005 se rozhodla využít dlouholeté zkušenosti z českého školství a založit vlastní soukromé gymnázium zaměřené na osobní rozvoj studentů a mezinárodní vztahy. Později předala vedení školy svému synovi a vstoupila do lokální politiky.

Co jsme udělali od loňské konference

Tématům výroční konference Kam kráčíš, Česko/Evropo 2021 se věnujeme po celý rok. I přes trvající opatření učiněná v souvislosti s epidemií koronaviru jsme letos úspěšně pokračovali v naší práci. Uspořádali jsme několik sérií veřejných online debat i expertních kulatých stolů, kde jsme propojili odborníky z různých oblastí, aby diskutovali o důležitých tématech dneška.

Série debat AI v Česku

V průběhu celého roku jsme se skrze sérii veřejných online debat, pořádaných ve spolupráci s prg.ai a moderovaných **Sarou Polak**, věnovali tématu umělé inteligence (AI) v ČR. Sérii jsme zahájili debatou s názvem *AI v Česku: Lepší, než si myslíte!* V diskusi se špičkoví odborníci na umělou inteligenci snažili pojem AI demystifikovat a rozšířit povědomí o její prospěšnosti pro širokou veřejnost. Navazující dubnová debata s názvem *AI v Česku: Kde na to vzít?* se věnovala problematice financování. Sérii uzavřela červnová diskuse s názvem *AI v Česku: Co s evropskou regulací?*, která se zaměřila na novou regulaci AI v Evropské unii. K ní je dle expertů třeba přistupovat velmi citlivě a obezřetně, jelikož i navzdory dobrým úmyslům může zpomalit nasazení moderních technologií v Evropě, a snížit tak konkurenceschopnost zdejších podniků i start-upů. Odborníci na umělou inteligenci z oblasti byznysu, akademické a státní sféry debatovali v rámci celoroční série o potřebě multidisciplinárního přístupu k AI, o technologickém vzdělávání široké veřejnosti nebo možnostech, jak zde zajistit českým talentům, kteří jsou na světové úrovni, příznivé podmínky pro jejich práci. Celé téma v září uzavřel třetí díl virtuální konference *Moonshot by Aspen CE* na téma *Budoucnost digitalizace a AI*.

V březnu se také řečníci z řad vlády, byznysu a akademických institucí zúčastnili expertního kulatého stolu na téma kybernetické bezpečnosti. Jeho cílem bylo analyzovat

současnou situaci ovlivněnou globální pandemií, formulovat soubor doporučení pro zainteresované osoby, a pomoci jim tak se přizpůsobit novým opatřením a čelit výzvám v oblasti kybernetické bezpečnosti v post-covidové nové realitě.

Ředitelé ZŠ

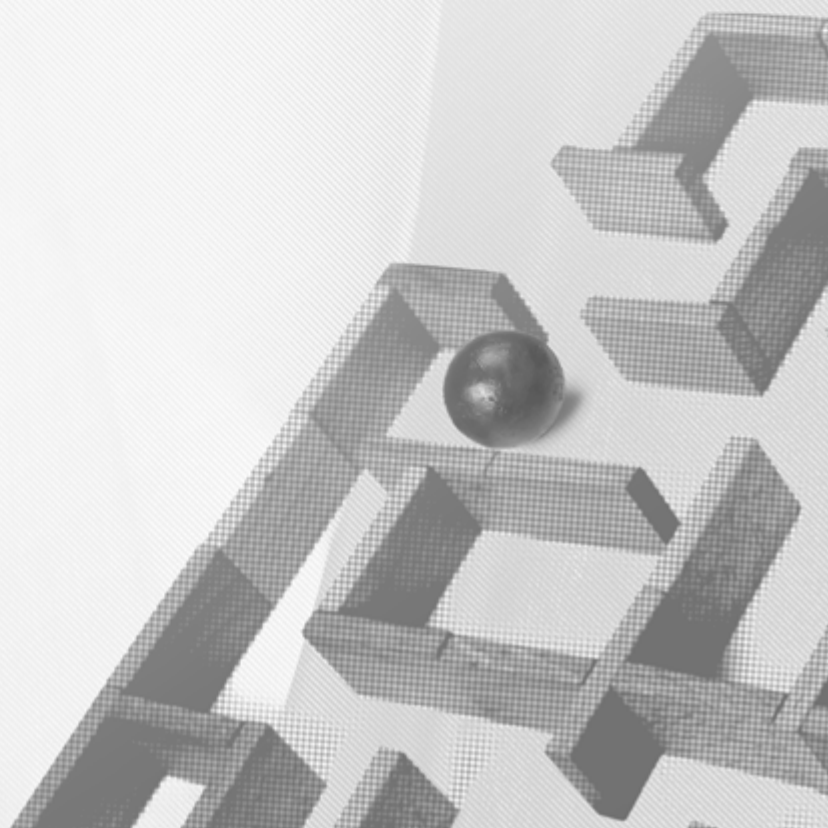
Letos jsme se v oblasti vzdělávání zaměřili na ředitele základních škol a pedagogický leadership. Téma jsme v březnu odstartovali virtuální interaktivní konferencí *Moonshot by Aspen CE* s názvem *Budoucnost vzdělávání*. Lídři napříč obory debatovali o pedagogickém leadershipu a možnostech dalšího vzdělávání a rekvalifikace (upskillingu) pro širokou veřejnost. Shodli se na tom, že dnes už nelze studenty vychovávat a učit pro jednu pracovní pozici jako v minulosti.

Roli ředitelů ZŠ jsme se dále věnovali v následujících měsících v sérii odborných online diskusí moderovaných **Tomášem Feřtekem**, odborným konzultantem v EDUin. Tato série byla realizována ve spolupráci s odbornými partnery – redakcí časopisu *Řízení školy* a Národním pedagogickým institutem. Dubnová diskuse s názvem *Ředitelé ZŠ: kapitáni českého školství?* se zamýšlela nad cestou ke zlepšení postavení ředitelů v českém vzdělávacím systému a důležitosti vztahu mezi zřizovatelem a vedením školy. Navazující červnová debata *Ředitelé ZŠ: Jak se připravit na roli ředitele?* se zaměřila na vzdělávání ředitelů. Během zářijové debaty *Ředitelé ZŠ: Co musí ředitelé umět?* se diskutovalo o kompetenčním modelu ředitele školy, mentorování ředitelů nebo osobnostních vlastnostech potřebných k výkonu této profese. V průběhu celého roku se tak zástupci z řad ředitelů a zřizovatelů škol, státní správy i byznysu zamýšleli nad potřebou systémové změny, chybějící průpravou pro vykonávání této náročné a důležité profese, možnostmi edukace ředitelů a jejich podpory nebo nad rolí zřizovatelů a vhodnými legislativními změnami. O vzdělávání jsme debatovali i naživo v panelové diskusi konané v rámci 61. ročníku Zlín Film Festivalu. Ta předcházela výroční konferenci a zaměřila se zmapování potřeb ředitelů ve Zlínském kraji.

Efektivita státní správy

Na téma efektivity státní správy se zaměřil v pořadí druhý díl virtuální konference *Moonshot by Aspen CE: Budoucnost státní správy*. Odborníci napříč obory debatovali o tom, jak zatraktivnit státní správu a přilákat do ní zejména mladé talenty a jak zefektivnit její každodenní fungování. Řečníci poukázali na nedostatky státní správy v cíleném a systematickém jednání a na potřebu její větší flexibility, spolupráce napříč různými institucemi a zlepšení proklivského přístupu. U příležitosti konference byl také odprezentován exkluzivní výzkum veřejného mínění zaměřený na vnímání státní správy z dílny agentury NMS Market Research a diskusní materiál konzultační společnosti McKinsey & Company.

Od března tohoto roku zaštiťuje Aspen Institute CE práci expertní skupiny pro efektivnější státní správu. Součástí této skupiny jsou odborníci na management, lidské zdroje a transformaci velkých organizací napříč soukromým, neziskovým i veřejným sektorem. Expertní skupina zpracovává návrh transformace státní správy směrem k flexibilnější instituci zaměřené na výsledky, která je ale zároveň schopna dodávat řešení orientovaná na občana jako klienta. Vedle toho spolupracuje s dalšími neziskovými organizacemi, především s Česko.Digital, Českými prioritami a Rekonstrukcí státu.



Budoucnost státní správy ve střední Evropě

Dan Svoboda, Tomáš Karakolev, Jan Inđráček, McKinsey & Company
Vypracováno pro výroční konferenci Aspen Institute Central Europe.

Vlády zemí střední Evropy ve svém úsilí o udržení a posílení ekonomické prosperity se budou muset v nejbližších desetiletích systematicky věnovat celé řadě důležitých otázek. Může se jednat například o celkové oživení po pandemii onemocnění covidu-19, dekarbonizaci velkých částí ekonomiky, digitalizaci státní správy a transformaci trhu práce v důsledku automatizace. Úkolem pro jednotlivé orgány státní správy bude pak uvést příslušné vládní politiky do praxe bez ohledu na konkrétní politické směřování a priority jednotlivých vlád. Účinná a efektivní státní správa může zajistit, aby realizace těchto politik a využívání veřejných prostředků probíhaly cíleně a účelně. Mezinárodní srovnání ukazují, že ve střední Evropě¹ je ve státních správách nadále prostor pro zlepšení. Týká se to především oblastí nastavování mechanismů pro plnění hlavních priorit, stanovování a měření cílů založených na výsledcích, vyhledávání a udržení talentovaných zaměstnanců a digitální transformace služeb určených pro občany či interních procesů státní správy.

1) V celé studii definováno jako Česká republika, Maďarsko, Polsko a Slovensko.

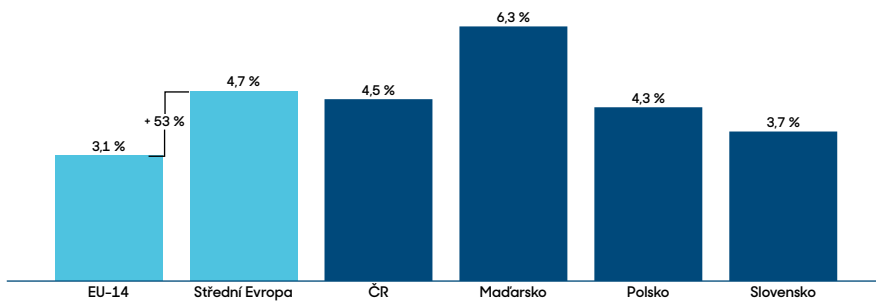
Úvod

Tato studie vysvětluje, jakým způsobem lze v zemích střední Evropy provést modernizaci v oblasti státní správy. Potřeba změn vychází ze čtyř argumentů:

1. Orgány státní správy jsou nezbytné pro zajištění prosperity zemí střední Evropy, neboť ovlivňují významnou část národního HDP. Celkové vládní výdaje činily ve střední Evropě v průměru 42,9 % HDP.² Z toho v roce 2019 dosahovaly přímé vládní investice ve střední Evropě 4,7 % HDP, což je momentálně o 50 % více, než činí průměr evropské čtrnáctky.³ Toto číslo navíc dále poroste, pokud budou navyšovány investice do infrastruktury či digitální modernizace státní správy v rámci programů oživení po pandemii koronaviru. O konkrétních politikách sice vždy rozhodují politici, ale úkolem státní správy je následně zajistit, aby tyto politiky byly uskutečňovány správně a účinným způsobem. Náklady na provoz samotné státní správy činily ve střední Evropě v průměru 3,6 % HDP.⁴

Graf 1: Vládní investice jako procento HDP

Zdroj: OECD



- 2) Government at a Glance 2021. *OECD* [online]. 2021 [cit. 19. 10. 2021]. Dostupné z: https://www.oecd-ilibrary.org/governance/government-at-a-glance-2021_1c258f55-en;jsessionid=_dBPafwn3lRqtTuIgemQV8XC.ip-10-240-5-183. Tento údaj zahrnuje platby do zdravotních a sociálních systémů, provozování vzdělávacích systémů a systémů soudnictví, podporu veřejných investic a také podporu soukromých investic, pokud jsou nezbytné k dodávkám veřejných statků.
- 3) Původních 15 států EU bez Velké Británie. Zahrnuje Belgie, Dánsko, Finsko, Francii, Irsko, Itálii, Lucembursko, Německo, Nizozemsko, Rakousko, Řecko, Portugalsko, Španělsko a Švédsko.
- 4) General government expenditure by function (COFOG). *Eurostat* [online]. 2021 [cit. 19. 10. 2021]. Dostupné z: https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/GOV_10A_EXP_custom_1300362/default/table?lang=en. Výdaje na obecnou veřejnou správu minus výzkum a vývoj, zahraniční hospodářská pomoc a dluhové transakce.

2. Státní správy musí řešit nové výzvy, které vyplývají z jejich role tvůrců politik, realizátorů, financujících subjektů či facilitátorů. V několika nejbližších letech budou státy střední Evropy muset pravděpodobně přejít na nízkouhílkové hospodářství, digitalizovat veřejnou správu, zajistit rekvalifikaci více než třinácti milionů obyvatel⁵ ve snaze připravit se na to, jaká bude „budoucnost práce“, a současně řešit regionální, ekonomické a sociální nerovnosti.

Orgány státní správy budou mít také rozhodující vliv na to, nakolik efektivně budou realizovány rozpočty národních plánů pro oživení a odolnost (*National Recovery and Resilience Plan, NRRP*, v hodnotě cca 57 miliard EUR pro střední Evropu).⁶ Tyto plány, jež z velké části čerpají prostředky z Nástroje pro oživení a odolnost (*Recovery and Resilience Facility, RRF*), tvoří nejdůležitější součást programu *NextGeneration-EU*. Ten alokovanou částkou více než sedmkrát převyšuje Marshallův plán (po úpravě o inflaci) a představuje historický finanční závazek Evropské unie. Zatímco samotná alokace zdrojů se odvíjí od politických rozhodnutí zvolených představitelů, realizace jednotlivých politik bude úkolem příslušných orgánů státní správy. Státní správy zemí budou schopny lépe zvládnout složitost implementace a koordinace, pokud si pro ně vytvoří nové dovednosti.

3. Důvěra občanů ve veřejný sektor je v zemích střední Evropy (37 %) na základě průzkumu Gallup World Poll poměrně nízká ve srovnání se západní Evropou (58 %).⁷ Nízká je v regionu také míra spokojenosti občanů se službami poskytovanými státem. V roce 2020 například spokojenost se službami, zdravotnictvím, školstvím nebo soudnictvím ve střední Evropě dosahovala v průměru 52 % oproti 71 % v západní Evropě.⁸

5) The Rise of Digital Challengers. *McKinsey & Company* [online]. 2018 [cit. 19. 10. 2021]. Dostupné z: <https://digitalchallengers.mckinsey.com>. Ekvivalent pracovních míst, která zanikla v důsledku automatizovaných činností - celkový údaj pro Českou republiku, Maďarsko, Polsko a Slovensko.

6) Recovery Plan for Europe. *European Commission* [online]. [cit. 19. 10. 2021]. Dostupné z: https://ec.europa.eu/info/strategy/recovery-plan-europe_en#financing-the-eu-long-term-budget-and-nextgenerationeu.

7) Gallup World Poll citováno v: Government at a Glance 2021. *OECD* [online]. 2021 [cit. 2021-11-03]. Dostupné z: https://www.oecd-ilibrary.org/governance/government-at-a-glance-2021_1c258f55-en.

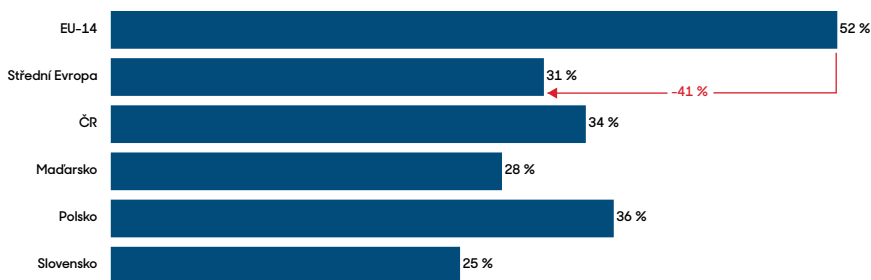
8) Kalkulace OECD založeny na datech World Values Survey a European Values Study, 2017-20, citováno v: Government at a Glance 2021. *OECD* [online]. 2021 [cit. 2021-11-03]. Dostupné z: https://www.oecd-ilibrary.org/governance/government-at-a-glance-2021_1c258f55-en.

Pokud jde o výhled do budoucna, podle průzkumu Eurobarometer méně než třetina občanů střední Evropy souhlasila nebo rozhodně souhlasila s tvrzením, že jejich vláde „lze důvěřovat v tom, že prostředky z programu *NextGenerationEU* využije řádně“. Naproti tomu v zemích evropské čtrnáctky uvedený názor zastávalo 52 % občanů.⁹ Občané ve střední Evropě jsou skeptičtí možná i proto, že se veřejné projekty v regionu jen složitě realizují. Průzkum provedený mezi třemi tisíci státními úředníky v 18 zemích totiž ukázal, že 80 % transformačních projektů ve veřejném sektoru nenaplní své cíle navzdory tomu, že 93 % respondentů považovalo cíle těchto transformačních projektů za realistické.¹⁰

Graf 2: Důvěra ve schopnosti vlády

Zdroj: OECD

Země střední Evropy mají nižší důvěru ve veřejný sektor než země EU-14. V procentech (%)
Důvěra, že vládě lze věřit, že bude řádně využívat fondy NextGenerationEU.



4. V regionu existuje **celá řada příkladů úspěšných projektů veřejného sektoru**. Některé z nich by mělo být možné replikovat v jiných organizacích státní správy. Jedná se například o tyto projekty:

Česká republika: Projekt Bankovní identity, který byl vytvořen ve spolupráci s českými bankami, umožňuje občanům využívat bankovní aplikace pro přístup ke službám elektronické veřejné správy (např. k aplikaci pro sčítání lidu či certifikátům o bezinfekčnosti v souvislosti s onemocněním covid-19). Tato služba bankovní identity, jež

9) State of the European Union. *Eurobarometer* [online]. 2021 [cit. 19. 10. 2021]. Dostupné z: <https://www.europarl.europa.eu/at-your-service/files/be-heard/eurobarometer/2021/soteu-flash-survey/soteu-2021-report-en.pdf>.

10) ALLAS, Tera, Martin CHECINSKI, Roland DILLON, Richard DOBBS, Solveigh HIERONIMUS a Navjot SINGH. Delivering for Citizens: How to Triple the Success Rate of Government Transformations. *McKinsey & Company* [online]. 2018 [cit. 19. 10. 2021]. Dostupné z: <https://www.mckinsey.com/industries/public-and-social-sector/our-insights/delivering-for-citizens-how-to-triple-the-success-rate-of-government-transformations>.

je automaticky přístupná zákazníkům zúčastněných bank, byla spuštěna začátkem roku 2021 a v srpnu téhož roku již měla stovky tisíc aktivních uživatelů.¹¹

Slovensko: V roce 2012 zahájila vláda program ESO pro efektivní, spolehlivou a otevřenou veřejnou správu s cílem snížit administrativní zátěž pro občany i firmy¹² a zároveň dosáhnout úspory nákladů.¹³ Integrací specializovaných místních orgánů státní správy do centrálního státního úřadu vznikla pracoviště, kde si občané mohou zařídit vše potřebné na jednom místě (tzv. *one-stop shops*).¹⁴ Více než 90 % slovenských občanů hodnotilo vznik těchto úřadů kladně.¹⁵

Polsko: V roce 2015 byla zahájena integrace služeb pro podnikatele v podobě digitálního kontaktního místa (*biznes.gov.pl*). I díky němu si Polsko získalo za svou reformu regulace podnikatelů ocenění mezi zeměmi OECD s vysokými příjmy v rámci zprávy *Doing Business*.¹⁶

Maďarsko: Od roku 2019 mají maďarští občané možnost podávat svá daňová přiznání elektronickou formou. Většinu občanů finanční úřad žádost předvyplní na přehledné internetové platformě a poté je vyzve, aby si ji pouze zkontrolovali a schválili (přičemž většina z nich ani nepotřebuje provádět žádné úpravy).¹⁷

Potřebné kompetence státní správy

Státní správa může přinášet občanům potřebné služby jen tehdy, pokud disponuje celou řadou schopností, jež jdou daleko nad rámec jejího tradičního poslání, kterými jsou expertiza v oblasti jednotlivých politik a plnění administrativních funkcí. Rámcově tyto dovednosti

-
- 11) PEČINKOVÁ, Ivana. Konec čekání ve frontách na úřadech? Zajít se tam dá i virtuálně přes bankovní identitu. *Lidovky.cz* [online]. 29. 8. 2021 [cit. 19. 10. 2021]. Dostupné z: https://www.lidovky.cz/byznys/konec-cekani-ve-frontach-na-uradech-zajit-se-tam-da-i-virtualne-pres-bankovni-identitu.A210828_105433_in_ekonomika_rkj
 - 12) OECD. *Slovak Republic: Developing a Sustainable Strategic Framework for Public Administration Reform* [online]. OECD Publishing, 2014 [cit. 19. 10. 2021]. Dostupné z: https://read.oecd-ilibrary.org/governance/slovak-republic-developing-a-sustainable-strategic-framework-for-public-administration-reform_9789264212640-en#page50.
 - 13) ESO – Efektivní, Spolehlivá a Otvorená verejná správa. *Ministerstvo vnútra SR* [online]. 2013 [cit. 19. 10. 2021]. Dostupné z: <https://www.minv.sk/?eso-efektivna-spolahliva-otvorena-verejna-sprava>.
 - 14) NEMEC, Juraj. Public Administration Reforms in Slovakia: Limited Outcomes (Why?). *ResearchGate* [online]. 2018 [cit. 19. 10. 2021]. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/326480303_Public_Administration_Reforms_in_Slovakia_Limited_Outcomes_Why.
 - 15) Ze vzorku 5000 respondentů. MITRIK, Karol. Závěrečná správa: Implementácia Programu ESO. *Najvyšší kontrolný úrad* [online]. 2017 [cit. 19. 10. 2021]. Dostupné z: <https://www.nku.gov.sk/documents/10157/265201/96040--110.pdf>.
 - 16) HAMMERSCHMID, Gerhard, M. ORAMUS, Stanislaw MAZUR, M. MOŹDŹEN a Nick THIJS. Public Administration Characteristics and Performance in EU28: Poland. *Publications Office of the European Union* [online]. 2018 [cit. 19. 10. 2021]. Dostupné z: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/4a841d29-9612-11e8-8bc1-01aa75ed71a1/language-en>.
 - 17) Viz online formulář na internetových stránkách maďarské veřejné správy. Dostupné z: <https://onya.nav.gov.hu/#!/login>.

potřebné pro výkon moderní státní správy popsala řada mezinárodních a akademických institucí. Například takto je definuje OECD:

Příklad 1: Rámec OECD pro kompetence státní správy

1. Poradenství a analýza v oblasti vytváření politik („policy“)
2. Poskytování služeb a zapojení občanů
3. Zadávání zakázek a uzavírání smluv s cílem zajistit investice či služby třetích osob
4. Vytváření a využívání sítí uvnitř i vně veřejného sektoru za účelem řešení složitých problémů¹⁸

„Profesní kvality“, které musí zaměstnanci státní správy mít, aby byli schopni plnit úkoly, které se od nich očekávají

1. Profesní hodnoty
2. Zaměření na budoucnost a práce s fakty a data
3. Inovativní přístup s cílem hledat řešení nově vznikajících výzev

Zaměstnanci státní správy musí disponovat širokou škálou různých schopností. Dobrou ukázkou je například šíře úkolů, před které státní správu postavila pandemie onemocnění covid-19.

- Poradenství a analýzy sloužící jako podklad pro politiky ohledně trasování kontaktů, pravidel a omezení pro cestování do zahraničí nebo zákazu pobytu a návratu dětí do škol.
- Poskytování služeb a zapojení občanů za účelem vytvořit jasnou komunikaci pandemických omezení a možností rezervace termínů očkování prostřednictvím různých kanálů.
- Zadávání zakázek a uzavírání smluv o nákupu respirátorů, vakcín či logistických služeb v krátkém čase, ve velkém objemu a od důvěryhodných dodavatelů.
- Využívání sítě nezávislých odborníků ve spolupráci s představiteli regionů a obcí, kteří mohou pomoci minimalizovat dopad pandemie na provoz škol, poskytovat dodatečnou podporu zranitelným dětem a lépe porozumět tomu, jakou podporu budou ke svému přežití potřebovat lokální firmy.

¹⁸⁾ OECD. Skills for a High Performing Civil Service. *OECD Public Governance Reviews* [online]. OECD Publishing, 2017 [cit. 19. 10. 2021]. Dostupné z: <https://www.oecd.org/gov/skills-for-a-high-performing-civil-service-9789264280724-en.htm>.

Státní správa musí dobře fungovat v rychle se měnícím a stále složitějším prostředí, zatímco od vlád se očekává, že budou schopny úspěšně čelit novým dlouhodobým výzvám. V závislosti na své situaci by se tak státy střední Evropy mohly inspirovat některými z následujících opatření:

- 1. Zřizování centrálních realizačních jednotek (tzv. Delivery Units) zodpovědných za realizaci hlavních vládních priorit.** Jedná se o dočasné opatření, které by mohlo pomoci státní správě realizovat některé programy dříve, než se jí podaří vybudovat si ve větším měřítku své vlastní kapacity. Uvedené realizační jednotky by mohly přinést rychlé výsledky, které by pak sloužily jako pozitivní impuls pro dlouhodobá zlepšení.
- 2. Vymezení prioritních oblastí s očekávanými výsledky.** Správná prioritizace požadovaných výsledků vede k lepší alokaci zdrojů a sladění státních úředníků ohledně zaměření jejich pracovního úsilí. Měření výsledků a zpětná vazba následně vede ke zlepšování výkonnosti státní správy.
- 3. Stále důležitější schopnost státní správy získávat, udržovat si a dále rozvíjet talent.** Z našeho výzkumu vyplývá, že u náročných pozic v oblastech, jako je například řízení týmů či vývoj softwaru, mohou být vysoce výkonní pracovníci až osmkrát efektivnější než jejich kolegové.¹⁹
- 4. Digitální transformace a rozhodování založené na datech.** Většina odvětví se dnes proměňuje v důsledku automatizace práce a systematického shromažďování a analýzy dat. Státní správa by se těmito změnami v jiných sektorech mohla také inspirovat. Zlepšit by se mohly kvalita a rychlost procesu tvorby politik, efektivita administrativních úkonů nebo kontakt s občany a jejich zapojování do zlepšování jejich zákaznické spokojenosti. Modernizační technologií a ditalizací procesů by pak došlo ke snížení rizik a nákladů vyplývajících ze zastaralých IT systémů.

Zbývající část studie se zaměřuje na tyto čtyři oblasti ve větším detailu a přináší příklady, které mohou být inspirací pro státní správu.

¹⁹⁾ KELLER, Scott. Attracting and Retaining the Right Talent. *McKinsey & Company* [online]. 2017 [cit. 19. 10. 2021]. Dostupné z: <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/attracting-and-retaining-the-right-talent>.

Zřizování centrálních realizačních jednotek pro realizaci hlavních vládních priorit

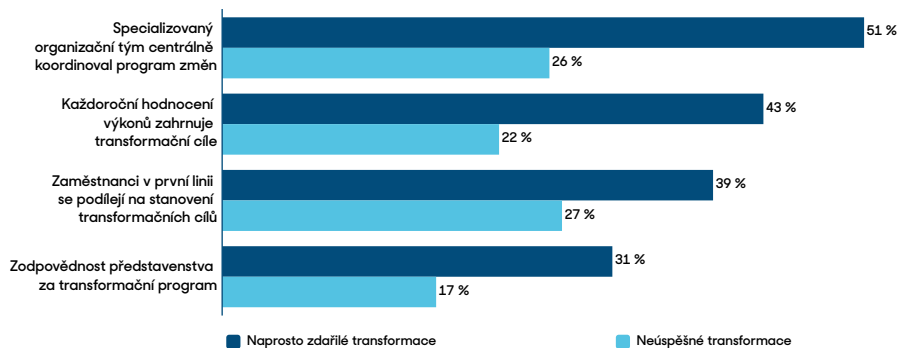
Typické procesy přípravy politik jsou často pomalé a řídí se historickými pravidly a hierarchiemi. Zaměřují se na jejich detailní a kvalitní tvorbu, ale nikoli na jejich účinnou realizaci. Plánování a realizace transformačních projektů naopak vyžaduje rychlé a stabilní tempo, menší hierarchii, blízkou spolupráci jednotlivých orgánů a flexibilitu při řešení vzniklých problémů. Průzkum, který jsme v roce 2017 provedli mezi státními úředníky z 18 zemí, ukázal, že přibližně polovina úspěšných transformačních projektů byla koordinována specializovaným centrálním realizačním týmem (zatímco u neúspěšných transformací takovýmto týmem disponovala jen čtvrtina projektů).²⁰

Graf 3: Společné znaky úspěšných transformačních projektů

Zdroj: Průzkum uskutečněný organizací McKinsey Center for Government Transformation

Základem úspěšných transformačních projektů je koordinace a pravidelné tempo.

Respondenti uvedli, že opatření byla přijata během transformace.



Během příprav realizace Národních programů pro oživení a odolnost by státy střední Evropy měly nyní zvážit vytvoření podobných realizačních týmů. Některé z nich již skutečně tyto týmy začaly vytvářet.

Dlouhodobě mohou existovat lepší a udržitelnější řešení pro zajištění dodání vládních priorit – například skrze organizační změny a nábor nových talentů. Realizační jednotka na úrovni předsedy vlády může ale zajistit rychlé a viditelné výsledky, které mohou

20) ALLAS, Tera, Martin CHECINSKI, Roland DILLON, Richard DOBBS, Solveigh HIERONIMUS and Navjot SINGH. Delivering for Citizens: How to Triple the Success Rate of Government Transformations. *McKinsey & Company*[online]. 2018 [cit. 2021-10-19]. Dostupné z: <https://www.mckinsey.com/industries/public-and-social-sector/our-insights/delivering-for-citizens-how-to-triple-the-success-rate-of-government-transformations>.

vytvořit momentum a zajistit podporu jak státních úředníků, tak veřejnosti pro modernizační program státní správy.

Centrální realizační jednotky poskytují podporu při tvorbě plánů, pomáhají řídicím pracovníkům stanovovat priority, důsledně měří výsledky a podávají o nich zprávy, podporují koordinaci mezi jednotlivými resorty a pracují na odstraňování překážek bránících realizaci projektu například tím, že na jednotlivé problémy včas upozorní nebo požádají o pomoc interních či externích odborníků. Tyto jednotky fungují nejlépe především v situacích, kdy jsou podporovány přímo z centra vlády.

Relevantním příkladem pro státy střední Evropy, kde priority často určují vládní koalice, je Finsko. Vzhledem k nemožnosti se shodnout na klíčových prioritách mezi jednotlivými členy koalice se finská vláda v letech 2015–2019 dohodla na novém systému stanovování a řízení cílů. Vybrala 26 strategických cílů, které zahrnovaly měřitelné milníky a plán implementace podpořený financováním a personálními zdroji. Cíle byly rozděleny do pěti základních oblastí politiky. Vláda se dohodla, že se bude ve skupinách relevantních ministrů jednou za dva týdny setkávat na čtyřhodinových strategických schůzkách týkajících se plnění implementačních plánů priorit.²¹

Zaměření na výsledky a jejich měření

Propojit jednotlivé aktivity státní správy s konkrétními výsledky nebývá snadné. Dokonce i soukromé organizace mají problém identifikovat jasnou vazbu mezi vstupy (např. odpracovanými hodinami), výstupy (např. výnosy) a širšími a dlouhodobými výsledky, jako je vytvořená hodnota. Měření výsledků a jejich spojení s konkrétními iniciativami v rámci veřejné správy je ještě obtížnější. I proto se státní správa obvykle zaměřuje pouze na sledování vstupů, například na počet zorganizovaných workshopů nebo na objem poskytnutých dotací.

Jedním z možných řešení pro státní správu by mohl být pragmatictější přístup ke stanovování cílů. Prvním krokem by bylo určení konkrétnějších cílů založených na výsledcích. V případě při digitalizaci daňových přiznání by konkrétním cílem založeným na výsledcích mohl být podíl (například 50 %) elektronicky podaných daňových přiznání a 20 % *Net Promoter Score* (procento spokojených uživatelů mínus procento nespokojených uživatelů).

Konkrétní plánování těchto cílů pak bude vyžadovat jejich rozpracování na dílčí úrovni (geograficky a hierarchicky), na základě obecnějších cílů je přiřadit k příslušným

21) ROSS, Matt. The Power of Priorities: Goal-setting in Finland and New Zealand. *Global Government Forum* [online]. 2019 [cit. 19. 10. 2021]. Dostupné z: <https://www.globalgovernmentforum.com/the-power-of-priorities-goal-setting-in-finland-and-new-zealand/>.

iniciativám a následně posoudit dopad jednotlivých iniciativ v případech, kdy je výsledek ovlivněn více faktory. Jakmile bude tento systém měření zaveden, bude možné stanovit priority jednotlivých iniciativ, přičemž transparentnost nákladů na dosažení každého z těchto obecnějších cílů bude zajištěna přezkoumáním účelnosti výdajů.

Například polská platforma *STRATEG* podrobně měří výsledky a zveřejňuje je online. Čtvrtletně aktualizovaný systém sleduje ukazatele týkající se jednotlivých vládních strategií na různých úrovních státní správy. Součástí systému, který je rozčleněn podle iniciativ, zeměpisných území a politických oblastí, je transparentní vymezení ukazatelů a také vysvětlení, jak tyto ukazatele podporují širší sociální cíle. Údaje ukazují například celkovou spotřebu energie a celkové emise skleníkových plynů i podrobnější informace relevantní pro transformaci energetiky, jako je např. počet samovýrobců elektřiny nebo domácností s chytrými elektroměry.²² Díky své otevřenosti údajů se polský statistický úřad umístil za Singapurem na druhém místě celosvětového žebříčku *Open Data Inventory*, který zveřejňuje organizace Open Data Watch.²³

Zaměření se na talenty ve státní správě

Aby se moderní státní správa dokázala vypořádat s novými typy problémů a úkolů, bude potřebovat nový typ talentů s novými dovednostmi, které lze získat buď rozvojem stávajících úředníků nebo najímáním nového typu talentů zvenčí.

Ve střední Evropě je získávání špičkových pracovníků obzvláště náročným úkolem. Podle *Indexu efektivit státní správy* Oxfordské univerzity může státní správa ve střední Evropě zlepšit svou činnost v řadě indikátorů efektivit lidských zdrojů.²⁴

22) About the System. *STRATEG* [online]. 2018 [cit. 19. 10. 2021]. Dostupné z: <https://strateg.stat.gov.pl/?lang=en-GB#/o-systemie>.

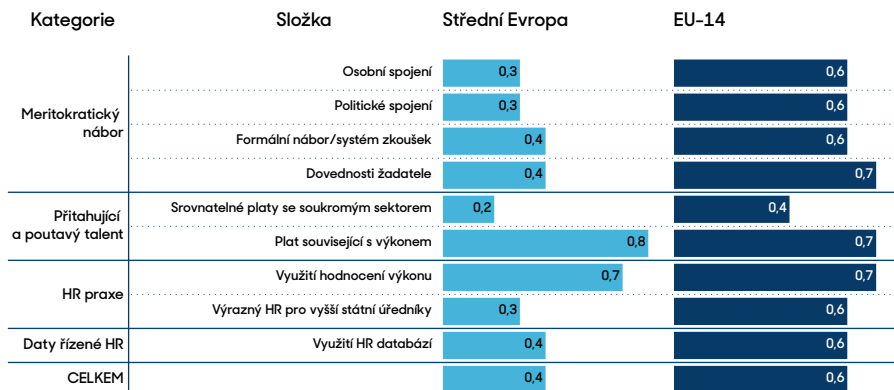
23) Profil Polska v rámci hodnocení Open Data Inventory zveřejňovaného organizací Open Data Watch. *Open Data Watch* [online]. 2021 [cit. 19. 10. 2021]. Dostupné z: <https://odin.opendatawatch.com/Report/countryProfileUpdated/POL?year=2020>.

24) International Civil Service Effectiveness Index 2019. *University of Oxford* [online]. 2019 [cit. 19. 10. 2021]. Dostupné z: <https://www.bsg.ox.ac.uk/about/partnerships/international-civil-service-effectiveness-index-2019>.

Graf 4: Kategorie efektivity státní správy

Zdroj: Databáze INCISE, Oxfordská univerzita

Ve srovnání se zeměmi evropské čtrnáctky vykazuje region střední Evropy nedostatky ve většině hodnocených kategorií efektivity státní správy. Skóre databáze INCISE (relativní hodnocení zemí; 1 – nejvyšší, 0 – nejnižší)



Státy střední Evropy, které chtějí zlepšit řízení dovedností a talentů ve státní správě, by mohly najít inspiraci ve třech oblastech: v personálních strategiích zaměřených na získávání a udržování kvalitních zaměstnanců, zavádění moderních postupů při náboru pracovníků a rozvíjení manažerských dovedností vedoucích pracovníků.

1. Komplexní strategie zaměřená na práci s talentovanými zaměstnanci a definice klíčových dovedností. Jde o detailní popis chybějících dovedností současných zaměstnanců ve srovnání s budoucími požadavky na dovednosti. Nedávné studie zmapovaly 56 základních dovedností zařazených do 13 skupin, jež pomáhají zaměstnancům na cestě k úspěchu v „budoucnosti práce“, pro niž budou typické méně jasné a měnící se pracovní úkoly. Tři z těchto skupin dovedností se zaměřují na digitální schopnosti, další pak na kognitivní a mezilidské dovednosti a schopnost rozvíjet a vést sám sebe (tzv. *self-leadership*) (viz graf 5 níže).²⁵ V některých oblastech může jít mapování dovedností do mnohem větší hloubky. Studie zaměřená na německé talentované zaměstnance v oblasti IT například zjistila, že společnosti, které by chtěly plně využít nové technologické trendy, budou potřebovat ve svých týmech obsáhnout asi čtyři

25) DONDI, Marco, Julia KLIER, Frédéric PANIER a Jörg SCHUBERT. Defining the Skills Citizens Will Need in the Future World of Work. *McKinsey & Company* [online]. 2021 [cit. 19. 10. 2021]. Dostupné z: <https://www.mckinsey.com/industries/public-and-social-sector/our-insights/defining-the-skills-citizens-will-need-in-the-future-world-of-work>.

tisíce dovedností v oblasti technologií a ještě mnohem více sociálních a emocionálních dovedností.²⁶

Vymezení skupin dovedností, jež bude státní správa potřebovat nejvíce, i specifikace přístupu ke školení a hodnocení pracovníků státní správy budou vyžadovat další výzkum a testování. Základem pro komplexní personální strategii v rámci státní správy by se mohl stát rámec zahrnující jak tvrdé, tak i měkké dovednosti státních úředníků. Konkrétní tvrdé dovednosti, na něž je nutné se zaměřit, by měly zahrnovat takové schopnosti, jako je řízení komplexních projektů, zadávání veřejných zakázek nebo digitální transformace ve státní správě.

Graf 5: Rámec společnosti McKinsey pro základní dovednosti

Zdroj: McKinsey & Company

KOGNITIVNÍ DOVEDNOSTI		MEZILIDSKÉ DOVEDNOSTI	
KRITICKÉ MYŠLENÍ <ul style="list-style-type: none"> Strukturované řešení problémů Logické uvažování Porozumění zkreslení odhadů Vyhledávání relevantních informací 	PLÁNOVÁNÍ A ZPŮSOBY PRÁCE <ul style="list-style-type: none"> Tvorba pracovních plánů Time management a prioritizace Agilní způsob práce 	MOBILIZAČNÍ SYSTÉMY <ul style="list-style-type: none"> Být vzorem pro ostatní Win-win vyjednávání Tvorba inspirativní vize Organizační povědomí 	ROZVÍJENÍ VZTAHŮ <ul style="list-style-type: none"> Empatie Budování důvěry Pokora Společenská
KOMUNIKACE <ul style="list-style-type: none"> Formulace zpráv a veřejné vystupování Pokládání správných otázek Syntéza závěrů Aktivní naslouchání 	MENTÁLNÍ FLEXIBILITA <ul style="list-style-type: none"> Kreativita a představitivost Převádění znalostí do jiného kontextu Pohled z jiné perspektivy Adaptabilita Schopnost učit se 	EFEKTIVITA TÝMOVÉ PRÁCE <ul style="list-style-type: none"> Podpora inkluзивity Motivace různých osobností Řešení konfliktů Spolupráce Koučování a rozvoj Delegace práce 	
SCHOPNOSTI ROZVÍJET A VĚST SÁM SEBE		DIGITÁLNÍ SCHOPNOSTI	
SEBEUVĚDOMĚNÍ A SEBERÍZENÍ <ul style="list-style-type: none"> Pochopení vlastních emocí a spouštěčů Sebekontrola a regulace Porozumění vlastním silným stránkám Integrita Sebemotivace a zdravý životní styl Sebevědomí 		ORIENTACE V DIGITÁLNÍM SVĚTĚ A OBČANSTVÍ <ul style="list-style-type: none"> Digitální gramotnost Digitální učení Digitální spolupráce Digitální etika 	
PODNIKAVOST <ul style="list-style-type: none"> Odvaha a přijímání rizika Realizace změn a inovací Energie, vášeň a optimismus Schopnost změnit zaběhlé postupy 		POUŽITÍ A VÝVOJ SOFTWARE <ul style="list-style-type: none"> Schopnost programovat Analýza dat a statistika Výpočetní a algoritmické myšlení 	
DOSAHOVÁNÍ CÍLŮ <ul style="list-style-type: none"> Přijetí cílů za vlastní a rozhodnost Orientace na úspěch Odhodlání a vytrvalost Práce s nejistotou Seberozvoj 		POROZUMĚNÍ DIGITÁLNÍM SYSTÉMŮM <ul style="list-style-type: none"> Schopnost práce s daty Práce s inteligentními systémy Prozumný kybernetické bezpečnosti Aplikace technologií v praxi 	

26) DAUB, Matthias, Julia REDA KOUBA, Kate SMAJE a Anna WIESINGER. How Companies Can Win in the Seven Tech-talent Battlegrounds. *McKinsey & Company* [online]. 2020 [cit. 19. 10. 2021]. Dostupné z: <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/how-companies-can-win-in-the-seven-tech-talent-battlegrounds>.

2. Pomocí vhodného náboru pracovníků lze zajistit, aby se státními úředníky stali lidé s těmi správnými schopnostmi. Výběr vhodných pracovníků má obzvlášť zásadní význam v případě složitých odborných pozic i pozic na úrovni vyššího a středního managementu v rámci státní správy. Z výzkumu vyplývá, že u takto náročných pozic mohou být vysoce výkonní pracovníci až osmkrát efektivnější než jejich kolegové.²⁷

Většina zemí OECD v současné době řeší problémy s náborem datových specialistů, IT techniků, odborníků v oblasti STEM (věda, technika a technologie, matematika) a vedoucích pracovníků státní správy. Tradiční pozice, jako jsou poradci v oblasti politiky nebo administrativní pracovníci, či nové pozice, jež jsou ve státní správě poptvány jen zřídka, například pozice odborníků na design, nebývá těžké obsadit.

Příkladem úspěšného proaktivního způsobu náboru pracovníků do státní správy je program *Fast Stream*, který funguje ve Velké Británii. Zahrnuje 15 dílčích programů napříč státní správou zaměřených na talentované absolventy a mladé odborníky. Každý z těchto dílčích programů nabízí účastníkům 2–4 roky dynamické a řízené praxe spolu s konkurenceschopnou mzdou a možností učit se v rámci státní správy od špičkových vedoucích pracovníků. Po absolvování tohoto programu mohou účastníci pokračovat ve své profesní dráze na vyšších pozicích. V roce 2018 tento prestižní program přilákal více než 40 000 zájemců (což bylo třikrát více než v roce 2007), přičemž přijato bylo necelých 1 500 z nich.²⁸ V roce 2020 obsadil program *Fast Stream* ve Velké Británii 1. místo v žebříčku nejžádanějších zaměstnavatelů mezi absolventy, zveřejňovaném deníkem *Times* (*Times Top 100 Graduate Employer*).

3. Rozvoj schopnosti vedení (leadershipu): Vedoucí pracovníci působící ve státní správě a jejich manažerské dovednosti mají obrovský vliv na fungování státní správy jako celku. Nastavují pracovní standardy, zajišťují smysluplné plánování pracovní činnosti, poskytují koučink méně zkušeným kolegům, hodnotí je a jdou jim ve své činnosti příkladem. Mezi pět oblastí, které státy OECD nejčastěji zařazují do svých kompetenčních rámců pro vedoucí pracovníky státní správy, patří vize a strategie, myšlení orientované na výsledky, networking a spolupráce, veřejná hodnota a integrita a rovněž komunikační schopnosti. Státy střední Evropy by mohly přehodnotit své

27) KELLER, Scott. Attracting and Retaining the Right Talent. *McKinsey & Company* [online]. 2017 [cit. 19. 10. 2021]. Dostupné z: <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/attracting-and-retaining-the-right-talent>.

28) Civil Service Fast Stream: Annual Report 2017 and 2018. *UK Parliament* [online]. 2018 [cit. 19. 10. 2021]. Dostupné z: http://data.parliament.uk/DepositedPapers/Files/DEP2019-0003/Civil_Service_fast_stream_annual_report.pdf.

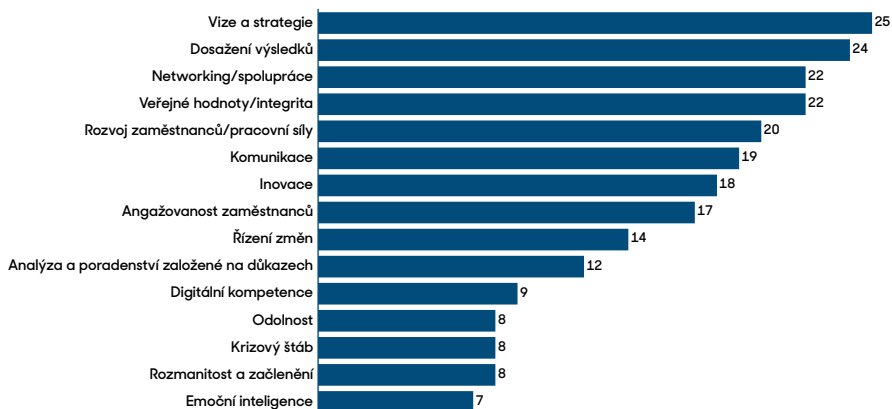
rámce pro rozvoj vedoucích pracovníků s ohledem na schopnost leadershipu. Vyjít by mohly z osvědčených postupů většiny zemí OECD a následně vhodně obohatit svá portfolia nabízených školení a zvyšování kvalifikace (viz graf č. 6).

Graf 6: Rámec kompetencí pro vedoucí pracovníky státní správy

Zdroj: OECD

Oblasti zahrnuté do rámce kompetencí pro vedoucí pracovníky státní správy, 2020

Počet zemí OECD zahrnujících uvedenou oblast ve svém kompetenčním rámci pro vedoucí pracovníky státní správy.



Poznámka: Data nezahrnují Chile a Island.

Z rozhovorů s pracovníky, kteří vedli projekty zaměřené na realizaci změn, jsme se dozvěděli, že efektivnější jsou programy, jež zohledňují individuální vzdělávací potřeby a využívají různé způsoby výuky.²⁹ Součástí kvalitních programů zaměřených na rozvoj schopností by proto mohly být projektové úkoly realizované ve spolupráci s různými odděleními či rotace mezi odděleními, teoretické prvky (externí a interní školení) a koučink (pravidelná 360° zpětná vazba a mentoring).³⁰

Zaměření na digitální transformaci

I přes dosažené zlepšení vykazují státy střední Evropy i nadále nižší skóre v *Indexu digitální ekonomiky a společnosti* (DESI) než státy evropské čtrnáctky. Celkové skóre dosažené

29) ALLAS, Tera, Martin CHECINSKI, Roland DILLON, Richard DOBBS, Solveigh HIERONIMUS a Navjot SINGH. Delivering for Citizens: How to Triple the Success Rate of Government Transformations. *McKinsey & Company* [online]. 2018 [cit. 19. 10. 2021]. Dostupné z: <https://www.mckinsey.com/industries/public-and-social-sector/our-insights/delivering-for-citizens-how-to-triple-the-success-rate-of-government-transformations>.

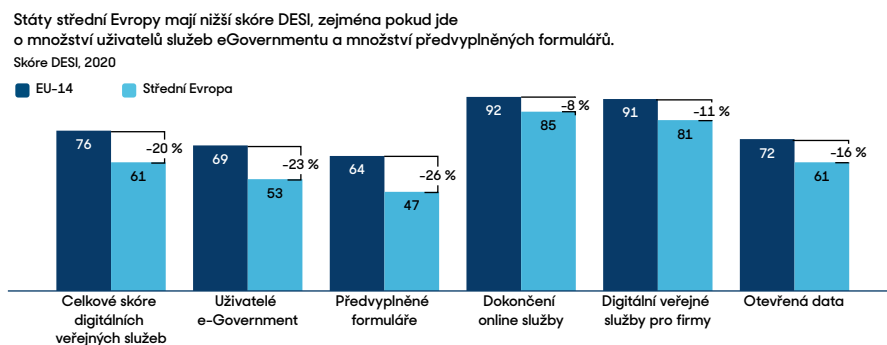
30) U relevantních pozic by mohla být nabízena možnost rotace ve spolupráci se soukromým sektorem (nebo alespoň profesionálně řízenými státními firmami).

v otázce digitální veřejné správy je ve střední Evropě o 20 % nižší než v zemích evropské čtrnáctky. Jedná se zejména o využívání předvyplněných formulářů v rámci eGovernmentu, kde lze mezi jednotlivými regiony pozorovat největší rozdíly.

Jediným případem, kdy je skóre střední Evropy vyšší než průměr zemí evropské čtrnáctky, je výsledek Polska v kategorii otevřených dat, jenž je o 8 % lepší.

Graf 7: Skóre DESI ve střední Evropě a v zemích evropské čtrnáctky

Zdroj: Index EU DESI



Na poli digitální transformace státní správy v zemích střední Evropy se již podařilo úspěšně realizovat řadu projektů. Například:

- Vytvoření digitální identity pro komunikaci se státem (která rovněž funguje u jiných systémů, jako je např. BankID).
- Zavedení celé řady aplikací souvisejících s pandemií onemocnění covid-19, jako je centrální rezervační systém pro očkování, aplikace pro trasování kontaktů, certifikáty o absolvování testu či očkování na covid-19 včetně aplikací pro jejich čtení (příkladem z České republiky je nová iniciativa, která digitální COVID certifikát propojuje s jedním z nejoblíbenějších prodejců vstupenek, a umožní tak návštěvníkům předložit vstupenku i potvrzení o absolvování testu či očkování na covid-19 pomocí jediného QR kódu).
- Zjednodušení letošního sčítání lidu prostřednictvím předvyplněných formulářů.

Kromě toho, že je v rámci státní správy digitalizováno čím dál větší množství služeb, bylo by užitečné, kdyby se stát rozhodl také spojit vývoj aplikací s procesem zjednodušení a s uživatelskou přístupností.

Služba vyvinutá Magistrátem hlavního města Prahy, jež občanům umožňuje požádat si o voličský průkaz, přinesla například digitalizaci stávajícího procesu založeného na tištěných dokumentech. Německo šlo v rámci digitalizace přídavek na děti dokonce ještě o krok dál: Celý proces byl zjednodušen tak, že občanům stačí poskytnout jen několik vybraných údajů namísto nutnosti vyplňovat formuláře čítající mnoho stran.³¹

Shrnutí možných opatření

Výše uvedené příklady ilustrují pět možných opatření, jež mohou pomoci zemím střední Evropy vybudovat moderní státní správu. Jak by tato opatření měla v jednotlivých zemích konkrétně vypadat a zda je lze v těchto zemích využít, musí posoudit ministři a vedoucí pracovníci státní správy, a to plně s ohledem na místní situaci.

- **Stanovit modernizaci státní správy jako jednu z klíčových vládních priorit.**

Modernizace státní správy by měla být nepolitickou prioritou. O vládních prioritách rozhodují sice volení politici na základě vstupů státní správy, ale realizaci vybraných priorit může zajistit jen samotná státní správa. V nadcházejícím desetiletí budou zapotřebí nové, komplexnější schopnosti včetně vysoce specializovaných aktivit, jako je shromažďování a analýza dat, designové myšlení a znalost IT (*IT delivery*). Z nejkvalitnější možné státní správy, a tudíž i z její modernizace jako takové, bude moci těžit jakákoli politická strana.

- **Zřídit dočasný, vysoce kompetentní tým, např. realizační jednotku na úrovni vlády, jež zajistí plnění hlavních vládních priorit.**

Zkušenosti z řady zemí ukazují, že plnění klíčových priorit je snazší v případě, kdy se dané otázky řeší na té nejvyšší úrovni. Taková řešení může nabídnout právě tým určený pro realizační či prioritní programy, jež bude podřízen přímo předsedovi vlády nebo některému z ministrů v nejdůležitějších resortech. V závislosti na konkrétním nastavení v rámci daného státu může tento tým poskytovat podporu při plánování strategických priorit, sledovat jejich plnění, podporovat zodpovědné osoby a pomáhat při řešení jakýchkoli problémů, které při realizaci vyvstanou. Může tak nabídnout dočasné řešení pro hlavní priority, pomáhat při dosahování rychlých výsledků a dát impuls k vývoji dlouhodobějších řešení.

31) Access to Family Allowances Simplified. *The Federal Government* [online]. 2020 [cit. 19. 10. 2021]. Dostupné z: <https://www.bundesregierung.de/breg-en/news/digitale-familienleistungen-1764194>.

- **Zajistit, aby cíle byly zaměřeny na výsledky a aby byl sledován dosažený pokrok.**

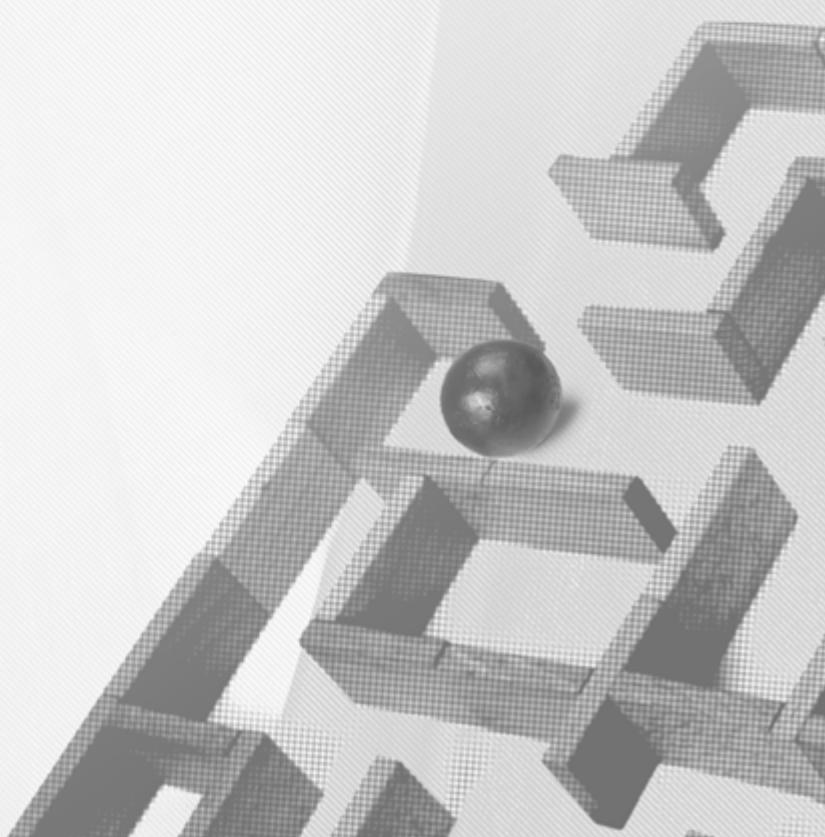
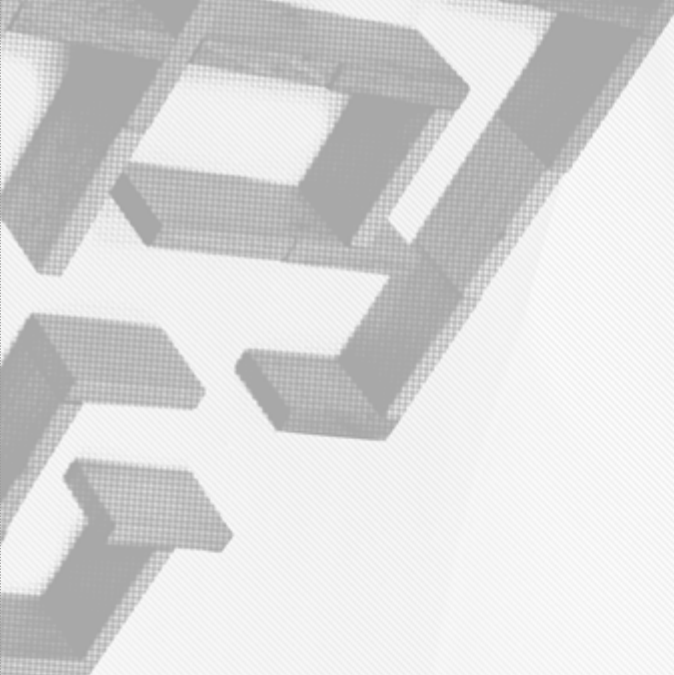
Státní správa může zvážit zavedení systémů, jež zajistí, že si každý resort bude vědom, jakých výsledků má dosáhnout, a bude jim rozumět. Státní úředníci se tak budou moci ve své práci zaměřit na dosažení těchto výsledků a stanovit si potřebné priority. Na úrovni ministerstev nebo jednotlivých resortů jsou nejdůležitější výsledky spojené s příslušnými cíli (např. zlepšení zdraví, zvyšování kvalifikace pracovníků nebo zvýšení vývozu). Na úrovni týmů jsou pak již relevantnější praktické úkoly a výstupy, ale ty je třeba odvozovat od celkových výsledků.

- **Zahájit komplexní personální transformaci státní správy.**

Státní správa bude k řešení problémů v nadcházejícím desetiletí potřebovat nové dovednosti. V rámci přípravy mohou vlády zvážit spuštění komplexních transformačních projektů v personální oblasti. Se zacílením konkrétních kroků může pomoci prvotní zmapování nejzásadnějších dovedností. Mezi tyto kroky pak může patřit kombinace náborových, školicích a rozvojových programů ve snaze rozvíjet požadované dovednosti. Obzvláště důležitý je důraz na získávání špičkových pracovníků a schopnost vedení (leadershipu), a proto by těmto tématům měla být patrně věnována zvláštní pozornost.

- **Zajistit, aby byla digitální transformace státní správy spojena s jednoduššími procesy, které pomohou zvýšit spokojenost občanů.**

Vlády zemí střední Evropy během několika posledních let digitalizovaly celou řadu služeb a rozšířily svou nabídku v oblasti eGovernmentu. V dalším kroku by mohly zjednodušit design těchto digitálních služeb, učinit je uživatelsky přívětivější, a motivovat tak občany k jejich častějšímu využívání. Digitální služby rovněž zrychlují a zjednodušují komunikaci mezi občany a jejich vládou, pomáhají zefektivnit interní procesy státní správy a v konečném důsledku vedou k vyšší spokojenosti občanů se službami, které státní správa poskytuje.



Český ředitel: Kompetence, výsledky a dobrá praxe

Karel Gargulák, Štěpán Kment, Václav Korbel, PAQ Research

V ČR doposud nebylo závazně formulováno, jaké kompetence by měl ředitel školy mít. Kompetenční model pilotovaný Národním pedagogickým institutem má šanci tuto situaci změnit. V kvantitativní části naší analýzy popisujeme, v jakých kompetencích si čeští ředitelé ve srovnání se zahraničními kolegy (ne)důvěřují. Dokumentujeme, že významnou souvislost s lepšími výsledky žáků mají ty školy a jejich vedení, u nichž je kultura postavena na vzájemné spolupráci a porozumění cílům vzdělávání všemi aktéry. V případových studiích ze škol popisujeme, jaké konkrétní činnosti vedou k naplnění těchto oblastí (např. práce kompetenčních týmů, porady učitelů v menších neformálních skupinách, jejichž součástí je reflexe výuky apod.). Naše zjištění mohou přispět k dalšímu rozvoji profesního vzdělávání ředitelů škol.

Úvod

Ředitelé škol jsou z pohledu odborné literatury a výzkumných poznatků označováni za jedny z klíčových aktérů vzdělávacího systému se zásadním dopadem na podmínky, průběh a v konečném důsledku výsledky vzdělávání žáků.¹

Hlavním cílem této analýzy je zmapovat sebehodnocení a profesní sebepojetí ředitelů základních škol v České republice v rámci vybraných kompetencí. Zároveň budeme na propojených datech z výzkumů TALIS (*Teaching And Learning International Survey*) a PISA (*Programme for International Student Assessment*) zkoumat nekauzální asociace těchto oblastí se školními výsledky žáků.

Druhá část analýzy využívá dvou případových studií ze ZŠ Trmice a brněnské ZŠ Labyrinth. Vykresluje důležitost nastavení dobrých vztahů pro naplnění vize školy, funkční spolupráci a zlepšování výuky.

V analýze vycházíme z toho, že základním předpokladem úspěšného vedení škol jsou pedagogické a manažerské kvality ředitele, které mohou být vymezeny ve standardech výkonu ředitelské profese. Tyto standardy jsou připravovány prostřednictvím aktuálně pilotovaného *Kompetenčního modelu* určeného ředitelům škol. Ten je jedním z hlavních výstupů projektu Systém podpory profesního rozvoje učitelů a ředitelů (SYPO) realizovaného Národním pedagogickým institutem České republiky (NPI ČR). Vybrané typy kompetencí popsané v rámci modelu se snažíme v analýze sledovat.

Hlavní zjištění a doporučení analýzy

- Ve srovnání s řediteli z okolních vyspělých zemí trpí čeští ředitelé administrativním přetížením a mají vysokou odpovědnost za zajištění podmínek a průběhu vzdělávání. To je důsledkem decentralizace vzdělávacího systému na přelomu tisíciletí a následného posilování autonomie škol, kterou však nedoprovázel vznik systému podpory ředitelů. Ředitelé českých škol rovněž deklarují, že se ve srovnání se zahraničními kolegy méně věnují klíčovému pedagogickému vedení školy.
- V rámci analýzy jsme pomocí několika metod sledovali tři oblasti nově vytvářeného a pilotovaného *Kompetenčního modelu* určeného ředitelům škol. Jedná se o podoblast

1) FULLAN, Michael. The Role of the Principal in School Reform. *Occasional Paper Series* [online]. 2000, (6), 19 [cit. 2021-10-15]. Dostupné z: <https://educate.bankstreet.edu/occasional-paper-series/vol2000/iss6/2>.
FULLAN, Michael. *The Principal: Three Keys to Maximizing Impact*. John Wiley & Sons, 2014. ISBN 978-1-118-58245-9.
BENDIKSON, Linda, Viviane ROBINSON a John HATTIE. Principal instructional leadership and secondary school performance. *Teaching and Learning* [online]. 2012, (1), 2-8 [cit. 2021-10-15]. Dostupné z: https://www.nzcer.org.nz/system/files/journals/set/downloads/set2012_1_002_0.pdf.
DAY, Christopher a Kenneth LEITHWOOD, ed. *Successful Principal Leadership in Times of Change*. 1. Springer Netherlands, 2007. ISBN 978-1-4020-5516-4.
LEITHWOOD, Kenneth, Karen SEASHORE LOUIS, Stephen ANDERSON a Kyla WAHLSTROM. *How leadership influences student learning* [online]. The Wallace Foundation, 2004, 90 [cit. 2021-10-15]. Dostupné z: <https://www.wallacefoundation.org/knowledge-center/documents/how-leadership-influences-student-learning.pdf>.

Posilování kultury školy, jež je součástí oblasti Vedení postavené na hodnotách a vizi, a dále oblasti Řízení vzdělávání a výchovy a Vedení pracovníků školy.

- Z propojených dat šetření TALIS a PISA zaměřených na vybrané oblasti kompetencí ředitelů škol vyplývá, že s výsledky žáků mají pozitivní (ne nutně kauzální) vztah: dobré vztahy mezi učiteli a žáky a vzájemná důvěra mezi učiteli a skutečnost, že učitelé rozumí cílům školního vzdělávacího programu (ŠVP).
- Pouze 22 % ředitelů českých škol rozhodně souhlasí, že v jejich škole panují dobré vztahy a spolupráce jak mezi učiteli, tak mezi učiteli a žáky. Přitom v geograficky a kulturně blízkých zemích to uvádí 32 % ředitelů a v zemích s vysokými vzdělávacími výsledky dokonce 47 % ředitelů. 66 % českých ředitelů – shodně s řediteli z referenčních zemí – uvádí, že vytváří prostředí spolupráce mezi učiteli a činí je odpovědnými za školní výsledky žáků. Méně než polovina se domnívá, že učitelé rozumí cílům ŠVP.
- Případové studie dále ukazují, že zamezení izolace jednotlivých učitelů a budování atmosféry spolupráce učitelů napříč třídami (v ročníku) a předměty (podle zájmů) stojí mimo jiné za dobrými výsledky ZŠ Trmice a ZŠ Labyrinth. Ředitelé obou škol se ve svých výpovědích shodují, že vedení musí mít jasnou vizi, jak má škola fungovat, a tuto představu mají sdílet všichni pedagogičtí pracovníci.
- Z těchto poznatků vyplývá, že pro systémovou úroveň vzdělávací politiky je zásadní přijmout závazný kompetenční rámec pro výkon ředitelské profese a standardy jeho naplňování, které staví na výše popsanych oblastech. Zkoumaný *Kompetenční model* jako výstup jednoho z projektů Národního pedagogického institutu ČR může být dobrým základem. Vše je nutné doplnit komplexním a provázaným systémem profesního vzdělávání a podpory ředitelů škol.
- Inspirací a z toho vyplývající dobrou praxí pro ředitele škol je mimo jiné důraz na vazbu mezi řízením pedagogických procesů a týmovou spoluprací ve škole. Právě kulturu spolupráce je důležité podporovat. V obou studovaných školách ředitelé akcentují dobré vztahy a zpětnou vazbu, na níž staví procesy mezi vedením, učiteli, žáky a rodiči. Hodnocení žáků probíhá s jejich účastí (sebehodnocení, vzájemné hodnocení žáků), stejně tak i nastavování dalších cílů vzdělávání a průběžné zpětné vazby v procesu učení (formativní hodnocení).
- Ředitelé mohou podporovat další vzdělávání učitelů na individuální úrovni rozhovory a plány pedagogického rozvoje. V kultuře spolupráce je stejně časté nastavovat cíle rozvoje na úrovni celé sborovny nebo tzv. kompetenčních týmů. Jde například o spolupráci učitelů ve skupinách, tandemovou výuku a spolupráci učitele a asistenta pedagoga. Klíčové pro úspěch je vytvořit prostředí, v němž si učitelé umí dávat zpětnou vazbu a diskutovat pedagogické a didaktické otázky. V ZŠ Trmice např. tradiční nástroje jako

pedagogické porady nahradili poradami učitelů v menších neformálních skupinách, jejichž součástí je i reflexe výuky.

Problémy výkonu ředitelské profese v ČR

Náročnost a problémy výkonu ředitelské profese v České republice ilustrují mnohá data z domácích i mezinárodních zdrojů a šetření. Můžeme je strukturovat do několika oblastí:

1. Množství odpovědnosti a celkové přetížení ředitelů škol

- Dle srovnání dat z šetření PISA platí, že po Nizozemsku má ředitel školy v České republice v porovnání s ostatními dalšími evropskými zeměmi a jejich řediteli **druhý nejvyšší podíl odpovědnosti za rozhodnutí** v oblastech zahrnujících organizaci vzdělávání, personalistiku, plánování a obsah vzdělávání či alokaci zdrojů.² Ve srovnání s Nizozemskem i dalšími zeměmi však **není toto množství odpovědnosti doprovázeno širším systémem podpory**.³
- Z dat získaných ze šetření TALIS vyplývá, že čeští ředitelé **věnují nadprůměrné množství času administrativním úkonům**, a to až 40 % svého celkového pracovního vytížení oproti průměru 29 % ve 23 evropských zemích. Analýzy v tomto ohledu hovoří o „**administrativním infernu**“.⁴
- Naopak menší množství práce – dle vlastního hodnocení – věnují čeští ředitelé pedagogickému vedení školy.⁵

-
- 2) Indicator D6 Who makes key decisions in education systems? *OECD* [online]. 2018, 11. 9. 2018, 408–421 [cit. 2021-10-15]. Dostupné z: https://www.oecd-ilibrary.org/education/education-at-a-glance-2018/indicator-d6-who-makes-key-decisions-in-education-systems_eag-2018-33-en.
- How decentralised are education systems, and what does it mean for schools? *OECD* [online]. 2018, 23. 11. 2018, 2018(64) [cit. 2021-10-15]. Dostupné z: https://www.oecd-ilibrary.org/education/how-decentralised-are-education-systems-and-what-does-it-mean-for-schools_e14575d5-en.
- 3) GARGULÁK, Karel, Václav KORBEL a Daniel PROKOP. Ředitelé škol v ČR: Klíčoví hráči v systému vzdělávání bez dostatečné podpory. *Ředitelnaživo* [online]. 2021 [cit. 2021-10-15]. Dostupné z: <https://www.reditelnaživo.cz/files/reditele-skol-v-cr-klicovy-hraci-v-systemu-vzdelavani-bez-dostatecne-podpory.pdf?fbclid=IwAR3qsMc3pysfJN10f7mz9iGsdweJNpfEAHqrmBAsSFPEcghvOsDpnLH8T4A>.
- VESELÝ, Arnošt, Jakub FISCHER, Milena JABŮRKOVÁ, Milan POSPÍŠIL, Daniel PROKOP, Radko SÁBLÍK, Iva STUČHLÍKOVÁ a Stanislav ŠTECH. Hlavní směry vzdělávací politiky ČR 2030+. *MŠMT* [online]. 2019, 4. 11. 2019 [cit. 2021-10-15]. Dostupné z: <https://www.msmt.cz/file/51582/display/?lang=1 & fbclid=IwAR2X-8L-7Nh3VIVp8Y6DYdpMk7tXt9eH0kYZDMGS4i1b3E2lJyNrH-U6124>.
- 4) FEDERICOVÁ, Miroslava. *Mezinárodní srovnání ředitelů škol: České administrativní inferno* [online]. IDEA / CERGE-EI, 2019, 40 [cit. 2021-10-15]. Dostupné z: https://idea.cerge-ei.cz/files/IDEA_Studie_12_2019_Kvalita_reditelu_skol/IDEA_Studie_12_2019_Kvalita_reditelu_skol.html.
- 5) GARGULÁK, Karel, Václav KORBEL a Daniel PROKOP. Ředitelé škol v ČR: Klíčoví hráči v systému vzdělávání bez dostatečné podpory. *Ředitelnaživo* [online]. 2021 [cit. 2021-10-15]. Dostupné z: <https://www.reditelnaživo.cz/files/reditele-skol-v-cr-klicovy-hraci-v-systemu-vzdelavani-bez-dostatecne-podpory.pdf?fbclid=IwAR3qsMc3pysfJN10f7mz9iGsdweJNpfEAHqrmBAsSFPEcghvOsDpnLH8T4A>.

- Celková přetíženosť ředitelů škol v ČR je více či méně vyústěním proměny správy vzdělávacího systému, procesu decentralizace a posilování autonomie škol. Tato kombinace ve spojení s nárůstem požadavků a povinností, nesystémových či neprovázaných opatření vzdělávací politiky **vede u mnoha ředitelů k nedůvěře v systém jako celek.**⁶

2. Absence standardů kvality a systému profesního vzdělávání, spolupráce a podpory ředitelů škol

- I přes dlouhodobé deklarativní závazky strategických dokumentů vzdělávací politiky ČR doposud **nebyly závazně formulovány kompetenční požadavky na pozici ředitele školy.**⁷
- Současný legislativní rámec **nestanovuje budoucímu řediteli školy formální přípravu na výkon jeho profese.**⁸
- Samotné zákonné kvalifikační minimum v podobě tzv. Studia pro ředitele škol v rozsahu 100 hodin je označováno za nedostatečné a zaměřené spíše na jiné oblasti než na pedagogické vedení škol.⁹
- Dle Trojana¹⁰ aktuálně neexistuje **komplexní a provázaný systém profesního vzdělávání ředitelů škol.** Stávající vzdělávací programy pro vedoucí pedagogické pracovníky nejsou sestaveny do komplexního logického systému, přičemž jsou často izolované a nenavazují na sebe. V současné době rovněž neexistují žádné zřetelné stupně ředitelské kariéry (to se však týká i učitelské profese). Řediteli školy není ani stanovena žádná povinnost dalšího vzdělávání v oblasti pedagogického vedení škol.¹¹

6) TROJAN, Václav a Zuzana SVOBODOVÁ. Subjektivní vnímání proměny role ředitele školy a obtížné prvky výkonu této profese v současné době. *Pedagogická orientace* [online]. 2019, 29(2), 203-222 [cit. 2021-10-15]. Dostupné z: <https://journals.muni.cz/pedor/article/view/12382>.

SEDLÁČEK, Martin. *První učitel. K roli ředitele školy v pedagogickém vedení*. 1. Brno: Masarykova univerzita, 2020. ISBN 978-80-210-9718-6.

7) VESELÝ, Arnošt, Jakub FISCHER, Milena JABŮRKOVÁ, Milan POSPÍŠIL, Daniel PROKOP, Radko SÁBLÍK, Iva STUČHLÍKOVÁ a Stanislav ŠTECH. Hlavní směry vzdělávací politiky ČR 2030+. *MŠMT* [online]. 2019, 4. 11. 2019 [cit. 2021-10-15]. Dostupné z: <https://www.msmt.cz/file/51582/display/?lang=1 & fbclid=IwAR2X-8L-7Nh3VlVp8Y6DYdpMk7tXt9eH0kyZDMGS4i1b3E2lJyNrH-U6124>.

8) TROJAN, Václav. *Ředitel školy jako základní faktor pedagogického vedení*. 1. Praha: Pedagogická fakulta UK, 2019. ISBN 9788076030329.

9) FEDERICOVÁ, Miroslava. *Mezinárodní srovnání ředitelů škol: České administrativní inferno* [online]. IDEA / CERGE-EI, 2019, 40 [cit. 2021-10-15]. Dostupné z: https://idea.cerge-ei.cz/files/IDEA_Studie_12_2019_Kvalita_reditelu_skol/IDEA_Studie_12_2019_Kvalita_reditelu_skol.html.

10) TROJAN, Václav. *Ředitel školy jako základní faktor pedagogického vedení*. 1. Praha: Pedagogická fakulta UK, 2019. ISBN 9788076030329.

11) TROJAN, Václav a Zuzana SVOBODOVÁ. Subjektivní vnímání proměny role ředitele školy a obtížné prvky výkonu této profese v současné době. *Pedagogická orientace* [online]. 2019, 29(2), 203-222 [cit. 2021-10-15]. Dostupné z: <https://journals.muni.cz/pedor/article/view/12382>.
SEDLÁČEK, Martin. *První učitel. K roli ředitele školy v pedagogickém vedení*. 1. Brno: Masarykova univerzita, 2020. ISBN 978-80-210-9718-6.

- Jak popisuje analytická část *Strategie vzdělávací politiky ČR do roku 2030+*, i přes drobné iniciativy stále **nejsou systémově vytvořeny podmínky pro kooperaci ředitelů, síťování a sdílení příkladů inspirativní praxe**.¹²
- Nejisté postavení ředitele školy je dle Trojana **způsobené i silnou politizací školství**. „Zejména v malých obcích jsou školy řízeny neodborníky, hodnocení ředitelů škol zřizovateli je nahodilé a nesystematické.“¹³

3. Nízká atraktivita a spokojenost s ředitelským povoláním

- V mezinárodním srovnání pak výše popsané skutečnosti ústí u ředitelů českých škol do **celkově nižší spokojenosti s výkonem vlastní profese**.¹⁴ Přesto obecně platí, že v různých kategoriích své práce jsou čeští ředitelé obecně spíše spokojeni – výjimkou je pak již zmíněná oblast vnímaného administrativního přetížení.¹⁵
- To podporuje i velmi **nízký zájem o výkon ředitelského povolání**. Data ČŠI hovoří o tom, že v polovině uskutečněných (48 %) konkurzů na ředitele školy se k pohovoru dostavil jediný uchazeč.¹⁶
- Federičová rovněž popisuje, že ČR patří ke skupině evropských zemí s **platy ředitelů výrazně pod průměrem platů vysokoškolsky vzdělaných pracovníků**.¹⁷ Přesto je však možné situaci posledních let – v rámci celého školství – **označit za zlepšující se**.¹⁸

Výstupy projektu SYPO a Kompetenční model

Výstup systémového projektu SYPO v podobě materiálu *Kompetenční model* obsahuje soupis předpokládaných kompetencí nutných pro práci ředitele školy. Jedná se o jednu z odpovědí na problémy ředitelské profese popsané v předchozí kapitole. Vše koresponduje

-
- 12) VESELÝ, Arnošt, JAKUB FISCHER, Milena JABŮRKOVÁ, Milan POSPÍŠIL, Daniel PROKOP, Radko SÁBLÍK, Iva STUHLÍKOVÁ a Stanislav ŠTECH. Hlavní směry vzdělávací politiky ČR 2030+. *MŠMT* [online]. 2019, 4. 11. 2019 [cit. 2021-10-15]. Dostupné z: <https://www.msmt.cz/file/51582/display/?lang=1 & fbclid=IwAR2X-8L-7Nh3VIVp8Y6DYdpMk7tXt9eH0kYZDMGS4i1b3E2lJyNrh-U6124>.
- 13) TROJAN, Václav. *Ředitel školy jako základní faktor pedagogického vedení*. 1. Praha: Pedagogická fakulta UK, 2019, s. 146. ISBN 9788076030329.
- 14) GARGULÁK, Karel, Václav KORBEL a Daniel PROKOP. Ředitelé škol v ČR: Klíčoví hráči v systému vzdělávání bez dostatečné podpory. *Ředitel naživo* [online]. 2021 [cit. 2021-10-15]. Dostupné z: <https://www.reditelnaživo.cz/files/reditele-skol-v-cr-klicovy-hraci-v-systemu-vzdelavani-bez-dostatecne-podpory.pdf?fbclid=IwAR3qsMc3pysfjN10f7mz9iGsdweJNpfEAHqrmAsSfPEcghvOsDpnLH8T4A>.
- 15) SEDLÁČEK, Martin. *První učitel. K roli ředitele školy v pedagogickém vedení*. 1. Brno: Masarykova univerzita, 2020. ISBN 978-80-210-9718-6.
- 16) ČŠI. *Konkurzy na ředitele škol a školských zařízení v období od 1. 3. 2018 do 31. 7. 2018* [online]. Praha, 2018, 5. 9. 2018 [cit. 2021-10-15]. Dostupné z: <https://www.csicr.cz/cz/Dokumenty/Tematicke-zpravy/Informace-Konkurzy-na-reditele-skol-a-skolskych-za>.
- 17) FEDERIČOVÁ, Miroslava. Mezinárodní srovnání ředitelů škol: České administrativní inferno *IDEA/CERGE-EI* [online]. 2019, 40 [cit. 2021-10-15]. Dostupné z: https://idea.cerge-ei.cz/files/IDEA_Studie_12_2019_Kvalita_reditelu_skol/IDEA_Studie_12_2019_Kvalita_reditelu_skol.html.
- 18) MŮNICH, Daniel a Vladimír SMOLKA. Platy učitelů v roce 2020 a výhled: Usne Česko na vavřínech? *IDEA/CERGE-EI* [online]. Srpen 2021, 32 [cit. 2021-10-15]. Dostupné z: https://idea.cerge-ei.cz/files/IDEA_Studie_7_2021_Platy_ucitelu/IDEA_Studie_7_2021_Platy_ucitelu.html.

s textem aktuální *Strategie vzdělávací politiky ČR do roku 2030+*, která jako jedno z klíčových opatření pro posílení role ředitele jako lídra pedagogického procesu označuje právě kompetenční profil ředitele.

Model by se měl stát výchozím podkladem pro přípravné vzdělávání ředitelů a dále především: „...*nástrojem pro (auto)evaluaci, vzdělávání a sebezvdělávání ředitelů s cílem definovat, které znalosti, dovednosti a osobnostní předpoklady by měly být utvářeny, aby se ředitelům dařilo dosahovat předpokládané profesionality*“.¹⁹ *Kompetenční model* bude dále pilotován a zlepšován.²⁰

Kompetenční model pracuje **se třemi etapami profesního vývoje ředitele školy**, které popisují různé úrovně rozvojových potřeb:

1. Etapa A: Vstoupil do profese (pro ředitele uchazeče, pro začínajícího ředitele).
2. Etapa B: Rozvinul své předpoklady pro ředitelskou roli, ví, co má dělat, a získává zkušenosti (ředitel již ne začínající, ale ještě ne zcela zkušený).
3. Etapa C: Zkušenosti a sebereflexe mu přinesly nadhled i rozhled, sdílí a spolupracuje, podporuje okolí (zkušený ředitel, který může být mistrem ve svém oboru).

Kompetenční model ředitele školy se dělí do šesti hlavních oblastí, které dále obsahují vlastní podoblasti. Každá podoblast popisuje očekávané výstupy ředitelovy činnosti podle uvedených etap A–C. V následujících kapitolách – kvantitativní analýze a případových studiích – se věnujeme prvním třem jmenovaným oblastem.

19) FRYČ, Jindřich, Zuzana MATUŠKOVÁ, Pavla KATZOVÁ, et al. *Strategie vzdělávací politiky České republiky do roku 2030+* [online]. MŠMT, 2020 [cit. 2021-10-17]. ISSN 978-80-87601-47-1. Dostupné z: https://www.msmt.cz/uploads/Brozura_S2030_online_CZ.pdf.

20) *Kompetenční model* (bude publikováno). Národní pedagogický institut, 2021.

Tabulka 1: Rozdělení oblastí a podoblastí *Kompetenčního modelu* ředitele školy SYPO

Zdroj: NPI ČR, 2021

Vedení postavené na hodnotách a vizi	Řízení vzdělávání a výchovy	Vedení pracovníků školy	Řízení školy jako právního subjektu	Vedení a řízení sebe samého	Komunikace a práce s informacemi
Koncepce rozvoje školy	Školní kurikulum	Týmová spolupráce	Manažerské funkce a styl řízení	Sebeřízení a řízení času	Práce s informacemi
Kultura školy	Řízení pedagogického procesu	Komunikace jako nástroj řízení/vedení lidí	Řízení a rozhodování založené na datech	Zdraví a kvalita vztahů (well-being)	Světový a cizí jazyk
Rovné příležitosti	Vlastní hodnocení školy	Motivace a rozvoj pracovníků	Personální činnosti		Prezentace a kultura vystupování
Bezpečná a zdravá škola	Výsledky učení žáků		Spolupráce s partnery, networking		Digitální gramotnost
Etický management			Právní a ekonomické aspekty řízení		

Souvislost kompetencí ředitelů a výsledků žáků

Dvě ze součástí sledovaného *Kompetenčního modelu* – konkrétně podoblast Posilování kultury školy, která je součástí oblasti Vedení postavené na hodnotách a vizi a oblast Řízení vzdělávání a výchovy – jsou dotazovány mezi řediteli základních škol v mezinárodním šetření TALIS 2018. Díky tomu můžeme srovnávat, jak se čeští ředitelé hodnotí v těchto dvou oblastech ve srovnání se zahraničními kolegy. Ačkoliv šetření TALIS a *Kompetenční model* SYPO nezdůrazňují přesně tytéž kompetence, obecné oblasti zájmu se překrývají. K porovnání s Českou republikou jsme definovali dvě skupiny zemí:

- **geograficky a kulturně blízké země:** Slovensko, Rakousko a Maďarsko;
- **země s nadprůměrnými vzdělávacími výsledky podle mezinárodních šetření:** Dánsko, Estonsko, Finsko, Anglie, Nizozemsko, Slovinsko, Švédsko.

Sebehodnocení ředitelů

Sledované kompetence v oblastech či podoblastech *Kompetenčního modelu* ředitelů v naší analýze porovnáváme skrze sebehodnotící (*self-reported*) otázky ředitelského šetření TALIS 2018, přičemž v kompozitních ukazatelích počítáme průměrné procento za všechny otázky. Oblasti jsme stanovili expertně, aby se co nejvíce podobaly *Kompetenčnímu modelu* SYPO a zároveň odpovídaly bateriím šetření TALIS. První oblast kompetenčního rámce SYPO měříme prostřednictvím dvou skupin otázek. Druhou oblast rámce SYPO měříme čtyřmi skupinami otázek a jednou samostatnou otázkou:

1. Vedení postavené na hodnotách a vizi a podoblast Posilování kultury školy

- **Školní prostředí** – podílení se na školních záležitostech (učitelé, žáci, rodiče), princip spoluodpovědnosti za fungování školy, atmosféra vzájemné podpory a spolupráce, sdílené přesvědčení o učení a výuce, podpora zaměstnanců v realizaci nových nápadů.
- **Spolupráce** – vycházení (vztahy) učitelů se žáky, vycházení (vztahy) mezi učiteli.

2. Řízení vzdělávání a výchovy

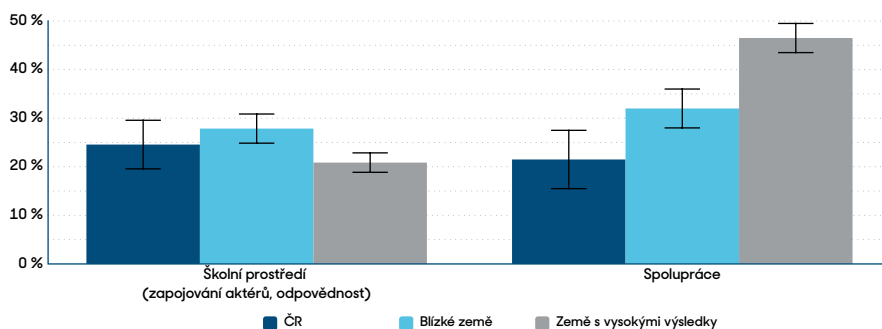
- **Školní vzdělávací program (ŠVP)** – učitelé rozumí cílům školního vzdělávacího programu.
- **Zpětná vazba učitelům** – sledování výuky a poskytování zpětné vazby na základě pozorování.
- **Podmínky pedagogického procesu** – podmínky pro spolupráci učitelů a vytváření nových vyučovacích postupů, snaha o zodpovědnost pedagogů za jejich vlastní rozvoj a výsledky žáků.
- **Hodnocení učitelů ve škole** – interní (ředitel školy, vedení), další aktéři (mentori, učitelé nepatřící do vedení, jednotlivci nebo orgány mimo školu).

Porovnáváme vždy část ředitelů, kteří se v dané oblasti vnímají kladně, anebo, v případě hodnocení, ty, kteří dané nástroje využívají (detailně viz poznámky u jednotlivých grafů). Vyšší hodnoty značí lépe vnímané (sebe)hodnocení ředitelů.

Čeští ředitelé v podobné míře jako ti zahraniční (20–30 %) uvádějí, že se snaží otvírat školní prostředí participaci různých aktérů a posilovat atmosféru vzájemné podpory a spolupráce. To znamená, že dávají prostor všem, kteří se chtějí zapojovat do rozhodování ve škole, a dávají učitelům odpovědnost za pedagogický proces. V ČR je však řediteli deklarovaná **nižší míra spolupráce v rámci školy. Jen kolem 20 % ředitelů uvádí, že učitelé dobře vychází se žáky a mezi sebou. V blízkých zemích dosahuje tento podíl 32 %, v zemích s vysokými výsledky 47 % (statisticky významný rozdíl).**

Graf 1: Posilování kultury školy (spadající pod oblast Vedení postavené na hodnotách a vizi)

Zdroj: TALIS 2018, baterie 26.

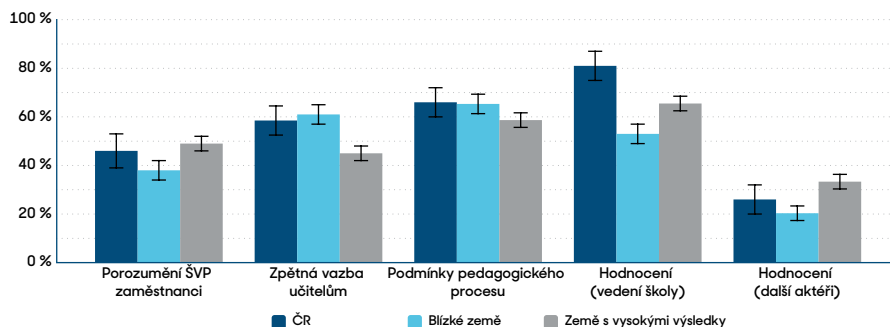


Graf zobrazuje průměrné procento ředitelů, kteří odpověděli „Rozhodně souhlasím“. Úsečky značí 95% interval spolehlivosti (ten určuje, kde hodnota může s 95% jistotou ležet, jelikož byla odhadnuta s nejistotou z výběrového vzorku). U referenčních skupin zemí hodnota značí nevážený průměr.

66 % českých ředitelů, shodně s těmi v referenčních zemích, uvádí, že vytváří prostředí spolupráce mezi učiteli a činí je odpovědnými za výsledky žáků. **Méně než polovina se domnívá, že učitelé rozumí cílům ŠVP.** Naopak, čeští ředitelé častěji reportují, že dávají učitelům alespoň jednou ročně zpětnou vazbu a hodnotí učitele. Jen o něco méně oproti zemím s vysokými výsledky využívají externí aktéry (mentory, zřizovatele) k hodnocení školy. Rozdíl je ale minimální.

Graf 2: Řízení vzdělávání a výchovy

Zdroj: TALIS 2018, baterie 22 (Podmínky, Zpětná vazba), 23 (Hodnocení), 27 (ŠVP)



Graf zobrazuje průměrné procento ředitelů, kteří odpověděli „Často“, „Docela ano“ nebo „Velmi často“, „Do velké míry“ (ŠVP, Zpětná vazba, Podmínky) a kteří odpověděli alespoň „Jednou ročně“ (hodnocení). U referenčních skupin zemí hodnota značí nevážený průměr.

Celkově se podle odpovědí v obou sledovaných oblastech *Kompetenčního modelu* čeští ředitelé výrazněji ve své práci neliší od zahraničních kolegů. Mírně se liší pouze v tom, že méně z nich reportuje dobré vztahy mezi učiteli a mezi učiteli a žáky. Naopak častěji uvádějí, že hodnotí učitele ve škole a poskytují jim zpětnou vazbu. Sebehodnotící odpovědi nemusí ale vždy odrážet realitu. Zvláště ředitelé, kteří nejsou často konfrontováni s koncepty kvalitního vedení školy a kompetenčního rámce, se mohou v odpovědích nadhodnocovat.

Souvislost kompetenčních oblastí a výsledků vzdělávání

Cílem kvalitního vedení školy pro ředitele je, aby se v konečném důsledku projevilo na výsledcích vzdělávání žáků. K určení efektů jednotlivých oblastí *Kompetenčního modelu* na tyto výsledky by byla zapotřebí dlouhodobá pozorování ředitelů a následná evaluace. Tato data však v ČR k dispozici zatím nejsou.

Data TALIS-PISA link 2018 dávají alespoň možnost prozkoumat asociace žakovských výsledků a vnímaných kompetencí ředitelů v jednom časovém bodě. Nejsme sice schopni určit efekt kompetencí na výsledky, ale umožní nám to poukázat na oblasti, které mají s výsledky silnou souvislost (korelaci).

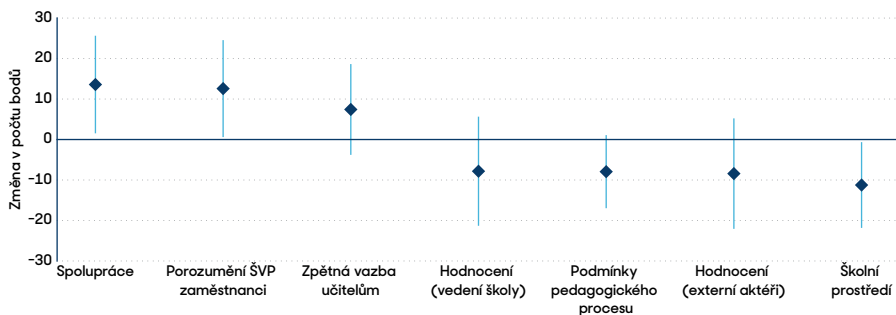
Data párují výsledky žáků v ČR z testování PISA s dotazníky ředitelů TALIS v roce 2018. K analýze využíváme data od 3933 patnáctiletých žáků ze 182 základních a středních škol v ČR se 182 řediteli. Využíváme stejné oblasti vnímaných kompetencí, jak je definovala předešlá část. Z každé oblasti pomocí faktorové analýzy vytváříme jeden faktor, který má zachycovat latentní proměnnou definující danou oblast.

Graf 3 ukazuje vztah (korelaci) mezi oblastmi kompetencí ředitele a výsledky žáků, kde kontrolujeme vliv charakteristik žáků (pohlaví, ročník, socioekonomický status), ředitele (pohlaví, věk, zkušenosti na ředitelské pozici) a školy (počet studentů, velikost sídla, veřejná vs. soukromá).

Ze sedmi oblastí mají tři pozitivní asociaci – spolupráce, porozumění ŠVP zaměstnanci a zpětná vazba učitelům, z čehož první dvě statisticky významnou. Vyšší sebehodnocení ředitelů o jednu směrodatnou odchylku (z mediánu na 66. percentil) je spojeno s o 10–15 bodů vyššími výsledky ve škole. Naopak hodnocení učitelů ze strany vedení nebo externími aktéry, podmínky pedagogického procesu a školní prostředí mají vztah negativní, ačkoliv pouze školní prostředí má vztah s výsledky statisticky významný.

Graf 3: Souvislost oblastí kompetenčního rámce a výsledků ve škole

Zdroj: TALIS-PISA link 2018 (15letí žáci, ZŠ + SŠ)



Graf zobrazuje regresní koeficienty (kosočtverce) a 95% konfidenční interval (úščky) pro ČR. Hodnota značí, o kolik je ve škole v průměru vyšší/nížší bodový průměr, když se hodnocení ředitele v dané oblasti zvýší o jednu standardní odchylku. Kontrolujeme vliv charakteristik žáků (pohlaví, ročník, socioekonomický status), ředitele (věk, zkušenosti) a školy (velikost sídla školy, veřejná vs. soukromá, počet žáků). Standardní chyby klastrovány na úrovni školy.

Co tyto výsledky mohou naznačovat? **Pozitivní asociace mají oblasti související se společným uvědoměním cílů výuky (porozumění ŠVP), s kulturou školy a mezilidskými vztahy.** To jsou prvky, které jsou často spojovány s fungováním školy jako učící se organizace.²¹ Pokud učitelé dokáží spolupracovat a vzájemně se učit (plánovat, reflektovat výuku), mají jasnou a sdílenou představu o cílech vzdělávání, a pokud dokáží poskytovat a přijímat kvalitní zpětnou vazbu, je to spojeno s vyššími výsledky.

Negativní asociace ostatních oblastí s výsledky může znamenat, že tyto oblasti nejsou pro rozvoj školy tak podstatné. Tyto výsledky je nutné brát opatrně. Existuje několik dalších vysvětlení, která mohou hrát roli a která kvůli charakteru dat nemůžeme vyvrátit. Zasloužila by si však další analýzu v rámci budoucích evaluací. Jedním z těchto vysvětlení je, že nezáleží tolik na formálních principech a podmínkách, ale na konkrétní implementaci.

V otázkách na podmínky pedagogického procesu a školní prostředí ředitelé typicky hodnotí, jestli činí kroky pro nastavování kvalitního prostředí ve škole. Často však již neřeší, jestli se daří procesů využívat ke zlepšení fungování školy s dopadem na průběh a výsledky vzdělávání žáků (za všechny uvedme nezdídku časté formalistické pojetí procesu autoevaluace). To neznamená, že dané oblasti jsou nepodstatné. Pouhá přítomnost procesů je nutnou, nikoliv postačující podmínkou. Klíčová je smysluplnost a kvalita jejich realizace.

21) DVOŘÁK, Dominik. Pedagogické vedení školy: hledání zdrojů a obsahu pojmu. *Orbis scholae*[online]. 2011, 5(3), 9-25 [cit. 2021-10-17]. Dostupné z: <https://karolinum.cz/casopis/orbis-scholae/rocnik-5/cislo-3/clanek-5231>. FULLAN, Michael. *The Principal: Three Keys to Maximizing Impact*. John Wiley & Sons, 2014. ISBN 978-1-118-58245-9.

Důležitost jednotlivých oblastí kompetencí ředitelů se může lišit pro různé typy škol. Náš vzorek neumožňuje detailní analýzu, pozorujeme ale například odlišné asociace pro malé a velké školy. U škol s menším počtem žáků (do 250) existuje pozitivní asociace mezi výsledky a podporou školního prostředí, zatímco ve větších školách (nad 500 žáků) je asociace školního prostředí s výsledky negativní, a naopak pozitivní je s porozuměním ŠVP. Spolupráce je důležitá ve školách s různým počtem žáků. Drobné rozdíly v důležitosti jednotlivých oblastí jsou také mezi školami ve větších a menších obcích. To naznačuje, že ačkoliv může rámec kompetencí (*Kompetenční model*) ředitelů fungovat jako zastřešující pro celou vzdělávací soustavu, je nutné ho využívat v souladu s kontextem dané školy. Velké školní sbory více vyžadují jednotnou vizi a cíle vzdělávání, aby každý pedagog věděl, kam škola směřuje a co se od něj očekává. Menší sbory naopak fungují více na individuální bázi a důležité je samotné nastavení principů školního prostředí, tedy kultury a klimatu školy.

Tyto výsledky naznačují, že kultura školy stavějící na vzájemné spolupráci a porozumění cílům vzdělávání všemi aktéry ve škole mohou být důležité pro efektivní vedení školy s významnou souvislostí s lepšími výsledky žáků.

Příklady dobré praxe

V kvalitativní části jsme provedli strukturované rozhovory se dvěma řediteli úspěšných inkluzivních základních škol (jedna soukromá, jedna veřejná) s cílem popsat jejich činnosti a názory jako příklady dobré praxe a validující *Kompetenční model* ředitele školy.

V návaznosti na kvantitativní analýzu jsme shodně zkoumali část Řízení vzdělávání a výchovy. Dále jsme kladli otázky související s oblastí Vedení pracovníků školy (témata viz Tabulka 1). V obou rozhovorech jsme z povahy provázanosti jednotlivých podoblastí sponánně získali také výpovědi související s oblastí Vedení postavené na hodnotách a vizi. Pro přehlednost prezentujeme výstupy odděleně po jmenovaných oblastech, ačkoliv společně tvoří funkční ekosystém každé školy.

Online rozhovory proběhly v září 2021 s:

- **Břetislavem Svozilem**, ředitelem soukromé Laboratorní školy Labyrinth v Brně. Relativně nová, inovativní škola v partnerství s Masarykovou univerzitou klade důraz na přebírání odpovědnosti dětí za své vzdělávání. Školu navštěvuje přibližně 220 žáků.
- **Marií Gottfriedovou**, ředitelkou Základní školy Trmice u Ústí nad Labem. Škola vešla do širšího povědomí kvalitním začleněním žáků ve své spádové oblasti či spoluprací s anglickou Babington College. Školu navštěvuje přibližně 320 žáků.

Vedení postavené na hodnotách a vizi

Oba ředitelé vedou školu s jasnou vizí, která jejich školy shodně profiluje jako otevřené společnému vzdělávání, zaměřené na žáka a postavené na kvalitních vztazích. Vedení školy je podmíněno jejich silnou představou o tom, jak má škola fungovat. Podle nich **je jasná, sdílená vize základ.**

„Myslím si, že efektivní práce vyžaduje od začátku přemýšlet o tom, kde naše škola pracuje, s jakými dětmi, v jakém celém kontextu. Zcela logicky, a ten kompetenční model to zahrnuje, že jde prvně o ujasnění vize – jakou teď školu máme, jakou ji chceme mít, s jakými žáky nyní pracujeme a kam je chceme dovést.“ (Gottfriedová)

Předpokládá se, že noví pracovníci do školy nastupují seznámení s její vizí a se zájmem ji naplňovat. Marie Gottfriedová doplňuje, že **z diskuse o směřování nesmí být nikdo vyňat:** ani dočasný asistent pedagoga, ani správní zaměstnanci jako školník nebo personál jídelny. Oba ředitelé se opakovaně při odpovědích vrací k principům, na nichž jejich škola stojí a které jim slouží jako pevný bod.

„Část vize je vždy trochu v mlze. Podstatné je, aby lidé v Labyrintu a okolí znali směr, kam jdeme. A můžu zaklepat, že se nám daří neuhýbat. Takže je to o práci s lidmi, abychom mohli jak naplňovat společnou vizi, tak pracovat s týmem. Když tým stále roste, musíme se snažit, abychom to udrželi.“ (Svozil)

Řízení vzdělávání a výchovy

Vize školy a její školní vzdělávací program mají přirozeně úzký vztah. ŠVP oběma školám nabízí platformu pro diskusi o zhmotnění jejich představ. Pandemie a výuka na dálku jak v Trmicích, tak v Brně vedly ředitele k **aktualizaci ŠVP**. V trmické škole je cílem zestručnit učivo a mít jádrové, které zvládnou všechny děti. V Brně reflektují ŠVP se školskou radou a kladou důraz na využití disponibilních hodin pro volitelné předměty.

Obě školy pracují s pojmem kompetencí. Zatímco v Trmicích jsou kompetence (chápané jako dovednosti) synonymem pro důležitost činnostní složky vzdělávání, ředitel Svozil nastavil organizační strukturu školy prostřednictvím tzv. kompetenčních (chápané podle OECD jako kombinace měkkých dovedností a znalostí) týmů. Ty plní funkci **„středního článku uvnitř školy“** – umožňují učitelům z různých stupňů se setkávat podle jejich zájmů a předkládat změny ŠVP. Dále jsou nastavena ročníková setkání a evaluace pro inspiraci i sjednocení výsledků žáků.

„Kompetenční týmy mají svůj rozpočet a jeho části nemusí se mnou řešit. Řeší věci od materiálu přes lidské zdroje – co potřebujeme, zda to máme uvnitř týmu, nebo musíme na jinou instituci nebo odborníky zvenku. (...) Naši kantoři mají snížené úvazky, aby společně mohli plánovat, ročníkově plánovat, vyhodnocovat výuku.“ (Svozil)

Během analýzy rozhovorů se ukázala **silná vazba mezi řízením pedagogických procesů a týmovou spoluprací**. V obou školách akcentují ředitelé dobré vztahy a zpětnou vazbu, na níž staví procesy mezi vedením, učiteli, žáky a rodiči. Ředitelka Gottfriedová byla spokojená s přeměnou tradičních pedagogických porad na menší skupinová setkání v dobré atmosféře – běžně „s bábovkou“ pro odbourání stresu učitelů ze setkávání se.

„Scházíme se nyní ve skupinách s logikou učitelé 1. stupně a pak 2. stupně. Tam se bavíme o všem možném: o tom, jak pracovat s dětmi, jak je hodnotit, o všem, co do procesu vzdělávání patří. Je to studnice inspirace a spolupráce. Podporujeme vědomí, že nejsme solitéři, že zažíváme podobné zkušenosti, můžeme se inspirovat z toho, co se někomu daří. Lidské bavení se o naší práci, radostech a strastech v atmosféře důvěry a otevřenosti.“ (Gottfriedová)

Formativní hodnocení je zakořeněné v obou školách. V laboratorní škole děti od 1. třídy zaznamenávají **cíle a důkazy o učení do speciálních diářů na týdenní bázi**. Jde přitom o sdílenou odpovědnost žáka a pedagoga. Stejně tak trmická škola každých 14 dní s dětmi hodnotí individuální pokrok v jejich kompetencích. Ve výuce a hodnocení potom dlouhodobě následuje **koncept tří cest**: pro rychlejší a nadané, pro běžné žáky a pro děti vyžadující podporu. Ředitelka Gottfriedová doplňuje, že ducha uzpůsobené výuky s dětmi aktivně komunikují a ty si ho chválí. V její škole také **děti každoročně hodnotí své učitele**, což vedení dává možnost vidět vzdělávací proces žákovskými očima.

Vedení pracovníků školy

Popsaná týmová spolupráce se uplatňuje také v rozvoji pedagogů. Ředitelka Gottfriedová popisuje, jak schopnost pracovat společně vede ke zlepšování školy například v úzké **spolupráci učitele a asistenta pedagoga** nebo v tandemové výuce. Tu si v kolektivu zvolili jako jeden ze tří tzv. akcentů, což jsou pedagogické priority – výzvy – zvolené v přípravném týdnu pro celý školní rok. Od nich se odvíjí celoškolní semináře.

Důležitým cílem školy Labyrinth je **zamezit izolaci učitele**. Setkání jsou celoškolní, ročníková a v rámci kompetenčních týmů. Učitel je tak hned v několika „sítích“. Dodatečný přesah a uspokojení dalších zájmů učitelů vidí ředitel Svozil v rozšiřování kompetenčních týmů zvenku:

„Ty jsou doplněny také psychologkou, socioložkou, lidmi z byznysu. Je to interakce a šíře týmu. Snažíme se, aby učitelé učili to, v čem se cítí dobře a kde se rozvíjí, a naopak ne tam, kde se necítí pevně. Jedeme vztahový leadership, takže nás zajímají osobní zájmy jednotlivých kantorů.“ (Svozil)

V obou školách probíhá rozvoj učitelů a komunikace na úrovni **ředitel – pedagog**. Ředitelka Gottfriedová využívá individuálních rozhovorů s učiteli – třebaže jsou časově náročné – k pochopení nejen pedagogických potřeb, ale také lidských a duševních. Od nich odvíjí plány pro učitele i vlastní evaluaci fungování učitelského sboru.

„Vysoká míra upřímnosti souvisí s dobrými lidskými vztahy. Kvalita takového individuálního rozhovoru (ředitele s učitelem) s dobrým klimatem ve škole stojí a padá. Snadno se z toho stane formální záležitost, ale my umíme chodit do hloubky a je to zdroj velké progresse.“
(Gottfriedová)

Obrana a umělá inteligence

Tomáš Pojar, vedoucí expertní skupiny Aspen Institute CE / prorektor CEVRO Institutu

Text byl vypracován ve spolupráci se **Sarou Polak** a s přispěním expertů z Ministerstva obrany České republiky, Vojenského zpravodajství a NÚKIB.

Technologie budou hnacím motorem obranných strategií jednadvacátého století. Kdo lépe zvládne propojení vědy a výzkumu s byznysem a investicemi do obrany, bude mít v následujících desetiletích nezanedbatelnou výhodu při ochraně vlastního bohatství i svobody.

Úvod

Soupeření mezi státy a civilizacemi se bude stále silněji odehrávat na poli technologií. Co se týče ochrany kritické infrastruktury, budou moderní společnosti závislejší na symbióze státních institucí, soukromých firem a vědeckých pracovišť. Modernizace a s ní spojená zranitelnost celých společností bude záviset na zvládnutí nastupujících disruptivních technologií (EDTs) včetně umělé inteligence (AI), která se pomalu stává nedílnou součástí modernizace armád vyspělých zemí, a tedy i soupeření světových mocností.

Bipolární svět studené války a následná tři desetiletí ve znamení dominance Spojených států amerických se nyní proměňuje v chaotičtější svět multipolární. Vzhledem k narůstající nestabilitě světa a s ohledem na investice klíčových hráčů do nových technologií je nepochybné, že jakákoli hodnověrná obrana Evropy bude muset zahrnovat i schopnosti postavené na umělé inteligenci. Důležitá je nejen obrana samotných států, ale i obrana jednotlivců v digitálním prostoru. Obrana jednotlivců je často nezávislá na státech a stává se problémem, který bychom měli paralelně řešit. Do využití moderních, disruptivních technologií dlouhodobě, robustně a systematicky investují zejména USA a Čína. Stejným směrem se ve vyzbrojování snaží jít i Rusko a řada dalších. Využitím AI se proto začíná systematicky věnovat i NATO a Evropská unie. Rozhodně se však nedá říct, že by v tomto ohledu byla Evropa světovým lídrem.

Česká armáda je dlouhodobě podfinancovaná a přes dílčí zlepšení se stále s ohledem na výši výdajů na obranu řadíme v rámci NATO mezi ty nejhorší, byť jsme v posledních letech zvýšili výdaje z 1 % na 1,42 % HDP v roce 2020. Dobrou zprávou je, že se nám konečně daří oněch doporučených 20 % z výdajů dávat na investice. Špatnou je naopak to, že ani zdaleka neplníme kritérium 2 % obranných výdajů na vojenský vývoj a výzkum. Nejsme ani na čtvrtině. Do projektů spojených s EDTs nebo AI jde prostředků naprosté minimum.

„Po desetiletí byli spojenci v NATO lídry v oblasti technologií, dnes to samozřejmě není.“¹ Generální tajemník NATO Jens Stoltenberg

Umělá inteligence je schopnost strojů plnit úkoly na základě matematických operací a statistiky tak, aby došlo ke zrychlení, zpřesnění a automatizaci daných procesů. Tento systém nemá možnost pracovat jako člověk na základě „vlastní úvahy“. Umělá inteligence je tedy zcela závislá na vnějších parametrech a datech. Podle NATO se řadí mezi takzvané nastupující disruptivní technologie, které mají potenciál v následujících letech výrazně proměnit bezpečnostní prostředí a rovnováhu sil. Umožní zároveň i tradičně slabším aktérům snadněji prosazovat jejich zájmy na úkor těch nepřípravených. Dobrým příkladem využití AI je oblast šíření dezinformací a kybernetických útoků. Pokročilé algoritmy využívající strojového učení umožňují mnohem účinnější formy politické i kriminální manipulace, a to za minimální pořizovací cenu. Díky zvyšující se rychlosti šíření informací tak padá další významná překážka bránící jejich hojnému využívání. Naše schopnost ověřit pravdivost informací bude tak čím dál častěji narážet na stále narůstající důmyslnost metod podvodu a manipulace. Právě v souladu s tím je kromě jasně revolučního potenciálu AI pro civilní sféru života – ať už v oblasti dopravy, medicíny, finančnictví či marketingu – v poslední době čím dál více akcentováno bezpečnostní hledisko jejího využití. Zároveň je však důležité, aby byl kladen důraz na osvětu společnosti, která by měla umět rozpoznat dezinformace a zabránit jejich šíření.

Samotná AI má potenciál působit průřezově nejen ve vztahu k technologiím, ale logicky také k operačním doménám. Stejně jako komunikační systémy nebo spalovací motor se AI stává nepostradatelným komponentem pozemních, vzdušných, námořních i vesmírných sil. Vytvořit nové či zdokonalit stávající formy nepřátelského prosazování zájmů může AI samozřejmě i v kyberprostoru. Stejně tak nám ale AI dává možnost vybudovat účinnější

1) WARRELL, Helen. Nato allies need to speed up AI defence co-operation. *Financial Times* [online]. 2021, 8. 6. 2021 [cit. 2021-10-19]. Dostupné z: <https://www.ft.com/content/61c1945c-d153-4d58-b9c5-dff499a6919e>.

obranu. Obrana a útok jsou dvě strany stejné mince. Lepší šanci na úspěch bude mít nakonec ten, kdo bude mít silnější vůli a zároveň bude úspěšněji inovovat.

V hlubší integraci AI do vojenských schopností se skrývají značná úskalí, zejména na strategické úrovni. AI by totiž mohla kvalitativně proměnit schopnost odstrašení, a to v obou jejich podobách. Tzv. „odstrašení odvetou“ (*deterrence by punishment*) by se proměnilo navýšením ofenzivních schopností strategických zbraní (i nenukleárních) například v oblasti identifikace cílů a manévrování. Pomocí strojového učení by tak mohla být odhalena síla ukryvající balistické střely, odlišeny makety od reálných nosičů a sledován pohyb mobilních odpalovacích zařízení. Hlavně by ale mohly být detekovány ponorky vyzbrojené jadernými zbraněmi a ukryvající se hluboko pod mořskou hladinou, jež jsou hlavním prvkem bezpečného druhého úderu (*safe second strike capability*), a jsou tak nenahraditelným pilířem strategické stability mezi velmocemi.

Neméně významná implikace AI se nabízí i v druhé variaci odstrašení, v tzv. „odstrašení odepřením“ (*deterrence by denial*). Zvýšení účinnosti protiraketových systémů by mohlo danému státu navodit falešný pocit bezpečí před odvetným úderem, a poskytnout tak záminku k vlastní akci a následné eskalaci konfliktu. Rovněž se předpokládá, že zapojení metod umělé inteligence značně zkrátí rozhodovací čas. Rychlost interakce algoritmů se dostane mimo kognitivní možnosti člověka, což dále může vést k tlaku na vyšší zapojení autonomních systémů nevyžadujících rozhodnutí lidského operátora. Válka se tak stane více násilnou a hůře kontrolovatelnou.

„Umělá inteligence podporuje ekonomický růst. Vojenské využití AI však může vytvořit autonomní zbraňové systémy, které mohou zabít bez kontroly.“² Německý ministr zahraničí Heiko Maas

Vize inteligentních robotů dominujících bojišti budoucnosti se objevují od 70. let minulého století. Jejich přerod v realitu lze pak sledovat od začátku milénia, a to zejména v rámci blízkovýchodních operací americké, izraelské a dnes i turecké armády. V Afghánistánu, Iráku, Sýrii, Libanonu a v Gaze je rozmach automatizace a robotizace „operačních“ procesů doprovázených nasazením bezpilotních prostředků evidentní. Ukázalo se, jak klíčová je míra technologického náskoku, kterou lze jen těžko kompenzovat jinými způsoby, například početní převahou nebo ochotou bojovat i za ztížených podmínek. Je jisté, že v pomyslném procesu

2) Speech by Federal Foreign Minister Heiko Maas at the virtual conference „Human Rights in the Era of AI: Europe as an international standard setter for Artificial Intelligence“. *Federal Foreign Office* [online]. 2021, 20. 1. 2021 [cit. 2021-10-19]. Dostupné z: <https://www.auswaertiges-amt.de/en/newsroom/news/maas-human-rights-artificial-intelligence/2435928>.

„transformace bojiště“ bude hrát AI klíčovou roli. Je ovšem důležité podotknout, že i za autonomním zbraňovým systémem využívajícím AI je lidský faktor, který je zodpovědný za programování dané technologie.

Zásadní průlomové okamžiky při využívání AI lze datovat do poslední dekády, a to zejména v souvislosti s pokroky v oblasti strojového učení, sensoriky a miniaturizace výkonných výpočetních prostředků, umožňující překonat zásadní překážky v oblasti robustnosti, spolehlivosti, vysokoúrovňového rozhodování, autonomního řízení, zpracování řeči, obrazu a podobně. Současné systémy dokážou řešit již velkou škálu složitých rozhodovacích a optimalizačních úloh rychleji a lépe než člověk.

Pro účely ozbrojených sil již dnes AI umožňuje dosažení informační převahy nad protivníky, a to jak v rámci probíhajících operací, tak i v rámci příprav a výcviku. V tomto duchu probíhá například vývoj projektu českého ministerstva obrany MODES. Jedná se o modulární expertní systém využívající strojové učení k automatickému rozpoznávání a klasifikaci dat na snímcích z komerčních a v budoucnosti snad i českých satelitů. AI lze již dnes využít i v rámci ozbrojených sil v logistice, ať pro plánování dodávek, údržby, směn či zásobovacích tras. AI má využití například i v oblasti tzv. prediktivní údržby, tedy snímání strojních zvuků a detekce potenciální závady, která povede k jejich včasnému odstranění, což může zásadně snížit náklady na zajištění životního cyklu vojenské techniky.

Počítač porazil světového šampiona v šachu, ale i v mnohem komplexnější hře Go. Lidský hráč ve spolupráci s počítačem je však zatím nepřekonatelný. Přesně tímto směrem pokračuje i vývoj některých vojenských systémů. Americké, ale i ruské, čínské nebo izraelské ozbrojené síly testují kooperaci mezi bezpilotním strojem a stíhacím letounem. Dron plní funkci klamného cíle, průzkumného prostředku či mobilní zásoby paliva. Může také nést dostatečnou výzbroj pro ničení vzdušných i pozemních cílů. Blízká budoucnost patří symbiotickému vztahu mezi člověkem a strojem, kdy jeden bude doplňovat nedostatky druhého, spíše než aby ho nahradil.

Globální soupeření

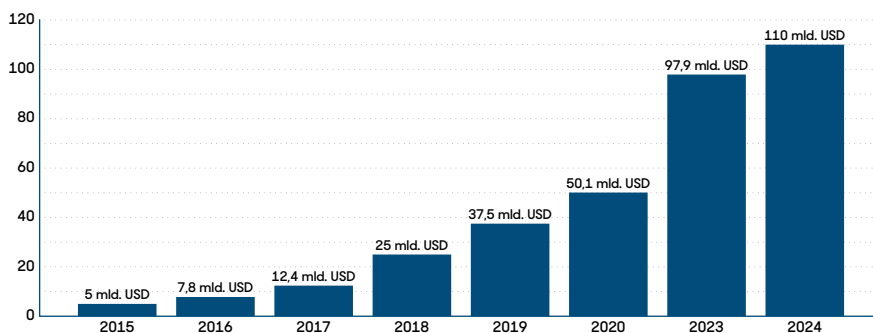
Příjmy ze systémů používající kognitivní a umělou inteligenci ve světě vzrostou z 5 miliard dolarů v roce 2015 na 110 miliard v roce 2024.³ Celosvětové výdaje na AI a robotiku v rámci obranného průmyslu dosáhly v roce 2018 téměř 40 miliard dolarů s tím, že v následujících

3) Global AI Spending To Surge 120%, Hit \$110 billion by 2024. *Startupanz.com* [online]. 2020, 21. 10. 2020 [cit. 2021-10-19]. Dostupné z: <https://startupanz.com/global-artificial-intelligence-spending-surge-120-hit-110bn-2024/>.

deseti letech lze odhadovat roční nárůst o zhruba 5 % až na 61 miliard dolarů v roce 2027, což je kumulativně za deset let téměř 500 miliard dolarů.⁴

Graf 1: Celosvětové příjmy ze systémů využívajících kognitivní a umělou inteligenci v letech 2015–2024 (v miliardách dolarů)

Zdroj: Statista, IDC Worldwide Artificial Intelligence Systems Spending Guide



Jako jeden z indikátorů důležitosti AI a orientace výzkumných aktivit v daném směru může sloužit počet vydaných vědeckých publikací v jednotlivých letech, který sice celosvětově roste, ale již od roku 2005 v něm začala dominovat Čína. Spojené státy jsou na druhém místě následované Indií, Velkou Británií, Německem, Japonskem, Francií a Kanadou. Nicméně až v roce 2020 překonala Čína USA v počtu citací vědeckých publikací věnujících se AI.⁵ Z hlediska výzkumu, vývoje a implementace AI do vojenství stojí na pomyslném vrcholu stále armáda USA, pozadu však nechtějí zůstat ani státy jako Izrael, Japonsko, Jižní Korea a Turecko, stejně jako Čína nebo Rusko.

Pro Čínu se umělá inteligence stala ústřední technologií, skrz kterou hodlá smazat dosavadní vojenskou převahu Spojených států. Peking dle dat z roku 2018 nominálně vydává na výzkum a vývoj (468 mld. USD) už skoro stejně jako USA (582 mld. USD).⁶ Vyčíslení celkové částky mířící specificky na podporu AI je složité kvůli rozproštění umělé inteligence do mnoha technologických oblastí. Dle dostupných dat v tomto srovnání Spojené státy nad Čínou zatím vedou, a to zejména díky podpoře soukromých investorů, která převyšuje

4) AI & Robotics in the Global Defense Industry to Reach \$61 Billion by 2027. *Businesswire* [online]. 12. 3. 2021 [cit. 2021-10-19]. Dostupné z: <https://www.businesswire.com/news/home/20210312005141/en/AI-Robotics-in-the-Global-Defense-Industry-to-Reach-61-Billion-by-2027---Robotics-Anticipated-to-Account-for-the-Largest-Share-of-Expenditure--ResearchAndMarkets.com>.

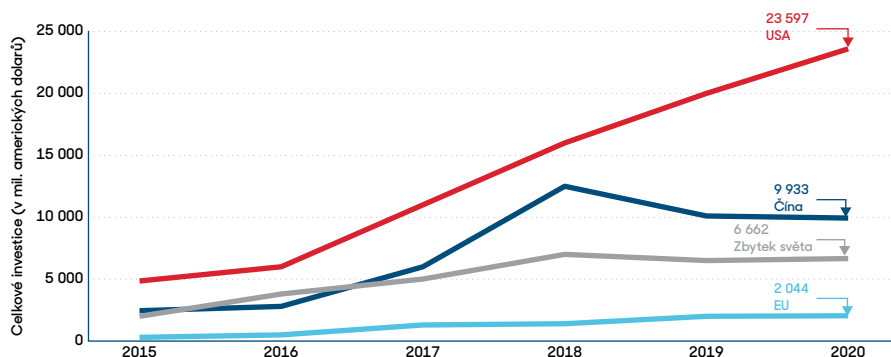
5) ZHANG, Daniel, Saurabh MISHRA, Erik BRYNJOLFSSON, et al. Artificial Intelligence Index Report 2021. *OECD.AI* [online]. Stanford University, 2021 [cit. 2021-10-19]. Dostupné z: <https://pp.wp.oecd.ai/app/uploads/2021/03/2021-AI-Index-Report.pdf>.

6) Is China a Global Leader in Research and Development? *ChinaPower* [online]. 2018 [cit. 2021-10-19]. Dostupné z: <https://chinapower.csis.org/china-research-and-development-rnd/>.

výdaje státu.⁷ Právě soukromé investice do AI se za rok 2020 vůči roku 2019 zvýšily o 9,3 %. Poslední čínský pětiletý plán nicméně hovoří jednoznačně: Podporu AI vidí jako integrální součást velmocenského technologického a zbrojního soupeření.

Graf 2: Celkové investice soukromého kapitálu do umělé inteligence dle regionu

Zdroj: The AI Index 2021 Annual Report



Na militarizaci AI se dlouhodobě zaměřuje samozřejmě i Rusko. V roce 2017 Vladimir Putin deklaroval, že kdokoliv se stane lídrem v umělé inteligenci, stane se pánem světa. O rok později zveřejnilo ministerstvo obrany desetibodový plán začleňující AI do jádra modernizace ruské armády prostřednictvím konsorcií, která zahrnují vládní instituce, akademickou sféru i průmyslové podniky. Rusko uvažuje o AI hlavně jako o tzv. „umožňující technologii“ pro vývoj bezosádkových vzdušných, pozemních, námořních i podvodních platform. Další oblastí zájmu je pro Rusko zapojení AI do systémů velení, řízení a komunikace a samozřejmě její využití v rámci informačních válek a zpravodajských aktivit. Ruský pokrok v oblasti EDTs je nicméně limitován nedostatkem zahraniční spolupráce, finančních prostředků (na vědu a výzkum jde v Rusku podle OECD pouze přibližně 1 % HDP) i snahou o soběstačnost v elektronických komponentech.

Čínský „*top-down*“ model a nastavení spolupráce mezi civilním a vojenským sektorem umožňuje Pekingu konat rychle, rychlost však bude vykoupena kvalitou výsledku. Západ naopak doufá, že k rychlejším a lepším výsledkům povede vznik ekosystému postaveného na soutěži států, soukromých firem, univerzit a vědeckých pracovišť. Je jisté, že bez robustní finanční podpory a bez snahy o integraci disruptivních technologií do

7) ARNOLD, Zachary. What investment trends reveal about the global AI landscape. *Brookings*[online]. 2020 [cit. 2021-10-19]. Dostupné z: <https://www.brookings.edu/techstream/what-investment-trends-reveal-about-the-global-ai-landscape/>.

výzbroje ozbrojených složek a ochrany systémů kritické infrastruktury se takové soupeření vyhrát nedá.

NATO a Evropská unie

Výzkum a zavádění nových technologií ve vojenství – zejména ze strany Číny a Ruska – donutil NATO přehodnotit vlastní strategii a soustředit úsilí právě na rozvoj AI a zpracování dat. I přesto, že NATO danou problematiku v kontextu autonomních systémů oficiálně řeší již od roku 2013, byla samotná AI do prioritních oblastí zařazena až na summitu v roce 2018. AI a velká data jsou první technologické oblasti, pro které je vypracována specifická implementační strategie. Hlavní důraz je i zde kladen na spolupráci mezi soukromými subjekty, státem a akademickou obcí, což vychází z uznání vůdčí role soukromého sektoru. Důležitou roli bude hrát i evropská regulace AI z roku 2021.

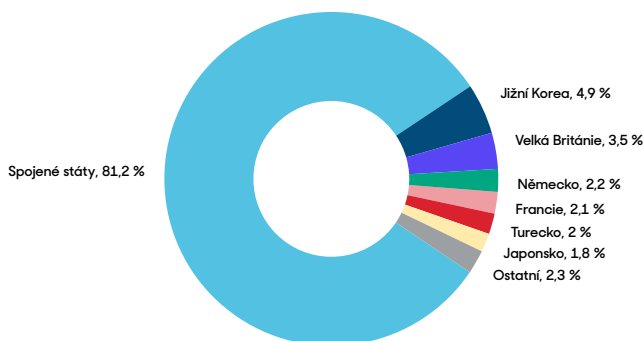
„Během desetiletí se spousta technologického rozvoje odehrávala uvnitř obranného sektoru. Nyní je situace opačná. Je to civilní sektor, který žene rozvoj umělé inteligence, kvantových počítačů a mnohých nových disruptivních technologií.“⁸⁾ Generální tajemník NATO Jens Stoltenberg

Klíčovým aspektem je také spolupráce mezi členskými státy ve sdílení zkušeností a dosažení standardizace a interoperability pokročilých systémů. Členské státy se na posledním summitu dohodly na dvou klíčových opatřeních, která jim umožní podpořit rozvoj nových a stávajících inovačních kapacit a zajistit integraci EDTs do aliančních schopností. Jedná se o iniciativu DIANA a o zřízení Inovačního fondu. Snahou je i systematické zapojení AI do vojenských cvičení. Na nedávném společném aliančním cvičení *Spring Storm*, kterého se účastnily armády Francie, Dánska, Belgie, Estonska a Británie, tak například byly využity systémy na bázi umělé inteligence pro vyhodnocení okolního prostředí a poskytnutí taktických informací.

8) WARRELL, Helen. Nato allies need to speed up AI defence co-operation. *Financial Times* [online]. 2021, 8. 6. 2021 [cit. 2021-10-19]. Dostupné z: <https://www.ft.com/content/61c1945c-d153-4d58-b9c5-dff499a6919e>.

Graf 3: Vlášdní výdaje na vědu a výzkum v obraně zemí OECD v roce 2017

Zdroj: OECD



Nezpochybnitelným lídrem rozvoje technologií spojených s AI v rámci svobodného světa jsou Spojené státy americké, kde jen Pentagon plánuje do této oblasti příští rok investovat 874 milionů dolarů. Celkové investice Washingtonu do AI včetně civilních projektů by pak měly v roce 2022 dosáhnout šesti miliard dolarů.⁹ I v EU je rozvoj a implementace AI zejména v průmyslovém odvětví na relativně slušné úrovni. Nicméně existují obavy, že Evropa nebude schopná tempo udržet. Rozvoj a implementaci AI v oblasti obrany v Evropě ovlivňují dlouhodobě nedostatečné výdaje na obranu spojené se stále relativně dobrou bezpečnostní situací. Lze však vysledovat, že státy jako Německo, Francie, Velká Británie a Itálie se snaží jistý deficit v tomto ohledu dohnat. Realita je však taková, že například co se týče softwarových společností, s největšími výdaji na výzkum a vývoj jich sídlí v EU pouze dvanáct, oproti padesáti osmi v USA a patnácti v Číně. Evropské země jako celek nicméně vynikají v počtu výzkumníků v oboru AI.¹⁰

Samotná EU se na klíčové technologie budoucnosti dívá podobně jako NATO. V oblasti bezpečnosti pak klade důraz na dosažení strategické autonomie a technologické soběstačnosti, přinejmenším rétoricky. Nutno však dodat, že strategická autonomie je vzhledem k dlouhodobému podfinancování evropských armád a z toho plynoucí závislosti na Spojených státech prázdňým heslem. Během nedávného portugalského předsednictví EU byla nicméně ve spolupráci s Evropskou obrannou agenturou (EDA) uspořádána konference zaměřená na EDTs. Setkání mělo za cíl podpořit myšlenku zvýšení financování inovací v oblastech nastupujících a přelomových

9) HARPER, Jon. Federal AI Spending to Top \$6 Billion. *National Defense Magazine* [online]. 2021 [cit. 2021-10-19]. Dostupné z: [https://www.nationaldefensemagazine.org/articles/2021/2/10/federal-ai-spending-to-top-\\$6-billion](https://www.nationaldefensemagazine.org/articles/2021/2/10/federal-ai-spending-to-top-$6-billion).

10) CASTRO, Daniel a Michael MCLAUGHLIN. Who Is Winning the AI Race: China, the EU, or the United States? – 2021 Update. *Information Technology & Innovation Foundation* [online]. 2021 [cit. 2021-10-19]. Dostupné z: <https://itif.org/publications/2021/01/25/who-winning-ai-race-china-eu-or-united-states-2021-update>.

technologií a jejich integrace do obranných schopností. Deklarována byla rovněž nutnost synergie na dvou úrovních: mezi NATO a EU a mezi civilním a obranným sektorem, což je v souladu s nedávno představeným unijním *Akčním plánem pro synergii mezi civilním, vesmírným a obranným sektorem*.

Česká republika

V porovnání se světovými lídry Česká republika z hlediska stavu a rozvoje AI spíše zaostává. Napomoci by měla *Národní strategie umělé inteligence* z roku 2019. Dle zprávy *AI Readiness Report 2020* sestavené think tankem Oxford Insights vize České republiky rozhodně nechybí a v této kategorii byl ČR udělen plný počet bodů. Celkově se ČR umístila na 32. místě, ze zemí EU jsme na 18. místě, tedy v horší polovině. Faktem zůstává, že naplňování ambiciózních strategií v praxi není naší silnou stránkou – armáda by mohla vyprávět, a to nejen s ohledem na nesplněné sliby v rozpočtové oblasti. Národní strategie se nicméně alespoň částečně odrazila v grantových mechanismech Technologické agentury ČR (TAČR) nebo Grantové agentury ČR (GAČR).

Subjekty věnující se rozvoji umělé inteligence v České republice jsou povětšinou malé a střední podniky nebo start-upy. Velice zajímavé využití AI nabízí například brněnská firma SpaceKnow, která se zaměřuje na analýzu satelitních snímků v reálném čase. Pro zajištění bezpečnosti kyberprostoru využívá AI například i Avast, jehož software je schopný se pomocí strojového učení adaptovat na nejnovější hrozby a v reálném čase aktualizovat ochranu svých zákazníků. AI je také základním prvkem produktu společnosti resistant.ai, která svůj systém využívá pro odhalování finančních podvodů a padělaných dokladů.

Dle dat Eurostatu se řadíme do první trojice zemí, v nichž nejvíce firem využívá AI pro umělou syntézu a analýzu řeči. V ČR jsou to 3 % všech podniků s více než 10 zaměstnanci. Mezi nejúspěšnější v této oblasti patří Phonexia a SpeechTech. Široký segment firem se rovněž věnuje rozpoznávání obličejů a gest na kamerových záznamech. Jednou z takových firem je například Eyedea Recognition. Ve společnosti Neuron Soundware se zase zabývají analýzou strojních zvuků a prediktivní údržbou; k jejich zákazníkům patří giganti jako Airbus, Siemens či BMW. České firmy disponují i pokročilou schopností analyzovat množství dat, provádět jejich klasifikaci a nabízet předběžné závěry. Lze zmínit společnosti Tovek a Cogniware. Druhá jmenovaná firma navíc umí pomocí AI sledovat šíření informací v kyberprostoru, kdy je schopna mapovat postup určitého narativu, například dezinformací po webových stránkách a sociálních sítích.

V otázce spolupráce mezi státem a soukromými subjekty a vytváření společného ekosystému nelze opomenout ani univerzitní výzkum, který se odehrává zejména

v Praze a Brně. Hlavními oblastmi zájmu jsou autonomie, kyberbezpečnost, rozpoznávání a segmentace obrazových dat, zpracování řeči a její umělá syntéza. Kromě Akademie věd ČR patří mezi přední pracoviště Centrum umělé inteligence (AIC) a Český institut informatiky, robotiky a kybernetiky (CIIRC) při ČVUT. Pokročilý výzkum probíhá také na Univerzitě Karlově, zejména na Matematicko-fyzikální fakultě. Za pozornost stojí i Centrum excelence Periculum při Fakultě sociálních věd Univerzity Karlovy, které zkoumá propojení člověka a stroje z transdisciplinární perspektivy. Na brněnském VUT bychom našli několik výzkumných skupin, například BUT SPEECH@FIT, které se zabývá těžbou dat z řeči. Ani přes tyto solidní dílčí výsledky Česká republika rozhodně nevykuká mezi státy EU v počtu oborů a kurzů věnujících se AI dle aktuálního žebříčku sestaveného Stanfordskou univerzitou.

V rámci armády je situace složitá jednak z důvodu nahromaděného vnitřního dluhu a z toho vyplývající nutnosti investovat do obnovy zastaralých zbraňových systémů, ale i s ohledem na hlubší českou opatrnost při zavádění nových technologií, zejména těch, které ještě nebyly operačně ověřeny. V současné době tak není AI prostřednictvím pokročilých technologických systémů (jako například autonomní a robotické prostředky) do armády systematicky zaváděna. Armáda s ministerstvem obrany nicméně alespoň definovaly záměr se danou oblastí zabývat a podpořit její implementaci v *Dlouhodobém výhledu pro obranu 2035* i v rámci *Koncepce výstavby Armády ČR 2030*.

Pentagon založil v minulém roce sdružení *AI Partnership for Defense*, kterého se kromě USA účastní Austrálie, Dánsko, Estonsko, Finsko, Francie, Izrael, Japonsko, Kanada, Jižní Korea, Norsko, Švédsko a Velká Británie. Letos přibýly Nizozemsko, Německo a Singapur. O tom, jak vážně ve skutečnosti celou problematiku bereme, možná nejlépe vypovídá fakt, že Česká republika v této skupině chybí.

Závěr

Představitelé izraelské armády oznámili, že během květnové války s islamistickým Hamásem armáda poprvé AI masivně využila. Tamější zkušenost na jednu stranu ukázala výhody zapojení AI do bojových operací, zároveň se však jasně ukázaly i současné limity jejího využití. Sice došlo ke zrychlení reakční doby a ke zintenzivnění úderů, stále to však nestačilo k dosažení jasných vítězství. Střety na Blízkém východě nicméně dlouhodobě ukazují, že tamější trendy dříve či později zasáhnou zbytek světa. S využitím technologií postavených na AI při vojenských operacích to nebude jiné.

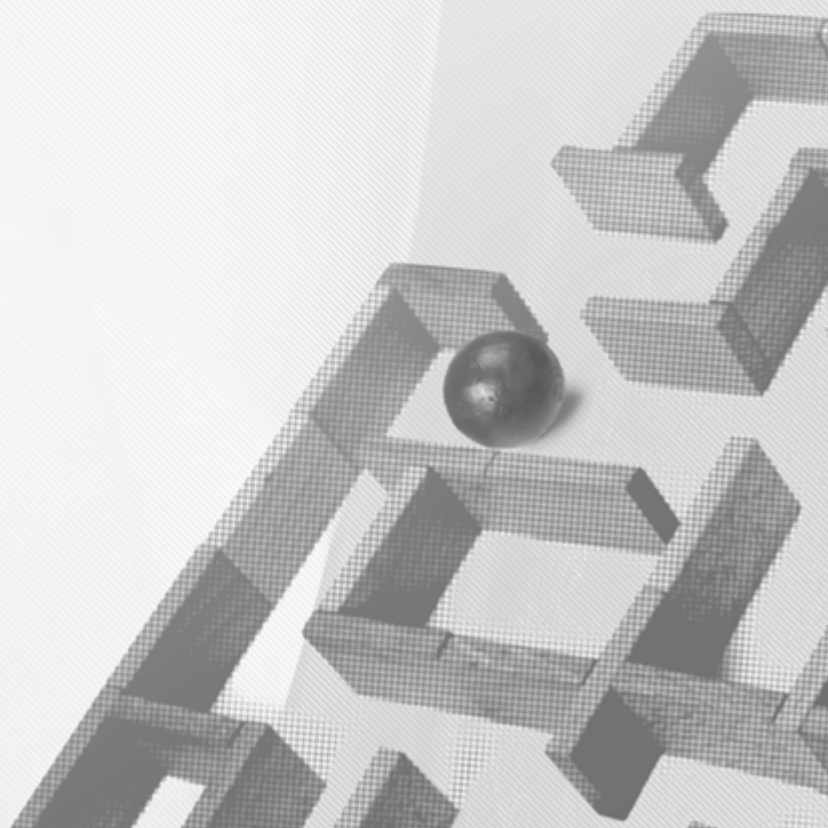
Lze předpokládat, že za deset let dosáhne automatizace řízení ve vozidlech v civilním sektoru plné autonomie. Stejně tak lze vysoký podíl AI očekávat i u vojenských aplikací a nasazení umělé inteligence bude nedílnou součástí jakékoli operace armád vyspělých zemí.

Nastupující trendy mohou zároveň vyvolat značnou nestabilitu nejen ve světové ekonomice, ale i v oblasti obrany a bezpečnosti. Je tedy nejvyšší čas, aby se rozvoj AI zařadil mezi skutečné české národní priority včetně priorit v rámci vyzbrojování po vzoru našich bohatších aliančních spojenců.

S ohledem na deficit státního rozpočtu vzroste nepochybně tlak na škrty právě v oblasti obrany. Omezovat výdaje na investice a vědu a výzkum by však bylo zásadní chybou. Právě investice do modernizace armády spojené s rozvojem moderních technologií a zapojením domácích výzkumných pracovišť i domácího průmyslu jsou nejlepším receptem na dlouhodobé uchování bezpečí, svobody a zaměstnanosti stejně jako na posílení prosperity a konkurenceschopnosti.

Doporučení

- 1. Systematicky podporovat civilní i vojenský výzkum v oblasti AI.**
- 2. Vydávat 2 % HDP na obranu, z toho 20 % dávat na investice.**
- 3. 2 % z výdajů na obranu dávat na vědu a výzkum včetně EDTs.**
- 4. Zapojit ČR do mezinárodních iniciativ, ať již na bázi EU, NATO nebo stejně smýšlejících států.**
- 5. Nebát se zavádět nové technologie do výzbroje.**
- 6. Podpořit systematické vzdělávání veřejnosti o možnostech využití AI, aby došlo k její plošné implementaci, a pomoci tak nastartovat změny ve společnosti.**



Aspen Young Leaders

Budoucnost státní správy není digitální, je v lidech

Andrea Garaiová, konzultantka Evropské banky pro obnovu a rozvoj / spoluzakladatelka vzdělávacího programu FutureGov Fellowship

Zlepšování efektivity organizací ve veřejném sektoru již dlouho zaujímá významné místo v globálních rozvojových programech. Přibližně čtvrtina výdajů na mezinárodní pomoc je každoročně investována do budování kapacit států na celém světě. Empirické důkazy o tom, „co funguje“, jsou však často nepřesvědčivé. A to vedoucím představitelům veřejného sektoru ztěžuje identifikaci, zavádění a realizaci intervencí, které systémově zvyšují schopnosti státních zaměstnanců.

A přitom jsou to právě organizace ve veřejném sektoru a jejich zaměstnanci, jež do značné míry ovlivní, nakolik budeme schopni řešit rozhodující výzvy tohoto století.

Výzkumníci i odborníci z praxe obecně uznávají, že politizace státní správy má negativní dopady na motivaci, výkonnost a integritu státních zaměstnanců a že meritokratický nábor přispívá k vytváření podmínek pro vznik a zachování efektivní pracovní síly ve veřejném sektoru.

Mnohem méně jasné jsou však účinky velkého množství manažerských postupů, které byly vyzkoušeny ve veřejném i soukromém sektoru po celém světě, a možnosti jejich využití s cílem zlepšit efektivitu veřejných institucí v daném kontextu. Co má tedy dělat vedoucí pracovník veřejné správy, který si přeje vybudovat schopnou a motivovanou pracovní sílu připravenou reagovat na výzvy dneška a zítřka?

Ačkoli se o veřejném sektoru často hovoří jako o monolitické struktuře bez větší vnitřní diverzity, sestává z mnoha institucí. Každá instituce má svou vlastní kulturu, normy, procesy a lidi, kteří pro ni pracují. Ti potom do služby občanům vnášejí své vlastní preference, postoje, potřeby a chování.

Aby instituce využily lidskou variabilitu ve svých řadách, měly by investovat do rozvoje systémů pro analýzu potřeb svých zaměstnanců, které jim umožní dlouhodobě zachycovat, chápat a adekvátně reagovat na jejich potřeby růstu a rozvoje. V některých částech střední Evropy se ke zlepšení managementu lidských zdrojů ve veřejných institucích začaly

využívat průzkumy angažovanosti zaměstnanců. To je sice pozitivní vývoj, ale jejich využití rozhodně není široce rozšířené. Tyto snahy bude třeba výrazně posílit, aby bylo možné navrhnout a zavést reaktivní manažerské postupy, které pomohou zaměstnancům veřejného sektoru držet krok s požadavky stále složitějšího světa.

O nástupu digitálních technologií a jejich potenciálu transformovat různé sektory naší společnosti včetně státní správy toho bylo napsáno mnoho. Digitální technologie disponují potenciálem změnit jak způsob poskytování veřejných služeb, tak jejich vnitřní organizaci. Ale touto a všemi dalšími transformacemi, které nás v nadcházejících desetiletích čekají, nás provedou právě lidé, kteří v nich pracují. Porozumění jejich schopnostem a investice do nich by měly být naší nejvyšší prioritou.

Veřejný sektor a moderní zdravotnictví – oxymorón?

Jakub P. Hlávka, výzkumný profesor v oboru zdravotní politiky a managementu, University of Southern California, USA / spoluzakladatel Iniciativy pro efektivní zdravotnictví, Česká republika

Zdravotnictví je všude ve světě vystaveno podobným tlakům, ať už jde o stárnoucí populaci, rostoucí náklady na péči či nedostatek zdravotníků. Podmínkou pro uskutečnění reformy v oblasti zdravotnictví je fungující veřejný sektor, který umí dosahovat výsledků. V zemích, jako je Česká republika, kde pandemie odhalila řadu příkladů neefektivity veřejného sektoru, však panují vážné pochybnosti o schopnosti úřadů implementovat tolik potřebné změny. Aby reformy uspěly, budou se muset vyvarovat největších rizik – větší byrokracie, dražší péče, stále delších čekacích lhůt a rostoucí nerovnosti v přístupu k péči i v klinických výsledcích.

V posledních letech zaznamenáváme vznik mnoha nových společností podnikajících ve zdravotnictví. Start-upy z celého kontinentu přicházejí s aplikacemi pro chytré telefony, které umožňují sledovat zdravotní ukazatele, napomáhají zvyšovat kvalitu života a předcházet onemocnění díky navrhovaným úpravám životního stylu. I když je tento trend do značné míry pozitivní a skutečně vítaný, nemůže nahradit fungující leadership ve veřejném sektoru – klíčovou roli hrají národní a regionální instituce, které dohlížejí na rozdělování zdrojů, regulaci odvětví a dlouhodobé investice.

V dalších letech bude třeba posílit několik oblastí českého zdravotnictví. Systém zdravotnictví musí zaprvé začít vychovávat a vzdělávat generaci profesionálů, kteří budou

schopni uvažovat systémově. To bude vyžadovat veřejné investice do magisterských a doktorských programů v vyučujících veřejné zdraví, ekonomii zdravotnictví, analýzu a hodnocení politik (v současné době u nás existuje jen velmi omezené vzdělávání v těchto oborech). Z druhé bude zapotřebí reforma legislativy, která umožní rychlejší zavádění nových služeb, jako jsou digitální nástroje podporující sdílení informací mezi poskytovateli nebo high-tech nástroje umožňující rychlou diagnostiku a léčbu. Takové reformy by měly snížit náročnost pilotování nových programů a intervencí, urychlit a zprůhlednit vyhodnocování získaných zkušeností, napomoci implementovat úspěšné nástroje a také zpřístupnit jejich veřejné financování, jakmile bude dosaženo čistých přínosů. Zatřetí, shromažďování, analýza a sdílení údajů o zdravotní péči, které jsou nyní plně v rukou státu, musí být mnohem rozsáhlejší a transparentnější. Výzkumným pracovníkům a inovátorům to umožní identifikovat nedostatky v přístupu a klinických výsledcích a vyvíjet nová řešení.

Vzhledem k rychle sílící potřebě zlepšit výsledky a efektivitu si české zdravotnictví zaslouží pozornost nejvyšších představitelů ve zdravotnictví a lépe fungující spolupráci mezi zúčastněnými subjekty z veřejného i soukromého sektoru. Bez efektivní vedoucí role veřejného sektoru se však budou v prostoru, v němž se inovátoři pohybují, i nadále vyskytovat významné překážky, což povede k promarnění příležitostí, které by zdravotnictví umožnily čelit jeho čím dál větším výzvám.

Informované vládnutí je kritické pro ekonomický i společenský rozvoj

Ladislav Frůhauf, člen správní rady, České priority

Kvalitní státní správa je zásadním klíčem pro ekonomický i společenský rozvoj moderních zemí. Výkon státní správy v České republice je však i v mezinárodním srovnání velmi slabý – ČR se například v žebříčku *Global Competitiveness Report* z roku 2019 umístila v oblasti *Public-sector performance* na 99. příčce ze 141 zkoumaných zemí.

Pro kvalitní státní správu je nezbytné zavést informované vládnutí a rozhodování na základě faktů (*evidence-based policy-making*). Tento systematický přístup k tvorbě veřejných politik by měl být preferovanou alternativou oproti rozhodování na základě ideologie, lobbyingu, intuice či „dojmologie“, které zdaleka nestačí pro efektivní řešení současných komplexních problémů. Jde o způsob vytváření politik na základě poznatků vycházejících z odborného konsensu a dat. Vládnutí se díky tomu stává koncepční a udržitelné a provedená

rozhodnutí se lépe vysvětlují veřejnosti. Pro jeho zavedení je nezbytná reforma, která by se měla soustředit zejména na následující oblasti.

První úroveň se týká klíčových rozhodovacích procesů v oblasti veřejných politik. Je třeba zavést nový model strategického řízení státní správy. Dále je nutné zkvalitnit a posílit proces tvorby zákonů a vyhlášek – hodnocení dopadů regulace (RIA). Vedle toho je důležité zmodernizovat proces řízení veřejných financí.

Zadruhé je nutné informované vládnutí implementovat i na institucionální úrovni. V České republice by měla být vytvořena dosud neexistující centrální analytická jednotka, která je v řadě vyspělých států jedním ze základních pilířů analytické práce. Vedle ní je ale důležité se věnovat i posilování jednotlivých resortních analytických kapacit.

Třetí úroveň reformních kroků by mělo být vytvoření potřebné infrastruktury, která je klíčová pro adekvátní fungování analytické práce v české státní správě. Do této infrastruktury patří odpovídající personální kapacity, vyspělá práce s daty, obsáhlý arzenál metodik a nástrojů a také propojení s domácími i zahraničními experty. Český stát se musí zaměřit obzvláště na oblast personálních kapacit, aby se mu podařilo vytvořit ze státní správy atraktivního a prestižního zaměstnavatele, který umí získat a rozvíjet talenty na všech úrovních.

Pro úspěch informovaného vládnutí je také nezbytné systematicky rozvíjet pozitivní vnitřní kulturu uvnitř všech organizací státní správy. Tu reprezentují například adaptabilita, flexibilita, experimentování a pilotování, prostředí důvěry a otevřenosti, učení se a také orientace na zákazníka – občana.

Zahraniční zkušenosti ukazují, že tento přístup má smysl. Pojďme jej tedy podporovat a rozvíjet jako zaměstnanci a partneři státní správy. Pojďme jej také vyžadovat jako její klienti – občané, podnikatelé, zaměstnavatelé a hybatelé změn ve veřejném prostoru.

Poznámky

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Pořadatel



Spolupořadatel

HOSPODÁŘSKÉ NOVINY

Generální partner
Aspen Institute CE



Partneři



VIGO Investments

Hlavní mediální
partner konference



Mediální partneři



VÝROČNÍ
KONFERENCE
ASPEN INSTITUTE CE
2021

#AspenAnnual



THE ASPEN INSTITUTE
CENTRAL EUROPE

HOSPODÁŘSKÉ NOVINY