

Diplomová práce

Strategický rámec rozvoje vzdělávací soustavy v hlavním městě Praze 2022-2030

Studijní program

Projektové řízení inovací

Vedoucí práce

doc. Ing. Arch. Vladimíra Šilhánková, Ph. D.

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: **Šimral** Jméno: **Vít** Osobní číslo: **499853**
Fakulta/ústav: **Masarykův ústav vyšších studií**
Zadávající katedra/ústav: **Institut veřejné správy a regionálních studií**
Studijní program: **Projektové řízení inovací**

II. ÚDAJE K DIPLOMOVÉ PRÁCI

Název diplomové práce:

Strategický rámec rozvoje vzdělávací soustavy v hlavním městě Praze 2022-2030

Název diplomové práce anglicky:

Strategic Framework of the Educational System in Prague 2022-2030

Pokyny pro vypracování:

V rámci diplomové práce student vypracuje strategický rámec rozvoje vzdělávací soustavy v hl. m. Praze pro období 2022 až 2030. Předpokládaná osnova práce:

1. Úvod
2. Současné teorie strategického řízení vzdělávacích soustav v Česku a vybraných evropských zemích
3. Příklady aplikace současných teorií na vybraných evropských městech srovnatelných s Prahou
4. Míse a vize strategického rozvoje vzdělávací soustavy v Praze
5. Intervenční logika a přehled cílů, Popis strategických cílů
6. Implementace strategického rámce, implementační postup a struktura
7. Závěr

Seznam doporučené literatury:

Barrett, Peter a kol. 2019. The Impact of School Infrastructure on Learning A Synthesis of the Evidence. Washington: International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank.
Greany, Toby. 2020. Place-based governance and leadership in decentralised school systems: evidence from England. Journal of Education Policy, DOI: 10.1080/02680939.2020.1792554.
Ježek, Jiří a kol. 2015. Strategické plánování obcí, měst a regionů. Vybrané problémy, výzvy a možnosti řešení. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2015

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) diplomové práce:

doc. Ing. arch. Vladimíra Šilhánková, Ph.D. Masarykův ústav vyšších studií ČVUT v Praze

Jméno a pracoviště druhé(ho) vedoucí(ho) nebo konzultanta(ky) diplomové práce:

Datum zadání diplomové práce: **05.01.2022** Termín odevzdání diplomové práce: **19.08.2022**

Platnost zadání diplomové práce: _____

doc. Ing. arch. Vladimíra Šilhánková, Ph.D.
podpis vedoucí(ho) práce

doc. Ing. arch. Vladimíra Šilhánková, Ph.D.
podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry

prof. PhDr. Vladimíra Dvořáková, CSc.
podpis děkana(ky)

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

Diplomant bere na vědomí, že je povinen vypracovat diplomovou práci samostatně, bez cizí pomoci, s výjimkou poskytnutých konzultací. Seznam použité literatury, jiných pramenů a jmen konzultantů je třeba uvést v diplomové práci.

Datum převzetí zadání

Podpis studenta

ŠIMRAL, Vít. Strategický rámec rozvoje vzdělávací soustavy v hlavním městě Praze 2023-2030. Praha: ČVUT 2023. Diplomová práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou diplomovou práci vypracoval samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citoval a uvádím je v přiloženém seznamu použité literatury. Nemám závažný důvod proti zpřístupňování této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne 2. 2. 2023

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá návrhem strategického řízení a plánování vzdělávací soustavy v hlavním městě Praze pro období 2022 až 2030. Jádrem práce je řešení problémů nedostatečných kapacit školské soustavy, jejího kvalitativního rozvoje a zefektivnění řízení celé školské soustavy. V první části práce jsou zhodnoceny současné koncepty strategického plánování a řízení a zahraniční přístupy specificky k otázce strategického plánování školství. V druhé části je popsán současný stav rozvoje strategického plánování a řízení českého školství na národní i pod-národní úrovni, dále je popsána školská soustava v Praze a představena datová základna pro návrhovou část práce. V rámci krátké SWOT analýzy jsou zanalyzována slabá a silná místa soustavy pražské vzdělávací soustavy a představeny možné hrozby a příležitosti. V poslední, návrhové části jsou pak zanalyzované metodické postupy a data k navržení jednoduchého strategického rámce pro rozvoj vzdělávací soustavy v Praze.

Klíčová slova

Strategické plánování a řízení; vzdělávání; školy; Praha.

Abstract

The thesis proposes a framework of strategic planning and management in the City of Prague for the period 2022 to 2030. The purpose of the framework is to help Prague fight challenges that she faces in the education agenda: a lack of school capacities, school quality management and strategic management of the school network. The thesis consists of three parts: in the first, the current concepts and models of strategy planning and management in education, both from the Czech Republic and from abroad, are reviewed. In the second part, the current state of the Prague education system is analyzed. Finally, a simple framework of strategic planning for the Prague school network is formulated.

Key words

Strategic planning and management; education; schools; Prague.

Obsah

1. Úvod	8
2. Teorie strategického plánování a řízení ve školství	10
2.1 Obecné principy strategického plánování a řízení	10
2.2 Teorie strategického plánování a řízení v oblasti školství.....	12
3. Strategické vládnutí v českém školství a v zahraničí.....	15
3.1 Národní strategické vládnutí.....	15
3.2 Krajské strategické vládnutí	16
3.3 Obecní strategické vládnutí	18
3.3 Zahraniční příklady strategického vládnutí.....	20
3.3.1 Varšava.....	21
3.3.2 Vídeň	25
3.3.3 Berlín a Mnichov	31
3.3.4 Bratislava.....	35
3.3.5 Nový Jižní Wales.....	38
3.3.6 Zhodnocení zahraničních příkladů dobré praxe strategického vládnutí školství.....	43
3.4 Zhodnocení strategického vládnutí školství v Česku a v zahraničí.....	44
Praktická část	47
4. Analytické podklady pro strategický rámec vzdělávací soustavy hl. m. Prahy	47
4.1 Demografická prognóza	48
4.2 Socioekonomická skladba společnosti.....	51
4.3 Územní data pražského školství.....	53
4.4 Finanční plánování pražského školství.....	57
4.5 Charakteristika pražské školské sítě.....	60
4.6 Významné ekonomické a společenské trendy	66
4.7 SWOT analýza.....	67
Silné stránky	67
Slabé stránky	67
Hrozby	68
Příležitosti	68
5. Návrh strategického rámce.....	69
5.1 Vize strategického rámce rozvoje vzdělávací soustavy v Praze.....	69

5.2 Popis strategických cílů	71
5.2.1 Navýšení dostupných kapacit mateřského a základního školství	71
5.2.2 Navýšení kapacit 4letých gymnázií a dalších poptávaných oborů	74
5.2.3 Modernizace technologií školské infrastruktury.....	75
5.2.4 Modernizace a inovace pedagogického procesu	77
5.2.5 Odhad celkových nákladů na plnění Strategických cílů 1 až 4	79
5.3. Implementace strategického rámce	80
5.4 Evaluační strategie	84
5.5 Aktivity v zásobníku projektů a proces jejich realizace.....	85
Aktivita: Systemizace spolupráce ve školské agendě mezi Magistrátem hl. m. Prahy a městskými částmi	88
Aktivita: Sestavení investičního plánu do ZŠ.....	89
Aktivita Monitoring zdrojů financování investic z evropských zdrojů	90
Aktivita: Monitoring rozvoje školské infrastruktury v souladu s plněním Klimatických cílů Prahy	91
Aktivita: Investice do škol a EVVO.....	93
6. Závěr.....	94
Seznam použité literatury	96
Seznam tabulek, grafů a obrázků.....	115

1. Úvod

Tématem diplomové práce je zpracování **strategického rámce rozvoje vzdělávací soustavy v hlavním městě České republiky, Praze**. Chce tak pomoci poskytnout potřebná data a analytické podklady k řešení některých stávajících problémů této soustavy, jež se nejvíce objevují ve veřejném i odborném diskurzu:

Za prvé, kvalitativního problému stagnující úrovně akademických výsledků českých žákyň a žáků na základních i středních školách (např. ČŠI 2019; McEnchroe 2019) a nesouladu současné pražské středoškolské soustavy s požadavky současného a budoucího pracovního trhu (srov. např. Trhlíková a Novotná 2022) a s veřejnou poptávkou (např. Mačí 2022). V Praze dlouhodobě existuje vysoká poptávka po gymnaziálním vzdělávání, jež vysoce převyšuje nad nabídkou; stejný převis poptávky je u různých forem alternativní vzdělávací cesty (waldorfské školství, Montessori školství) nebo progresivních pedagogických nástrojů, jež se jen pomalu rozšiřují v hlavním proudu pražského školství (formativní hodnocení, projektová výuka).

Za druhé, kvantitativního problému nedostatku kapacit vzdělávací soustavy v Praze, jež se dnes projevuje hlavně na úrovni základního a středního školství (např. Matějková 2022; Švihel 2022), ale dlouhodobě jím trpí i předškolní péče (např. Zyanová a Janhubová 2020; Úřad vlády 2021: 27-28). U předškolních dětí takový pro stav pro rodiče znamená překážku vrátit se brzo ke své profesní kariéře, pro děti školou povinné nutnost dojíždět do školy autem nebo hromadnou dopravou. Absolventi 9. tříd si pak často musí najít střední školu nikoliv podle své osobní preference, ale podle, kde na ně zbyde volné míst.

Čtvrtým problémem je pak riziko nezachycení moderních trendů ve vzdělávání, respektive jejich zavádění do pražského školství až se zpožděním. Jedná se například o trendy digitalizace, prolínání formálního a neformálního vzdělávání nebo posilování významu celoživotního vzdělávání.

Aktuálním zdrojem problémů nových a zesílení těch existujících, jejichž plný rozsah se bohužel teprve ještě projeví, je pak spojená migrační a energetická krize, jež vznikla na jaře roku 2022 útokem Ruska na Ukrajinu. Pro české, ale především pro pražské školy znamená příchod ukrajinských žákyň a žáků velkou kapacitní zátěž, zároveň ale i zásah do způsobu a kvality výuky, související s potřebou vzdělávání velké skupiny dětí s odlišným mateřským jazykem (např. Aubrecht 2022; Pokorný 2022). Energetická krize způsobená válkou pak znamená významný vzrůst nákladů na provoz pro školská zařízení a jejich zřizovatele a další nárůst cen stavebních prací a materiálů pro školské investice, již tak rostoucí kvůli dvouleté pandemii koronaviru (např. Janda 2022; Zíta 2022).

Předpokládaným vlastníkem a realizátorem navrženého strategického rámce je Magistrát hl. m. Prahy jako v současné době aktér pražské vzdělávací soustavy s největší změnovou kapacitou. Praha má v České republice unikátní postavení obce i kraje zároveň. Nevztahuje se na ní zákon o obcích (č. 128/2000 Sb.), ale její správu řídí zvláštní zákon o hlavním městě Praze (č. 131/2000 Sb.). Praha vydává pro své území vlastní právní předpisy, vyhlášky i nařízení, které publikuje ve Sbírce právních předpisů hlavního města Prahy.

Magistrát hlavního města Prahy je zřizovatelem zdaleka největšího počtu škol a školských organizací na území Prahy: zřizuje 100 středních škol a téměř 100 dalších školských příspěvkových organizací (speciální

školy, základní umělecké školy, pedagogicko-psychologické poradny, domy dětí a mládeže a další). Zároveň úzce spolupracuje s 57 pražskými městskými částmi, jež jsou hlavními zřizovateli 300 mateřských a 195 základních škol (MHMP 2021a), ať už například při určování spádových oblastí škol, financování nebo řešení různých administrativních agend. Odbor školství, mládeže a sportu Magistrátu hlavního města Prahy, jako krajské pracoviště, a odbory nebo oddělení školství na jednotlivých městských částech Prahy, jako místní pracoviště, při řešení mnoha situací v pražském školství postupují kolaborativně a synergicky; zároveň jim ale právě v oblasti spolupráce na zkvalitnění a zkapacitnění regionální školské soustavy chybí koncepční strategický rámec, jenž by strategické plánování a řízení zefektivnil. Právě tuto niku by představená práce měla pomoci zaplnit.

V návrhové části představená práce nabízí strategický rámec chápaný dle Metodického doporučení MMR-NOK v Typologii strategických a prováděcích dokumentů (MMR 2017). Klade důraz na analytickou a strategickou část, stanoví základní strategické směřování a rámcovou implementaci; realizuje se zejména pomocí souvisejících koncepcí a strategií a jednotlivých aktivit, které jsou v rámci návrhové části určeny k rozpracování.

Problematikou vysokých škol a univerzit se tato práce nezabývá. Vysoké školy v Praze podle současných žebříčků nevykávají závratnou akademickou kvalitou na světové, ale ani na evropské úrovni, což indikuje potřebu jejich lepšího strategického plánování a řízení; i na národní úrovni je ale strategické řízení vysokých škol řešeno samostatně (MŠMT 2020a), to i z důvodu jejich odděleného legislativního ukotvení a tradiční samosprávné role, nezávislé na vůli místní samosprávy.

Kruciálním teoretickým konceptem celé práce jsou pojmy strategického plánování a řízení, chápané zde pro oblast veřejné správy jako dvě fáze, analytická a exekuční, celistvého procesu strategického vládnutí. Proces strategického vládnutí je tu pak pojímán v definici Potůčka a kol. (2007: 10): “Strategické vládnutí lze pojmovat jako dynamický proces tvorby a uplatňování veřejné politiky, politiky a správy, představovaný snahou mnoha různých sociálních a ekonomických skupin s různými zájmy a zároveň hledáním udržitelné rozvojové orientace a sociálního kontraktu (kontraktů), schopných vyvážit tyto zájmy způsobem, který je slučitelný s dlouhodobými zájmy celé společnosti včetně jejich budoucích generací.” Strategické vládnutí je v mnoha ohledech pojem z veřejného sektoru paralelní k pojmu strategický management v sektoru soukromém (srov. Veber 2009).

Práce je rozdělena na tři části: první, teoretická, se dále dělí na kapitoly 2 a 3. Jsou v ní nejprve zhodnoceny současné koncepty strategického plánování a řízení a zahraniční přístupy specificky k otázce strategického plánování školství a školské infrastruktury. Je popsán i současný stav rozvoje strategického plánování a řízení českého školství na národní i pod-národní úrovni (kapitola 3). V druhé, praktické části, je popsána školská soustava v Praze a představena datová základna pro návrhovou část práce (kapitola 4). V rámci krátké SWOT analýzy jsou zanalyzována slabá a silná místa soustavy pražské vzdělávací soustavy představeny možné hrozby a příležitosti. V poslední, návrhové části (kapitola 5) jsou pak vybrané metodické postupy a data, a to jak z teoretické, tak praktické části práce, využity k navržení jednoduchého strategického rámce pro rozvoj vzdělávací soustavy v Praze. Závěr práce shrnuje poznatky z předchozích částí a navrhuje možnosti k jejich dalšímu využití v praxi a v akademické sféře.

2. Teorie strategického plánování a řízení ve školství

2.1 Obecné principy strategického plánování a řízení

Jako klasický společenskovědní obor, i strategické plánování a řízení (vládnutí) trpí od začátku svého formování jako vědního oboru charakteristickým neduhem: je přímo závislé na volbách epistémy, teoretické perspektivy, metodologie a metod (Crotty 1998: 2-14). Nejenom v českém prostředí, ale i jinde se tak na vývoji této disciplíny výrazně podepsaly společenské a politické pohyby napříč kontinenty a národy ve 20. století. Jak popisuje např. Ježek (2015a), ve strategickém řízení a plánování jako vědním oboru je od počátku reflektován trvalý spor praktiků - stratégů veřejné sféry, kteří se neustále snaží najít míru toho, do jaké míry, co, kde, kdy a jak plánovat. Protože, jak trefně říká Aardon Wildavsky už v názvu své slavné eseje, "If Planning is Everything, Maybe it's Nothing" (Wildavsky 1973).

Kvůli této epistemologické závislosti, ale i kvůli celkové komplexnosti a inherentní multidisciplinárnosti je strategické plánování a řízení teoreticky a konceptuálně relativně neukotveným vědním oborem, což se promítá i při jeho aplikaci na specifické agendy nebo oblasti, jež užití nějaké formy strategie vyžadují. To na jednu stranu ztěžuje budování rigorózního a robustního teoretického pemza na úroveň například současné ekonomie, na druhou stranu ale umožňuje flexibilitu a variabilitu jak při užití vhodných teoretických východisek a vstupů, tak při tvorbě možných nových teoretických nebo konceptuálních výstupů. Základní charakteristikou strategického plánování a řízení je pak prolínání jejich normativní a pozitivistické povahy jako vědního oboru, základní metodologickou charakteristikou pak zcela logicky využití jak kvantitativních, tak kvalitativních metod pro hledání odpovědí na položené výzkumné otázky.

Teoretická stránka strategického vládnutí tak v mnoha oblastech může připomínat induktivní přístupy zakotvené teorie („grounded theory“) (Glaser a Strauss 1967) nebo kvalitativní komparativní analýzy („qualitative comparative analysis“) (Ragin 1987). V procesu tvorby strategie a její implementace dochází k neustálému srovnávání případů a datových vzorků, (re)kódování dat a hledání kategorií a vzorců.

Srovnáme-li podobu strategického plánování a řízení v soukromé a veřejné sféře, v podstatě zrcadlí odlišnosti, jež charakterizují odlišný styl managementu obecně u soukromých a veřejných institucí (např. Strecková 1998; Peková, Pilný a Jetmar 2008; Siegl, Stejskal a Stránská Kořátková 2011): ve veřejném sektoru strategie vždy musí zahrnout spolupráci více aktérů, prioritizovat jiná kritéria než čistě finanční zisk, musí více přihlížet k regulaci, je komplexnější a zaměřená na daleko širší publikum. Aplikace strategického plánování a řízení na specifické oblasti veřejné sféry je tak velmi obtížné a znesnadňuje tvorbu obecně platných ponaučení a principů přenositelných z jednoho konkrétního aplikačního případu na jiný (např. Potůček 2007: 11-12).

Přese všechny teoretické, konceptuální i metodologické rozpory, jež akademickou diskuzi nad strategickým plánováním a řízením, jako ostatně každý sociálněvědní obor, provází, lze dnes z minimálně ve středoevropské literatuře nalézt určitý konsensus autorů hlavního proudu na principech, jež by měla strategie, její plánování a řízení, ve veřejné sféře, hlavně pak na úrovni pod-národních celků, naplňovat:

1. Strategie má duální povahu a obsahuje jak silnou normativní část, na jejímž základě je vykreslena strategická vize, změnová agenda a obecné cíle plánování, tak část pozitivistickou, která pomocí analýzy současného stavu a v lepším případě i hrubé predikce budoucího stavu navrhne nástroje a postupy, jak vizi, změnovou agendu a cíle naplnit (např. Klosterman 1978).
2. Strategické plánování a řízení je nekonečný proces permanentního uplatňování vytyčené strategie a její evaluace (např. Mallya 2007; Hanzelková, Keřkovský a Vykypěl 2017). Fáze evaluace je pak v praxi patrně nejvíce podceňovanou a nejméně realizovanou fází celého procesu (Ježek 2015b).
3. Strategické plánování a řízení je v návaznosti na svou duální povahu mixem velkých plánů a malých projektových kroků (např. Ježek 2015a: 22), teoreticky uchopeným například německou školou perspektivistického inkrementalismu (např. Ganser, Siebel a Sieverts 1993).
4. Ani velké plány ani malé projektové kroky nesmí v rámci strategie zapomenout na žádný ze zdrojů potřebných ke své úspěšné realizaci: musí být proto promyšleny jak potřebné zdroje prostorové a časové, tak personální, finanční, politické, sociální, kulturní a případně jiné, specifické místu a času (srov. Šilhánková 2015).
5. Strategie musí počítat kromě vertikální osy dělby moci (mezi-/nadmárodní, národní, regionální, místní) i s komplikovanou a podstatnou horizontální osou, zahrnovat aktéry veřejné správy, trhu, občanského sektoru i významných zájmových skupin a médií (Jabůrková a Mátl 2007: 283). Podle mnoha autorů je pro post-moderní dobu charakteristická síťová (např. Castells 1996: 502) nebo polycentrická forma vládnutí (např. Rifkin 2004: 214–246), někdy také označována jako dialogická demokracie (Giddens, Beck a Lash 1994).
6. V návaznosti na význam a vysoký počet aktérů na vertikální i horizontální ose a potřebu dialogu jsou pro strategické plánování klíčové nástroje participace a komunikace, jež jsou teoreticky i aplikačně výrazně rozvíjené od příchodu školy New Public Management v druhé polovině 70. let 20. století (např. Osborne 2006; Osborne, Radnor a Nasi 2013; Dickinson 2016) a dnes chápáné jako předpoklad dlouhodobé udržitelnosti realizované strategie (např. Maier 2012).
7. Udržitelné strategické plánování a řízení také předpokládá dostatečnou institucionalizaci struktur, jež mají strategické plánování a řízení jako hlavní agendu, a to minimálně v její "měkké" formě (Slach, Nováček, Rumpel 2015; srov. Dror 2002), ale také dostatečnou kapacitu a ochotu ostatních struktur veřejné správy strategické plány realizovat a do strategického řízení se zapojit. Někteří autoři dokonce vidí umístění strategické jednotky na vrcholu exekutivní hierarchie *conditio sine qua non* pro úspěch celého procesu strategického plánování a řízení (např. Drhová 2010: 193).

V literatuře lze nalézt i další principy strategického plánování a řízení ve veřejném prostoru, vlastní podání každého jednotlivého autora, v závislosti na tom, na jaké teoretické východisko se zaměřuje nebo jakou konkrétní agendu zkoumá (srov. např. Schuster, Smith, Corak a Yamada 1994; Dror 2004; Mulgan 2004; Potůček a kol. 2007; Loorbach 2010; de Vries a Nemeč 2013). Naplní-li ale jakýkoliv strategický rámec alespoň shora popsané principy, mělo by ho to zařadit mezi teoreticky velmi silně ukotvené, existující literaturou podložené koncepční texty.

2.2 Teorie strategického plánování a řízení v oblasti školství

V současné době neexistuje ani v české ani v zahraniční literatuře zcela jednotná teorie strategického plánování a řízení (vládnutí) škol a školských soustav. Autoři textů, jež se zabývají případovými studii strategií regionálních nebo národních soustav, případně komparacemi několika případů, vycházejí z různých teoretických rámců, kladou si odlišné výzkumné otázky a cíle a používají odlišné metodologie i výzkumné přístupy. Agenda výzkumu strategie ve vzdělávání je tak plně zatížena obecným problémem oboru strategického plánování a řízení: je fragmentovaná a napříč autory a výzkumnými případy spíše obtížně srovnatelná. Odráží tak ale i globální realitu řízení vzdělávání: přes pokračující snahy k systematizaci jednotlivých národních systémů, sjednocení kurikula, koncepcí nebo kvalifikací, vzdělávací soustavy ve většině zemí světa jsou dnes charakteristické výraznými rozdíly mezi školami, ať už plánovanými nebo prvotně nezamýšlenými.

Takový stav má pochopitelně své klady i zápory: na jednu stranu unikátní přednosti jednotlivých škol mohou inspirovat další a podporovat invenci (srov. Florida 2002; Ferrari a kol. 2009), na druhou stranu tvoří nerovnosti negativně ovlivňující akademické úspěchy klientů vzdělávání, a to jak na mikro-úrovni (škola od školy), tak na mezo- (kraj od kraje) a makro-úrovni (region od regionu, stát od státu).

Přes úplnou počáteční fragmentárnost ale i u strategického plánování a řízení v oblasti vzdělávání dochází díky postupnému hromadění dostatku dat a postupné tvorbě meta-analýz existující literatury k agregaci a syntéze jádrové znalosti (pod)oboru. Tuto jádrovou znalost lze dále meta-analyticky popsat a klasifikovat v částečně propojených třech množinách výzkumné přístupy. Tyto výzkumné přístupy lze také charakterizovat různými otázkami, na něž se snaží odpovědět: „Jak budeme učit?“, „Kdo bude učit, co budeme učit, proč to budeme učit?“ a nakonec „Kde budeme učit?“:

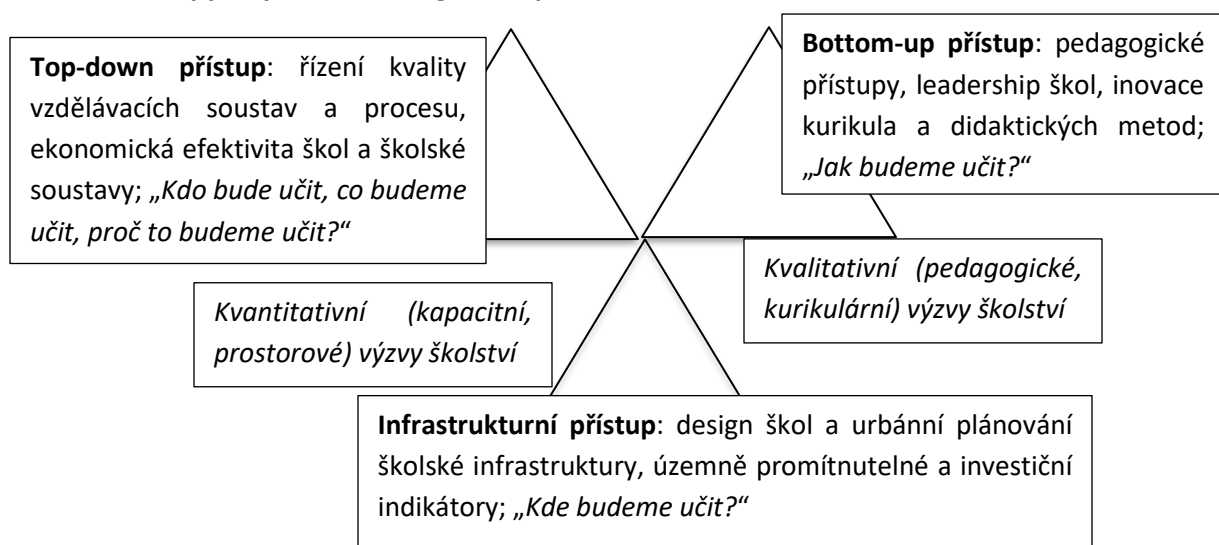
1. Od počátku oboru v 70. letech se univerzitní a výzkumná pracoviště, jež se plánování ve vzdělávání zabývala, věnovala prioritně strategickému managementu na úrovni škol, leadershipu a pedagogickému vedení nebo obecné problematice zlepšování kvality výuky, učebních praktik a inovací kurikula (např. Bush 1986; Cuban 1988) a i dnes na tuto tradici mnohé výzkumné týmy a jednotliví autoři v zahraničí navazují (např. Fidler 2002; Adair 2010; Eacott 2011; Ritson 2011; Cowings 2012; Latorre-Medina a Blanco-Encomienda 2013; Ndiku a Ogenga 2014). V českém prostředí se první ucelené práce o této agendě objevily v druhé polovině 90. let a od té doby je tento výzkumný přístup v českém prostředí i nejrozšířenější (Světlík 1996; Eger, Egerová a Jakubíková 2002; Slavíková 2003; Trunda 2012; Onderková 2014; Trunda 2017). Lze jej popsat jako „bottom-up“, tedy založený na analýze a zkvalitnění mikro-úrovně vzdělávání: jednotlivých škol a školských institucí a jejich managementu.
2. Zároveň s prvním jmenovaným se objevil i druhý výzkumný přístup k oblasti školského strategického řízení, jenž analyzoval a interpretoval spíše data „top-down“, tedy z úrovně vzdělávacích soustav, a to jak v rámci jedné země, tak komparativně napříč více národními vzdělávacími sítěmi (např. Windham 1987; Windham a Chapman 1990; Burchfield 1991; Greany 2020). V české literatuře se tento přístup objevuje spolu s „bottom-up“ přístupem v 90. letech (např. Malach 1996, 1997, 1998; Rýdl 2003). Komparativní makro přístup ale stále primárně operuje se stejnými kvalitativními proměnnými ve vzdělávání, jako „top-down“, tedy otázkami

řízení pedagogického procesu, kvality školského managementu, nebo otázkami ekonomické efektivity vzdělávání.

3. Třetí větev zkoumání strategického řízení a plánování, již lze nazvat „infrastrukturní“, se objevila s mírným zpožděním a navázala na obory územního a urbánního plánování, investičního plánování a architektonického designu. Namísto proměnných akademické úspěšnosti žáků a ekonomické efektivity školního provozu se prioritně zajímá o komfort klientů vzdělávání, ale i pedagogů, a to jak při pobytu v samotných školách (design škol), tak v otázce dostupnosti školních institucí v urbánním prostředí (územní plánování a investiční strategie) a pracuje tak i s územně promítnutelnými proměnnými (např. Jansen 1995; Earthman 2002; Young a kol. 2003; Altenmueller-Lewis 2012; Million a kol. 2017). V českém prostředí je tato výzkumná větev oproti předchozím dvěma na produkci o poznání chudší a v zásadě se odehrává jen na specializovaných pracovištích architektury veřejných budov (např. Stýblo 2010; Šimek 2017; Tuček a kol. 2022). Výzkumná agenda propojující otázku územního plánování a budování kvalitní místní vzdělávací soustavy v Česku je tak v podstatě na začátku, tlakem praktiků – zřizovatelů a dalších aktérů se ale už v domácí diskuzi začíná prosazovat také (např. Tuček a kol. 2022).

Komplexní strategické plánování vzdělávacích soustav, jež by propojilo otázky kvalitního managementu a leadershipu s otázkami finančními nebo agendou investičního rozvoje, se v západním světě začíná objevovat prakticky až na počátku 21. století v okamžiku, kdy se ve velkých německých městech začaly řešit nedostatky v kapacitách školské infrastruktury a bylo třeba stavět nové školy a rekonstruovat ty staré (např. Güles a Wagner 2010; Million a kol. 2017; Barrett a kol. 2019; Heinrich a Million 2022). Až v soudobé literatuře a výzkumu proto dochází k prolnutí otázek kvalitativního a kvantitativního rozvoje školské soustavy jako dvou propojených výzev, jež by měly být řešeny společně (Obr. 1).

Obrázek 1: Přístupy k výzkumu strategického plánování a řízení oblasti školství



Zdroj: Autor

Skrze navrženou meta-analýzu výzkumných přístupů a klasifikace jednotlivých děl a autorů se zároveň ukáže důležitá skutečnost: výzev, jimiž vzdělávání v různých zemích a v různých místech čelí, je mnoho a

mají různou podobu. Mají-li se proto rozhodující aktéři a vlastníci agendy zkvalitňování školství orientovat v možných inspirativních příkladech a příkladech dobré praxe doma a v zahraničí, musí si nejprve uvědomit, na jaké proměnné se potřebují zaměřit, má-li se kvality jimi ovlivnitelných škol a školských institucí zvýšit. A zda je vůbec kvalita škol to, co skutečně potřebují řešit.

Globálním modelem dobré praxe ve vzdělávání je dnes například Finsko, jež se zaměřilo právě na vyrovnání předchozích nerovností mezi finskými školami, a to napříč úrovněmi (předškolní, základní a střední školství) a regiony (Ahonen 2014). Výzvy, jimiž finské školství čelilo a čelí, ale nemusí odpovídat výzvám, jimiž čelí například Praha. A pokud už tyto výzvy stejné jsou, nástroje, jimiž budou řešeny, se mohou i tak diametrálně lišit.

Jak je popsáno v úvodu práce, klíčovou výzvou pro rozvoj pražského vzdělávání je v této době nedostatek kapacit na všech úrovních regionálního školství – od mateřských po střední školy. Kvůli tomu, že strategické vládnutí v oblasti školství v českém podání dosud majoritně zanedbávalo agendu infrastrukturní, tedy územně-plánovací, investičně-plánovací a design školských budov, dochází k praktickým problémům v plánování a řízení školské agendy, jež nejsou nástroji a postupy z existujících koncepčních dokumentů a strategií řešitelné. Přitom otázka vztahu územního plánování a strategického plánování má v českém prostředí už relativně silnou tradici akademického zkoumání (např. Beran 1999; Dobrucká a Coplák 2007; Šilhánková 2007; Wokoun a kol. 2008; Půček 2009; Maštálka 2009) i řešení na aplikační úrovni (např. Stejskal a Charbuský 2005; Hlávková 2014); ve strategických materiálech českého školství ale přesto povětšinou chybí.

3. Strategické vládnutí v českém školství a v zahraničí

3.1 Národní strategické vládnutí

Strategické plánování a řízení školské soustavy má v Česku v současné době přibližně dvacetiletou historii. 90. léta 20. století se nesla v duchu odborné, ale i veřejné laické diskuse, kam dále s českým vzděláváním. Československá federace a později samostatná Česká republika zároveň procházely obdobím turbulentních ekonomických, kulturních a sociálních změn a strategické směřování školství bylo debatováno spíše v návaznosti na hlavní tehdejší politické reformní priority: na jednu proces přijetí Česka do Evropské unie, vrcholící naším vstupem v roce 2004, na druhou stranu decentralizace státní správy, která začala v roce 1990 zákonem o státní správě a samosprávě ve školství (č. 564/1990 Sb.) a byla završena vznikem nových vyšších územněsprávních celků - krajů a krajských školských odborů (zákon č. 284/2002 Sb. a zákon č. 320/2002 Sb.) a jejich novou agendou danou školským zákonem (zákon č. 561/2004 Sb.).

V roce 1994 vydalo MŠMT první oficiální dokument, "Kvalita a odpovědnost", jenž měl představit principy a strategickou vizi transformace českého školství z komunistického na demokratické; nadále se s ním ovšem z mnoha důvodů (srov. např. Krejčová 2012: 40-43) koncepčně nepracovalo. Za první národní strategický dokument samostatného českého školství tak lze považovat až tzv. Bílou knihu MŠMT z roku 2001, nazvanou "Národní program rozvoje vzdělávání v České republice". Bílá kniha byla velice obsáhlým dokumentem, vycházela jak z analýz a výročních zpráv ministerstva, OECD a dalších organizací, tak z relativně široké participace významných aktérů českého školství na několik seminářích a veřejných debatách v letech 1999 a 2000 (Kotásek a kol. 2001). Do plnohodnotného strategického plánu ji ale scházelo několik parametrů podstatných pro robustní strategické řízení: rozpracované indikátory pro navržená opatření, časové osy pro jejich plnění, návrh řídicí struktury a další. V souladu s legislativou (zákon č. 132/2000 Sb.) totiž měl Bílou knihu doprovodit Dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje výchovně vzdělávací soustavy v ČR (DZ) a podrobně rozepsat jednotlivé implementační kroky na národní i regionální (krajské a obecní) úrovni v horizontu 3-6 let. Jeho první verze byla přijata už v roce 2002 a následně aktualizována v letech 2005, 2007 a 2011 (MŠMT 2002; 2005; 2007; 2011)

Bílá kniha v zásadě velmi precizně identifikovala nejdůležitější aktuální a budoucí problémy českého školství na přelomu tisíciletí; s postupem se ale její strategická vize rozměnila a nemohla už být následována v dalších dlouhodobých záměrech a dílčích koncepčních dokumentech (srov. MŠMT 2014a: 4-5). Proto v roce 2014 vznikla nová "Strategie vzdělávací politiky ČR do roku 2020" (MŠMT 2014a), nový celostátní strategický dokument, s přesnými indikátory (MŠMT 2014b) i časovou osou přijímání jednotlivých navržených opatření. Jazyk celé Strategie už je více souladu s terminologií obdobných textů na úrovni Evropské unie a dalších členských států EU a terminologií Operačního programu Výzkumu, vývoj a vzdělávání, což u části odborné veřejnosti vedlo k debatě, zda jsou Strategie nastavené cíle vůbec v českém prostředí reálné, nebo byly vytyčeny spíše z potřeby v českých školách navýšit míru využití Evropských strukturálních a investičních fondů (např. Příbylová 2017: 8). Na Strategii následně navázala aktualizace Dlouhodobého záměru vzdělávání (DZ), tentokrát na období 2015 až 2020 (MŠMT 2015) a v polovině

plánovaného období její implementace nově i zevrubná evaluační zpráva sepsaná nezávislou expertní skupinou (Kašćák a kol. 2017).

Strategii 2020 po deseti letech vystřídá v současné době platný hlavní strategický dokument českého školství, Strategie vzdělávací politiky České republiky do roku 2030+ (Fryč a kol. 2020). Oproti předchozímu dokumentu, na nějž navazuje, je znatelný posun ke srozumitelnější struktuře textu a navrhovaných opatření i k zaměření na jasné postupy v jejich zavádění prostřednictvím implementačních karet. Finalizaci dokumentu předcházela nejen už zmíněná evaluace z roku 2017, ale i relativně široká participace odborné a učitelské veřejnosti, proto má jeho konečná podoba, schválená vládou ČR v říjnu 2020, mezi experty obecnou podporu. Přesto se pochopitelně objevila i dílčí kritika týkající se neřešení nedostatku učitelů nebo malá reflexe poznatků z doby koronavirové pandemie (Učitelská platforma 2020).

Aktuálně platný Dlouhodobý záměr vzdělávání pro období 2019-2023 ještě Strategii 2030+ plně neimplementuje, lze o něm hovořit jako o přechodovém DZ; Strategii 2030+ by měl plně reflektovat a implementovat až budoucí Dlouhodobý záměr vzdělávání pro období 2023-2027 (MŠMT 2019: 3).

Už od počátku decentralizace se počítalo s tím, že strategické plánování řízení na národní úrovni bude úzce provázáno s obcemi a kraji jako zřizovateli škol sítě regionálního vzdělávání, i když nebylo přesně definováno jak (např. Kotásek a kol. 2001: 21; MŠMT 2002: 6). Mimo dalších strategických dokumentů, jež se jednotlivé samosprávné celky nově učily vytvářet nejen za účelem získání financí z příslušných Evropských strukturálních a investičních fondů (např. programy rozvoje krajů a obcí, strategie rozvoje lidských zdrojů), tak krajské školské odbory musely začít pracovat a naplňovat i vlastní krajské Dlouhodobé záměry vzdělávání a rozvoje výchovně vzdělávací soustavy.

3.2 Krajské strategické vládnutí

Od roku 2004 jsou v souladu se školským zákonem a vyhláškou MŠMT (vyhláška č. 15/2005 Sb.) jednotlivé kraje povinny vytvářet své vlastní dlouhodobé záměry vzdělávání. Povinné součásti DZ krajů se neliší od těch, jsou součástí národního dlouhodobého záměru:

- Analýza dosaženého stavu a změn oproti předchozímu dlouhodobému záměru
- Priority rozvoje vzdělávací soustavy a způsobu jejich realizace a podpory
- Cíle a úkoly pro jednotlivé oblasti vzdělávání
- Určení struktury budoucí vzdělávací nabídky, tzn. především struktura oborů vzdělání, druhů a typů škol a školských zařízení a jejich kapacitu na základě předpokládaného demografického vývoje, poptávky po vzdělávání, vývoje na trhu práce a záměrů dalšího rozvoje
- Návrh rozvojových programů, včetně účasti v mezinárodních programech
- Ekonomická část, která obsahuje také návrh, jak budou jednotlivé priority, úkoly a cíle finančně zabezpečeny

Cílem krajských dlouhodobých záměrů (DZ) je stanovení směru rozvoje vzdělávání a vzdělávací soustavy na území daného kraje, tj. plánování, a způsob realizace tohoto rozvoje, tj. implementace. Dlouhodobé záměry se zabírají celkem regionálního školství (předškolní, základní, střední a vyšší odborné školy),

vysoké školy v nich řešeny povětšinou vůbec nejsou a jejich strategické řízení je samostatné, podle zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách.

Z hlediska strategického řízení a plánování se v krajských DZ objevují některé podstatné formální a strukturální chyby, jež snižují jeho význam pro praktické využití:

- chybí stanovení vize a krajských cílů v oblasti vzdělávání respektive lokalizace celonárodních cílů na místní úroveň a jejich zasazení do specifického rámce,
- není nastavena implementační a evaluační struktura pro dosahování stanovených cílů nad rámec formálních struktur státní správy a samosprávy,
- indikátory jsou stanoveny obecně, bez vysvětlení jejich návaznosti na realizaci daných cílů, bez kvantitativního vyjádření vstupního a cílového stavu,
- definice vlastníka agendy je vágní, většinou je vše gesčně zařazeno pod krajský odbor školství a sekundárně pod některou z příspěvkových organizací města,
- není analyticky zmapována a řešena provázanost DZ na další strategické dokumenty v kraji, jež přímo nespádají pro krajské školské odbory, ale otázky vzdělávání přímo nebo nepřímo řeší,
- otázky participace při plánování vzdělávací soustavy a jejich cílů jsou řešeny minimálně nebo vůbec,
- otázky partnerství a spolupráce s třetími aktéry nebo jinými zřizovateli jsou řešeny minimálně a bez systémového přístupu, většinou na bázi ad hoc projektů.

Některé podstatné agendy, například agendu udržování a rozvoje školské infrastruktury, jeho kapacit a obecně investic do infrastruktury, navíc řeší dlouhodobé záměry krajů jen velmi okrajově: v DZ hl. m. Prahy na období 2020 až 2024 jsou na čtyřech stranách stručně shrnuty záměry městských částí, jakým způsobem chtějí svoji síť mateřských a základních škol rozšířit. Jak budou investice probíhat, kdo je bude provádět a platit, dlouhodobý záměr neřeší (MHMP 2020a). To je pro kraje i obce jako zřizovatele škol podstatná informace; pro státní řízení vzdělávací soustavy, jenž do investičních akcí ve školách vstupuje spíše jen formou časově a prostorově omezených dotačních výzev (např. MŠMT 2021a), je to ale dle její minimální přítomnosti ve strategických dokumentech až agenda sekundární.

Kromě ze zákona povinných krajských dlouhodobých záměrů funguje v české vzdělávací soustavě de facto ještě jedna paralelní struktura krátkodobějšího plánování: jedná se o tzv. akční plánování v území v rámci Operačního programu Věda, výzkum, vzdělávání (OP VVV). V rámci akčního plánování vznikly 3 až 5leté školní akční plány, místní akční plány (MAP, většinou na úrovni obcí s rozšířenou působností a v rámci práce místních akčních skupin) (MŠMT 2018) a krajské akční plány (KAP).

Akční plánování by podle záměru OP VVV nemělo být plánováním strategickým, ale mělo by strategické plány českého školství, včetně krajských dlouhodobých záměrů, alespoň částečně implementovat (MŠMT 2020b: 7). Přesto akční plánování v mnoha ohledech strategické plánování a řízení vzdělávací soustavy na úrovni zřizovatelů supluje a zaceluje mezery, které v agendě nenaplnují dlouhodobé záměry. Především díky napojení na metodiku evropských operačních programů totiž MAPy i KAPy obsahují:

- SWOT analýzy podpírající jednotlivá témata a navržené intervence,

- kvantitativně měřitelné a analyticky podpořené a zdůvodněné indikátory dosahování cílů,
- navržené aktivity pro dosahování stanovených cílů,
- vytipované třetí subjekty, jež se mohou/budou podílet na plnění indikátorů a dosahování cílů.

Akční plány se již více zaměřují i na realizaci potřebných investic a kapacitně-kvalitativního rozvoje vzdělávací soustavy a vychází ze specifických potřeb území. Neprezentují vlastní strategické vize a cíle, plní prioritně vize a cíle vycházející z národních a krajských strategií. Skrze implementační projekty Krajských akčních plánů (iKAP) se ale v programovacím období 2014-2021 jen na úrovni škol zřizovaných krajem (a hlavním městem Prahou) vynaložilo na zlepšení kvality vzdělávání téměř 5,5 miliardy Kč, včetně potřebných investic do odborného zázemí (OP VVV 2022a; 2022b). Role akčního plánování je tak v tomto ohledu v českém regionálním školství neoddiskutovatelná. Zjevnou slabinou ve vztahu ke strategickému plánování je pak jeho využití jako paralelního plánovacího a finančního nástroje, nikoliv jako zcela vnitřní, nebo alespoň plně synergické součásti školských strategií.

3.3 Obecní strategické vládnutí

Obce, přestože ze zákona povinny zajišťovat pro děti s trvalým pobytem na svém území povinnou školní docházku (§ 178 odst. 1 zákona č. 561/2004 Sb.), nejsou zároveň povinny připravovat si strategické dokumenty, jež by se týkaly školství, nebo nějaké strategie realizovat. Přesto si mnohé z nich, hlavně města s více než 20 000 obyvateli, takové strategie vypracovaly a snaží se je naplňovat.

Kvalita těchto strategií je velmi různorodá, často se věnují jen některým aspektům strategického plánování a řízení a ostatní zcela vynechávají. Obecní strategie se často zaměřují na kapacitní rozvoj školské soustavy (např. Chrudim 2017); investice do mateřských a základních škol jsou ostatně obzvlášť pro menší obce významnou nákladovou položkou v jejich rozpočtu. Některé strategie jsou širokospektrální a řeší jak infrastrukturní otázky, tak otázky akademické úspěšnosti, zbývající agendy (participační, neformální a celoživotní vzdělávání, management školské soustavy) ale zmiňují jen okrajově nebo vůbec (Olomouc 2020).

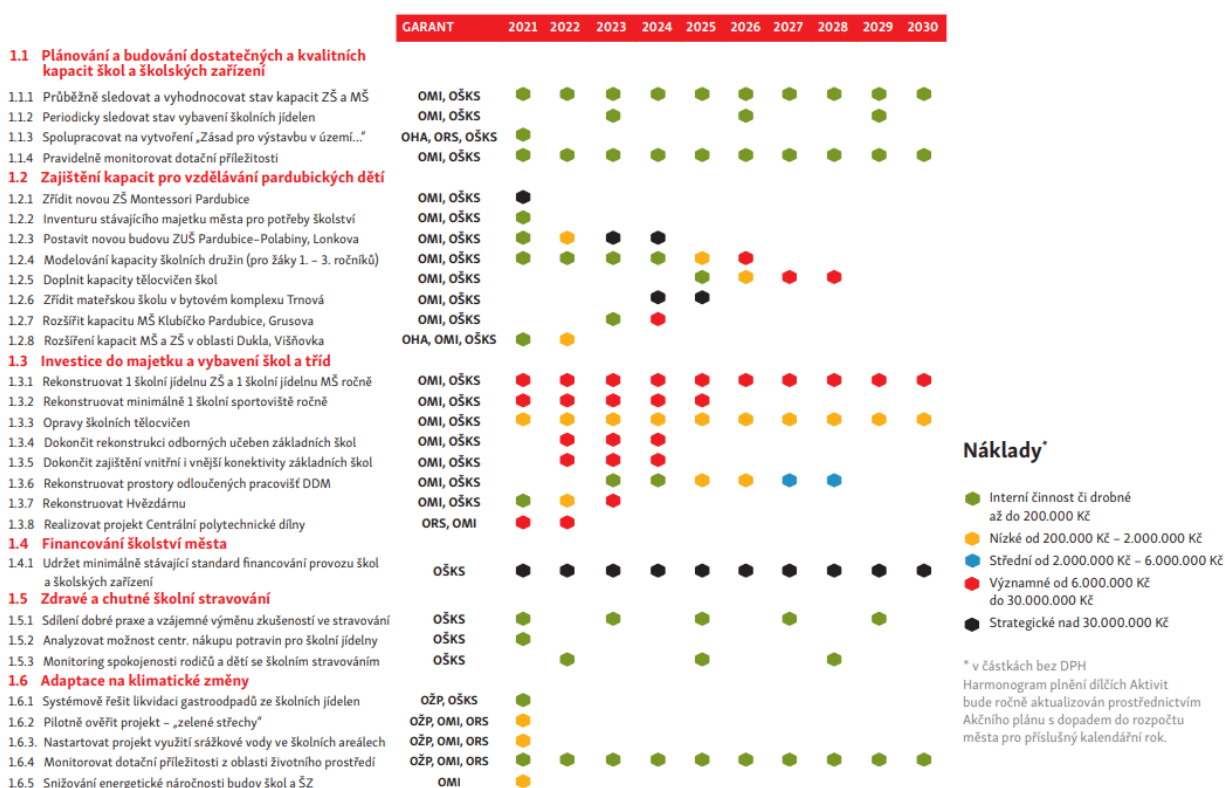
Brno, druhé největší město České republiky, má vlastním školským odborem zpracovanou „Koncepti obecního školství ve městě Brně do roku 2030.“ (OŠML Brno 2022). Ta má jak krátkou analytickou část, opírající se především o demografickou prognózu, deskripci současné školské sítě, rozbor otázky školního stravování, nebo současného stavu jiných strategických dokumentů, i obsáhlou návrhovou část týkající se infrastruktury. Nenavrhuje ale změny v současném mechanismu plánování a řízení městské školské soustavy, nastavení mechanismu efektivního řízení změnových agend pochechtává zcela na politickém zadání a rozhodnutí. Paradoxně ale přitom mezi 8 riziky neúspěšně realizace představené koncepce identifikuje i 2 čistě politická rizika: „rozdílné požadavky v oblasti školství mezi statutárním městem Brnem a městskými částmi“ a „změn[u] cílů v rozvoji školství při střídání politických uskupení ve vedení města a městských částí.“ (OŠML Brno 2022: 83-4). Ostrava svoji „Strategii města Ostravy 2030“ postavila hlavně na datech, vizích a výstupech vlastního MAPu: Strategického plánu rozvoje vzdělávání ORP Ostrava do roku 2023 (Hoffmannová a kol. 2022: 102). Strategie skutečně na materiály akčního plánování přímo navazuje a spíše je rozvádí, než aby jej rozšířila v plnohodnotnou strategii nebo strategický rámec. Agendy řízení realizace strategie, marketingové a komunikační kampaně, participační nástroje nebo

infrastrukturní otázky se v ní vyskytují jen minimálně a ve strategii ani není navržen její vlastní implementační postup.

Ostatní velká česká statutární města svojí vlastní sektorovou strategii vzdělávání většinou nemají a plní cíle vytyčené v jiných strategických dokumentech (městské strategie, MAPy). Oproti tomu lze ale i v menších českých městech najít kvalitně zpracované školské strategie, jež se snaží co nejvíce přiblížit principům efektivního strategického vládnutí: příkladem dobře zpracované městské školské strategie je město Pardubice (Havránek a kol. 2020) (Obrázek 2). I v tomto případě dobré praxe z českého prostředí jsou ale například infrastrukturní otázky řešeny spíše sekundárně, protože je město zřizovatelem je relativně nízkého počtu škol a školských zařízení; za výjimečné aspekty celé strategie lze považovat důraz na oblasti komunikace a veřejné i odborné participace.

Obrázek 2: Aktivity, jejich vlastnictví a finanční náročnost ve školské strategii Pardubic

ÚKOLY – Zřizovatel jako garant funkčnosti



Zdroj: Havránek 2020, 25.

Kvalitní strategií rozvoje své školské soustavy se může pyšnit ale i například menší město Rožnov pod Radhoštěm (16 tis. obyv.). Byla zpracována v rámci projektu „Profesionální a strategický výkon veřejné správy v Rožnově pod Radhoštěm“ financovaného z ESF a je přímo navázána i na metodiku tvorby strategických a koncepčních dokumentů zpracovávaných v rámci evropských projektů. Navrhuje robustní schéma pro strategické plánování a řízení změnové agendy, jež je částečně přenositelné i na velká města jako je Praha. Některé agendy, například participační nebo infrastrukturní, jsou v ní ale také

minimalizovány, což je důsledkem i základní charakteristiky malého města, kde je běžná vyšší míra komunitně řízené správy a kde je zřízen jen malý počet (celkem 12) veřejných škol.

Obecně strategické vládnutí vzdělávání v českých obcích ještě není svojí kvalitou na úrovni, která by využila plného potenciálu jinde vyzkoušených nástrojů strategického plánování a řízení. Jeho tradice je krátká a míra diseminace nahromaděných znalostí dosud relativně nízká.

I hlavní město Praha, jež by teoreticky, kvůli svým kapacitám i míře komplexnosti vzdělávací soustavy, mělo být leaderem v této agendě, zaostává. Ve Strategickém plánu hlavního města Prahy (IPR 2016) je v oblasti vzdělávání sledován jen jeden hlavní indikátor („Zvýšení podílu výdajů z rozpočtu hl. m. Prahy na regionální vzdělávání“) a sedm příkladů dalších indikátorů, pro něž však nejsou navrženy realizační aktivity ani vlastníci agendy, a proto tak v praxi nejsou sledovány. Praha, jako město, jež zároveň plní roli kraje a obce, je přitom nedostatkem strategického vládnutí v oblasti školství postihnuta vlastně dvojnásob. Přestože některé pražské městské části již mají své strategie rozvoje školství, bez účinné finanční pomoci a administrativní asistence je povětšinou nedokážou naplnit. Praha se proto potřebuje inspirovat jinde než v Česku a zaměřit se na využití příkladů zahraniční dobré praxe moderního strategického plánování a řízení a rozvoje vzdělávacích soustav. Stane-li se pak takový přístup standardem i v praxi strategického vládnutí, mělo by postupně dojít ke sladění potřeb národního centra zodpovědného za vzdělávání a školskou soustav, ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy (MŠMT), managementů jednotlivých škol a managementu regionálních školských soustav (kraje, obce) (srov. Monsey, Gozali-Lee a Mueller 1997; Trunda 2017). Představené zahraniční příklady ilustrují, do jaké míry v českém prostředí dnes zatím chybí některé významné strategické přístupy a z nich odvozené realizační nástroje, jež by umožnily zřizovatelům škol, tj. obcím a krajům, podobně kvalitní práci při rozvoji školských soustav, jako je tomu v zemích, kde má strategické vládnutí školství již delší tradici.

3.3 Zahraniční příklady strategického vládnutí

K ilustraci trendu komplexního vládnutí škol a školských soustav lze využít následující zahraniční případy strategického vládnutí, kde je hlavním aktérem a realizátorem právě management – zřizovatel škol. Nejprve budou popsány dva systémy vládnutí ze zemí, jež bezprostředně sousedí s Českou republikou, a měly by tak naplňovat kritéria kulturní a společenské podobnosti, respektive kritérium „most similar research design“ (Mill 1874; Murray Faure 1994). Tyto dva systémy jsou implementovány v hlavních městech Polska a Rakouska:

- Varšava. V mezinárodním srovnání žákovské gramotnosti zemí OECD PISA Polsko Českou republiku v posledních letech předstihuje (Kantor a Rafaeli 2020), polský případ by proto mohl nabídnout inspirativní nástroje a postupy pro české školy a jejich zřizovatele.
- Vídeň. Stejně jako Bratislava pro Prahu geograficky i kulturně jedno z nejbližších hlavních měst, mnohými autory považované za příklad evropské dobré praxe ve strategickém plánování (např. Enichlmair a Borsdorf 2007; Giffinger a a Stallbohm 2009).

I vzdělávací soustavy zbylých sousedních států, tedy Německa a Slovenska, mohou českým zřizovatelům nabídnout některé zajímavé nástroje strategického vládnutí, přestože v žebříčcích PISA dlouhodobě

nevykazují výsledky lepší českých škol (Kantor a Rafaeli 2020). Níže jsou proto krátce popsány i systémy v těchto městech:

- Berlín a Mnichov. Podobně jako Rakousko má i Německo dlouho tradici strategického plánování a řízení v oblasti školství. Jedním z faktorů posilujících tento proces je zcela určitě vysoká míra devoluce rozhodování z celostátní (federální) úrovně na úroveň jednotlivých států a okresů (např. OECD 2020a), která kvalitní víceúrovňové plánování napříč sektory pro efektivní fungování vynucuje. Pro Prahu může být inspirativní jak příklad hlavního města celého Německa, Berlína, tak příklad geograficky i velikostí obslužené školské populace bližší, Mnichova.
- Bratislava. Jak je níže popsáno, strategické řízení v hlavním městě Slovenska dosud chybí. Přesto ale může Bratislava pro Prahu sloužit jako moment inspirace, protože problematiku školské strategie řešit chce a už s prací na strategickém plánování začalo (Metropolitný inštitút Bratislavy 2022a).

Nad rámec středoevropského prostoru nich je v tomto textu popsán i případ geograficky a kulturně vzdálený, jenž je ovšem mezinárodně oceňován za svoji tradici kvalitního plánování veřejné infrastruktury (např. Murphy 1984; Gurran 2007; Prior a Herriman 2010; Williams 2013). Účelem zařazení tohoto případu do komparace je obohatit ji a následně i tvorbu pražského strategického rámce o agendu intenzivního infrastrukturního plánování jako inherentní části řízení strategických aspektů školství napříč veřejnými i soukromými zřizovateli školy a dalšími aktéry agendy:

- Nový Jižní Wales. Tento stát Australské federace před pěti lety spustil nový systém strategického vládnutí školské soustavy. Nový Jižní Wales je Praze geograficky i kulturně vzdálen, navíc představuje systém řízení na úrovni federálního státu, ne kraje. V moderním globalizovaném světě je ale zcela praktické zvážit i příklady dobré praxe z druhé strany zeměkoule, mají-li pražskému školství co nabídnout.

3.3.1 Varšava

Polské školství s českým sdílí společnou historii v druhé polovině 20. století, kdy za socialismu prošlo podobnými reformami zaměřenými na centralizaci školské soustavy a posilování odborného školství (např. Gulczynska 2017). Po pádu komunismu prošlo několika menšími nebo většími reformami opačného směru, z nichž poslední proběhla v roce 2017. V jejím rámci se struktura vzdělávání víceméně vrací k modelu 90. let: základní školy mají opět 8 ročníků a předtím zavedená povinná 3letá gymnázia byla zrušena – žáci od 7 do 15 let chodí na jednu školu. Poté pokračují buďto na 4letá lycea (prakticky ekvivalenty k českým gymnáziím), na 5leté techniky (obdoby SOŠ v ČR) nebo na 3letá učiliště, po kterém ještě mohou nastoupit na 2leté doplňující studium zakončené rovněž maturitou, která je podmínkou dalšího, terciárního studia (Eurydice 2019; Eurydice 2021).

Podobně jako v Česku, ale i v ostatních zemích V4 (Maďarsko, Slovensko; srov. Eurydice 2022a, b) je financování škol řešeno dotací ze státního rozpočtu, jež směřuje hlavně na platové náklady škol na jejich zaměstnance, a na provozní náklady a investice financované z rozpočtů samospráv. Stát ale zároveň nabízí

široké spektrum investičních a provozních grantů, jehož výsledkem je pak celkový poměr mezi státním a obecním financováním základních a středních škol přibližně 9:1 (srov. Bitel a kol. 2021).

Pedagogický proces ve všech školách je řízen centrálně z Ministerstva školství (*Ministerstwo Edukacji i Nauki*), školy jsou ale zřizovány a provozovány jednotlivými úrovněmi samosprávy: mateřské a základní školy obcemi (*gminy*), střední a speciální školy okresy (*powiaty*) (NCEE 2021). Reformy polského školství v posledních 20 letech vedli k jednomu z nejrapidnějších nárůstů v hodnoceních PISA, v mnoha ohledech je proto nutné na ně pohlížet jako na příklad úspěchu, jak v průběhu dvou dekád zkvalitnit národní vzdělávací soustavu (např. Jakubowski 2020).

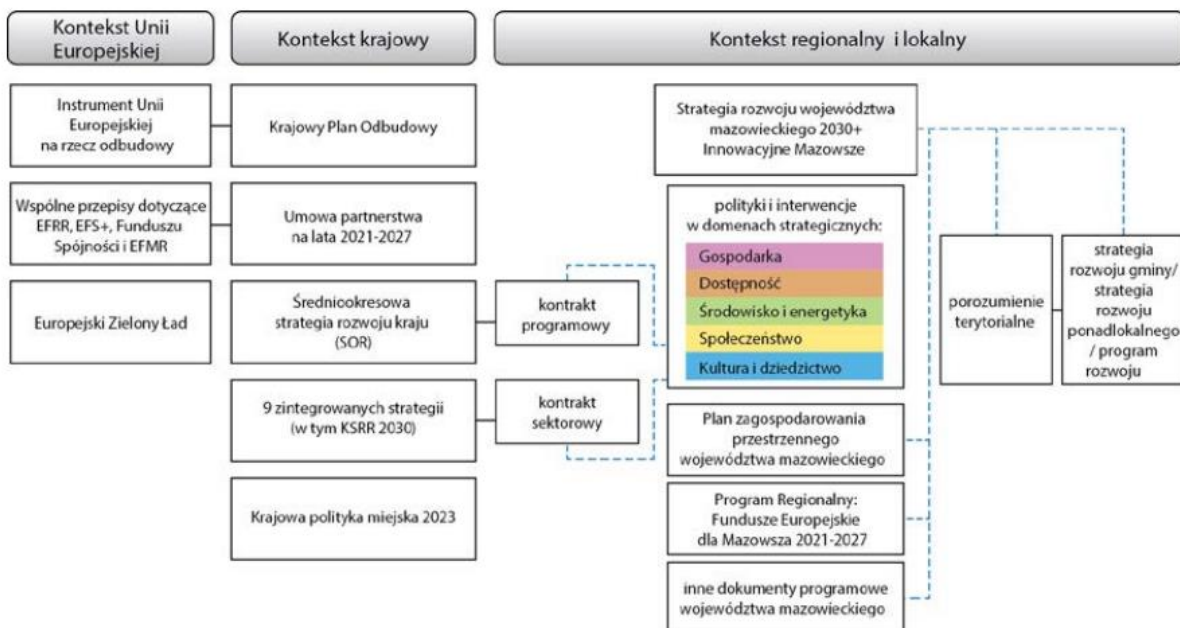
Paradoxem polského případu je ale nesoulad mezi lepšími výsledky polských žáků v mezinárodním srovnání a nízkou mírou popularity těchto reforem v samotném Polsku, a to jak mezi rodiči, tak mezi samotnými učiteli. Domácí experti (např. Marciniak 2015; Jakubowski a kol. 2016; Jakubowski 2020) se shodnou, že důvodem takového nesouladu je hlavně inherentní nemožnost posoudit dopad školské reformy dříve než po několika letech jejího fungování, což pochopitelně otevírá široké pole pro nezaslouženou kritiku. Zároveň ale nebyly polské reformy na přelomu tisíciletí dobře komunikovány odborné i laické veřejnosti, byly prováděny příliš seshora a bez dostatečné přípravy partnerů v území, včetně škol samotných a místních aktérů. Podobné problémy se pak objevily i u implementace posledních reforem z roku 2017, kdy se kromě nedostatku komunikace projeví i chyby v plánování vhodných středoškolských kapacit napříč polskými regiony (např. Daněk 2017; Bajerová 2019).

Strategické plánování má v polském školství své pevné místo: hlavním dokumentem pro systém vzdělávání v Polsku je Integrovaná strategie dovedností 2030 (*Zintegrowana Strategia Umiejętności 2030*), do detailu jsou rozpracovány i tematické strategie pro některé vybrané agendy (profesní vzdělávání, celoživotní vzdělávání, vzdělávání žáků se speciálními vzdělávacími potřebami). Národní školské strategie ale nejsou pevně provázané se strategiemi na nižších úrovních, tedy krajských, okresních a obecních, respektive na těchto úrovních často chybí.

Strategické dokumenty města Varšavy a Mazovského vojvodství, do kterého hlavní město Polska patří, tak s národními strategickými dokumenty v oblasti vzdělávání v mnoha případech nesdílejí své cíle, evaluační kritéria nebo milníky. Jsou totiž prioritně navázány na strategické dokumenty jiné, jež často vycházejí z evropského rámce financování regionálního rozvoje (např. Kozubek a kol. 2022) (Obrázek 3).

Obrázek 3: Mapa vazeb strategických dokumentů (Strategie rozvoje Mazovského vojvodství 2030+)

STRATEGIA ROZWOJU WOJEWÓDZTWA MAZOWIECKIEGO 2030+
Innowacyjne Mazowsze



Ryc. 12. Programowanie regionalne w systemie zarządzania rozwojem

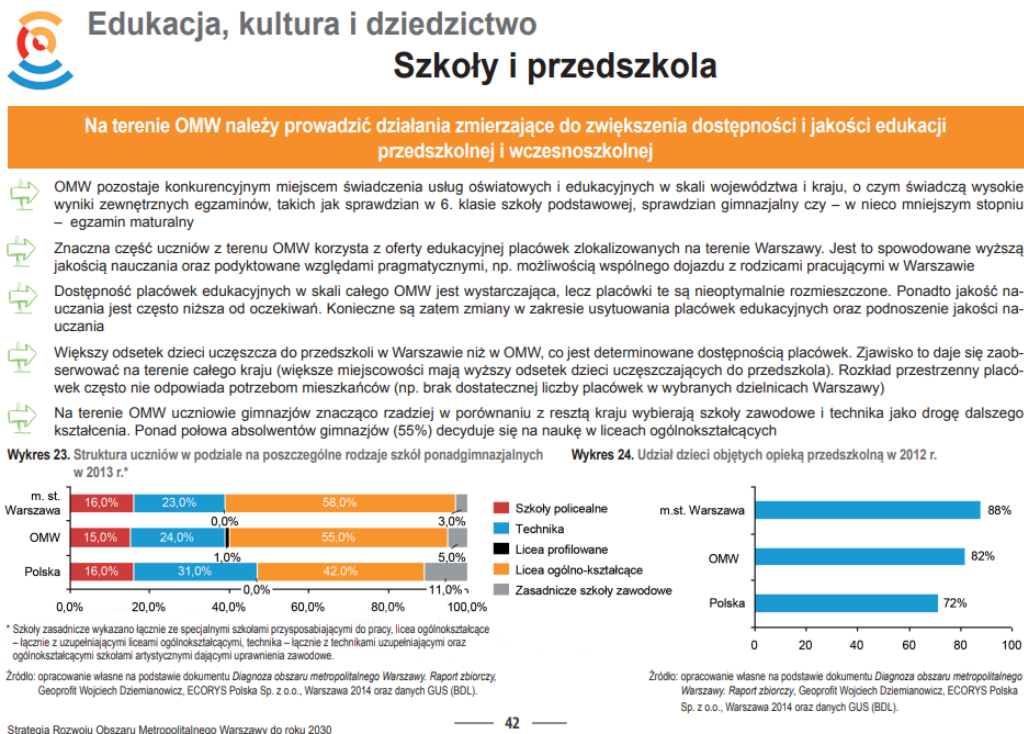
Źródło: Opracowanie MBPR

<p>Strategie rozvoje Mazovského vojvodství 2030+ (přeloženo z polského jazyka):</p> <p>Rámec Evropské unie:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nástroje EU na obnovu • Společné dotační nástroje EFRR, EFS+, kohezní fondy • Zelená dohoda pro Evropu 	<p>Národní rámec:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Národní plán obnovy • Dohoda o partnerství 2021-27 • Střednědobá národní rozvojová strategie (SOR) • 9 integrovaných strategií • Národní politika měst
<p>Krajový a místní rámec:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Strategie rozvoje Mazovského vojvodství • Územní plán Mazovského vojvodství • Krajový plán kohezní politiky 2021-27 • Jiné dokumenty Mazovského vojvodství 	<p>Krajový a místní rámec:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Územní dohody • Místní rozvojové strategie

Zdroj: Kozubek a kol. 2022, 97.

Některé strategické nedostatky, jako například chybně rozplánované kapacity středních škol ve Varšavě, jsou v některých dokumentech zmíněny, nejsou ale již reflektovány v investičních plánech metropole ani v plánech městského školského odboru (např. Biuro Funduszy 2015) (Obrázek 4).

Obrázek 4: Vzdělávání, kultura a kulturní dědictví: Školy a školky (Strategie rozvoje varšavské metropolitní oblasti)



Školy a školky (přeloženo z polského jazyka):

V metropolitní oblasti by se měly navyšovat kapacity předškolního i dalšího vzdělávání.

- Metropolitní oblast zůstává nadále centrem vzdělanosti pro vojvodství, o čemž svědčí i úspěšnost žáků u srovnávacích zkoušek v 6 třídách nebo, v nižší míře, u maturit
- Velký počet místních absolventů středních škol využívá i možnosti studovat zde dále vysokou školu, což je způsobeno jak kvalitou vzdělávání, tak třeba možností zůstat bydlet u rodičů
- Dostupnost vzdělávacích zařízení v metropolitní oblasti je dostatečná, tato zařízení však nejsou optimálně rozmístěna v území. Navíc kvalita výuky často nedosahuje očekávání. Je proto nutné změnit umístění vzdělávacích institucí a zkvalitnit jejich výuku
- Vyšší procento dětí navštěvuje mateřské školy ve Varšavě oproti zbytku metropolitní oblasti, což je dáno dostupností zařízení. Tento jev lze pozorovat v celé republice (větší města mají vyšší procento dětí navštěvujících MŠ). Prostorové rozložení provozoven často nevyhovuje potřebám obyvatel (např. nedostatečný počet provozoven ve vybraných čtvrtích Varšavy)
- V metropolitní oblasti si studenti nižších středních škol volí odborné školy a technické školy jako způsob dalšího vzdělávání výrazně méně často než ve zbytku republiky. Více než polovina absolventů nižších sekundárních škol (55 %) se rozhodne pro studium na všeobecných středních školách

Obrázek 23: Struktura studentů podle typu střední školy v roce 2013

Obrázek 24: Podíl dětí navštěvujících zařízení předškolní péče v roce

Zdroj: Biuro Funduszy 2015, 42.

Projevuje se tak negativní stránka paralelnosti řízení pedagogického procesu a provozu a investic do škol; přestože všichni aktéři teoreticky své cíle sdílí, na úrovni strategického plánování a řízení vyžaduje taková dvojkolejnost míru koordinace a politické shody mezi státní správou a samosprávou, které je v praxi velmi obtížné dosáhnout.

Polský případ tak ukazuje, jak mezery ve strategickém plánování mohou negativně ovlivnit i jinak úspěšnou evoluci školského systému. Má-li si tedy české školství přinést z polské zkušenosti něco pozitivního, je to určitě jasný důkaz, že

- reforma vzdělávací soustavy má smysl a může přinést kvalitativní posun v mezinárodním srovnání – obzvláště, je-li středobodem takové reformy prodloužení školní docházky, větší důraz na všeobecně vzdělávací směr a autonomii a zmenšování škol (např. Jakubowski 2015; 2020), což lze realizovat i v českém prostředí.

Je ovšem třeba se vyvarovat chyb, jež se v Polskou objevily:

- neměnit směr reformy dříve, než se mohou její výsledky vůbec projevit,
- dostatečně reformu komunikovat a vytvořit možnosti participace na jejím plánování a řízení pro všechny zainteresované aktéry a
- nezapomenout na podstatné elementy strategického řízení, jako je například dostatečně koordinovaný rozvoj infrastrukturních kapacit společně se snahou o kvalitativní posun výstupů vzdělávání.

V reflexi na současné směřování kurikula polského regionálního školství, politizaci vzdělávání a posilující dohled státních orgánů (např. Dorazín 2022; Harzer 2022) je pak třeba ještě zdůraznit, že ani kvalitní systém strategického vládnutí nezamezí tomu, aby zvolené strategické vize a cíle byly chybné a zcela nevhodné pro rozvoj školství v moderním liberálně-demokratickém státě.

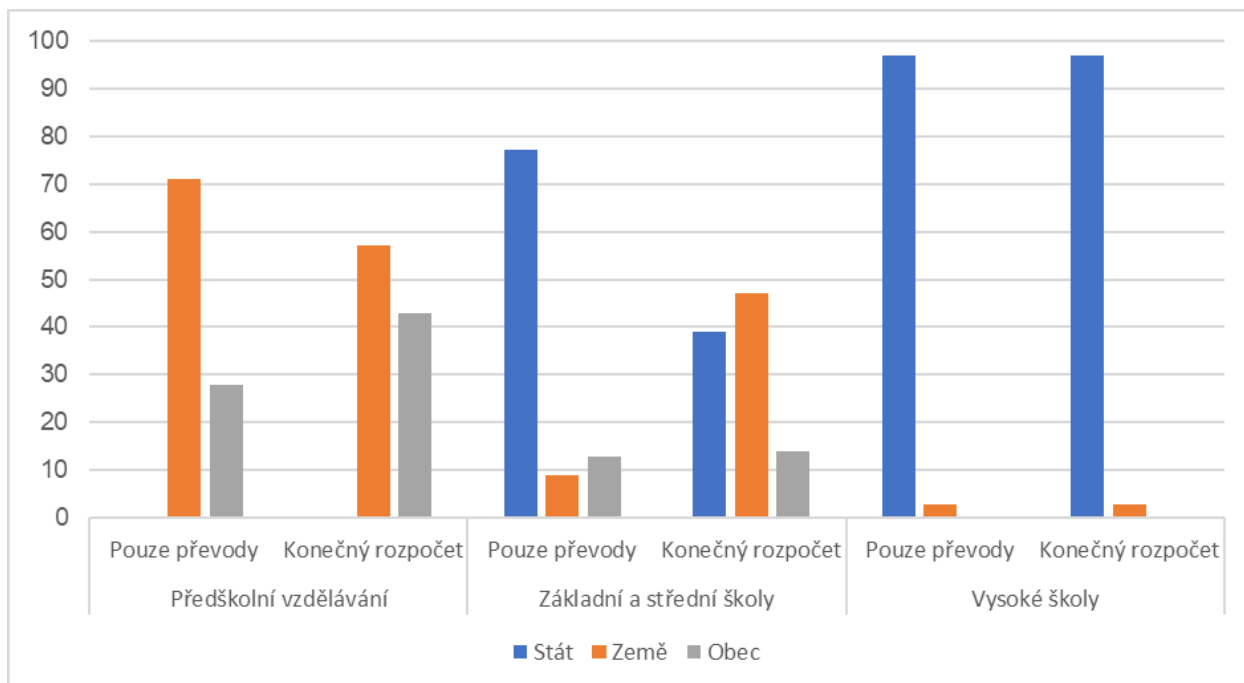
3.3.2 Vídeň

Polský případ lze vhodně komparovat se strategickým plánováním v rakouském školství. Rakousko v současné době vykazuje stagnující nebo dokonce lehce klesající výsledky srovnání PISA; zároveň ale postupně rozvíjí svůj proces strategického řízení školského systému, díky němuž by mělo předejít problémům, jež se objevily při polské reformě školství: ať už se to týká problémů kapacitních, nebo komunikačních. Rakouské hlavní město navazuje své strategické dokumenty hierarchicky na ty národní a v rámci svého plánování vykrývá i oblasti, v níž působí nikoliv v rámci výkonu státní správy (pedagogický proces), ale samosprávy (výstavba a renovace škol a školských zařízení).

Praze geograficky i kulturně blízká Vídeň má necelé 2 miliony obyvatel (3 miliony v rámci metropolitní oblasti) a je tak s českým hlavním městem lépe srovnatelná i do počtu škol a žáků. Provoz a investice do škol je i v Rakousku řešen systémem velmi podobným českému: ze státního rozpočtu skrze spolkové ministerstvo školství jsou placeni učitelé, zbytek nákladů pokrývají z největší části spolkové země a obce (OECDa 2021). Jak ukazuje Tabulka 1, jednotlivé spolkové země i obce školám na svém území přispívají na

provoz peníze nad rámec pouze převodu státní dotace tak, jako je tomu v případě Česka a ostatních zemí V4 u jednotlivých zřizovatelů.

Tabulka 1: Procentuální financování škol v Rakousku podle zdroje příjmů v roce 2012



Zdroj: Brunefoth a kol. 2015, 65, upraveno autorem.

V roce 2019 vešla v platnost podstatná novela rakouského školského zákona, jimiž byly ustaveny nové orgány, jež strategicky, ale do podstatné míry i provozně řídí školy na úrovni jednotlivých zemí: zemské odbory školství (*Bildungsdirektionen*). Ředitelé těchto odborů jsou podléhají přímo spolkovému ministerstvu školství, jsou ale jmenováni a úzce spolupracují s vládou jednotlivých spolkových zemí (BD-EG – *Bildungsdirektionen-Einrichtungsgesetz* 2017). Každé ředitelství navíc zřizuje svůj Poradní sbor (*Beirat*), kde jsou zastoupeni všichni významní aktéři veřejných, soukromých i církevních škol, diskutovány vize i konkrétní kroky školské politiky a evaluovány (BMBWF 2019).

Novela školského zákona rakouskou vzdělávací soustavu výrazně proměnila, a to ve velké míře k většímu strategickému propojení jednotlivých aktérů na vertikální (stát – spolková země – obec) i horizontální (žáci – rodiče – zájmové spolky – státní správa – samospráva – firmy) úrovni. Nová koncepce strategického řízení rakouského školství je ostatně hlavním tématem Bílé knihy (BMBWF 2019), která sloužila jako analytický podklad reformní novely. Kromě školských odborů jednotlivých spolkových zemí vzniklo i 31 školských oblastí (*Bildungsregion*) a dále clusterly dvou až osmi škol a školské sítě napříč školami, místy a regiony. Na pomoc školám byla vytvořena i skupina seniorních poradců a emisarů nového reformního programu (*Schulautonomie* 2022) (Obrázek 5).

Obrázek 5: Web poradců a emisarů rakouské školské reformy



„Kinder, die heute geboren werden, werden in Berufsfeldern arbeiten, die wir noch gar nicht kennen.“

27. April 2022 von [Markus Fritzer](#)

Doris Wagner ist seit Mai 2021 im BMBWF als Sektionsleiterin für die Sektion I und damit für die

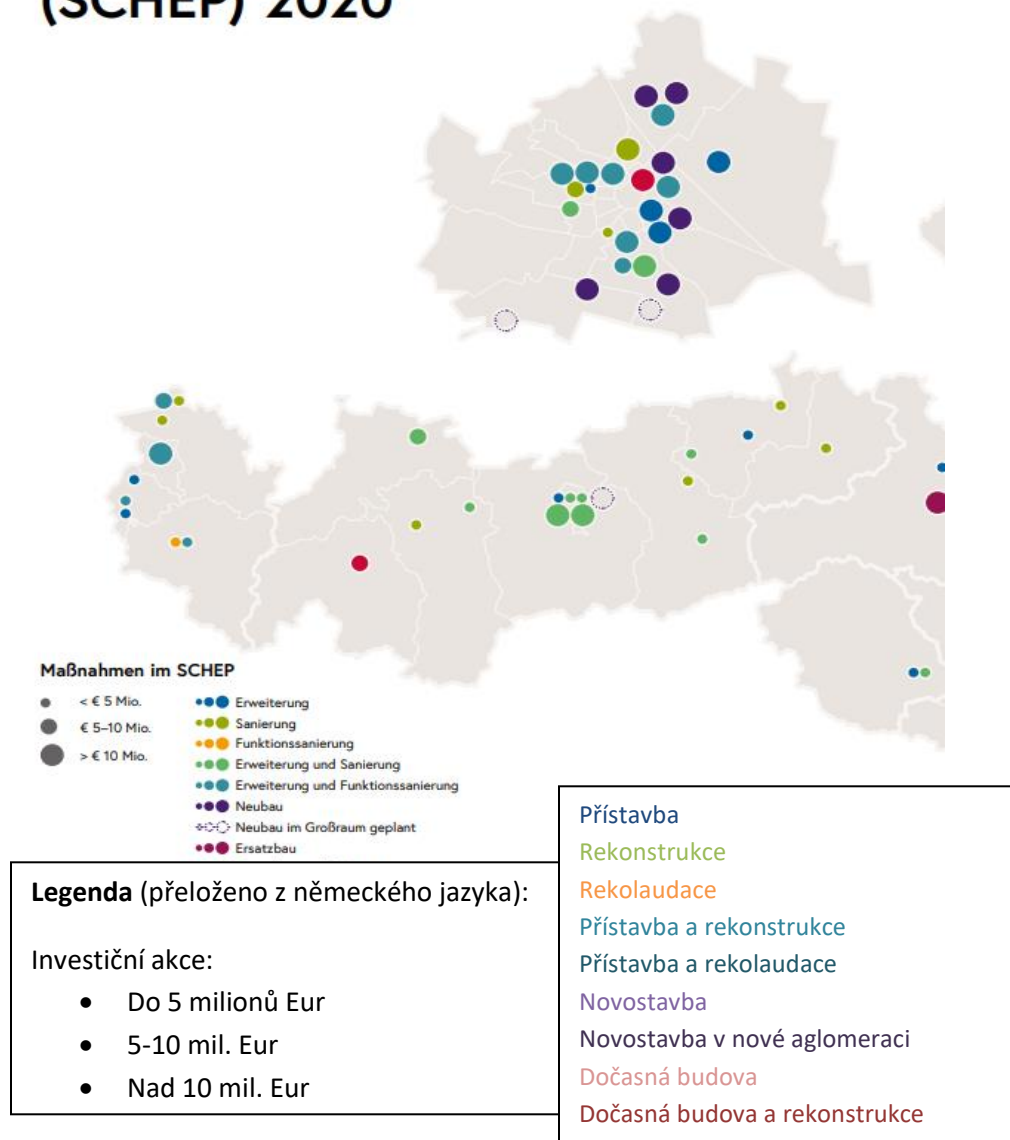
Zdroj: <https://www.schulautonomie.at/>.

I Vídeň jako samostatný spolkový stát má tak svůj nový školský odbor a dvě školské oblasti (*Bildungsregion Ost a West*). Ty naplňují strategické cíle obsažené v hlavních koncepčních dokumentech:

- Program rozvoje škol 2020 (*Schulentwicklungsprogramm 2020, SCHEP*) je celostátní strategie rozvoje školské infrastruktury řízená Ministerstvem školství navazující na předcházející SCHEP 2008. Pro Vídeň plánuje celkem 25 projektů z toho 8 novostaveb. Program také kalkuluje hrubé rozpočty, jež jsou potřeba pro opravy škol nebo nové realizace (Moser a kol. 2020) (Obrázek 6).

Obrázek 6: Program rozvoje škol 2020 - mapa projektů

Schulentwicklungsprogramm (SCHEP) 2020



Zdroj: Moser a kol. 2020, 28.

- Vídeňský Program nové výstavby vzdělávacích institucí (*Bildungseinrichtungen-Neubauprogramm, BIENE I a II*) je plán výstavby celkem 23 nových škol a velkých vzdělávacích kampusů v letech 2012 až 2023 (BIENE I) a 2019 až 2031 (BIENE II). Plán výstavby zahrnuje nejenom detailní demografickou a územně-plánovací analýzu, ale i plán využití inovativních technologií, jež u nových škol zaručí nulovou uhlíkovou stopu, maximální komfort pro žáky a učitele a vytvoří ze školních budov aktivní přispěvatele do vídeňské energetické sítě (Habitzl 2022; Kreitmayer 2022; Ollinger 2022) (Obrázek 7).

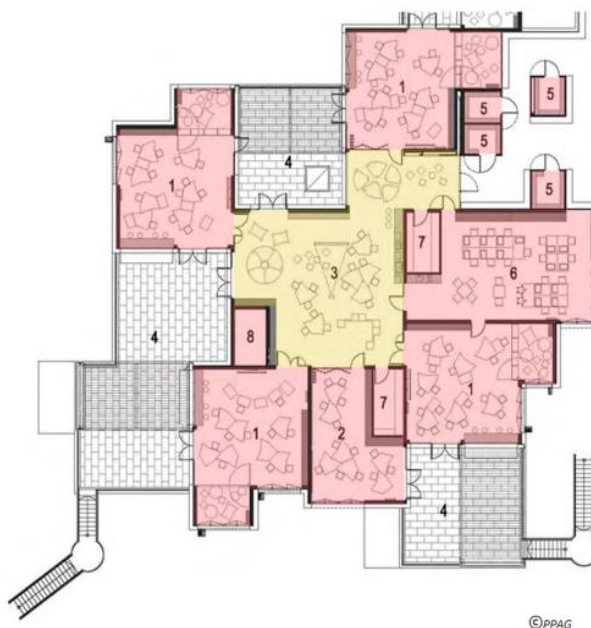
Obrázek 7: Clusterové uspořádání výukových prostor ve školním kampusu Sonnwendviertel

Cluster im Bildungscampus Sonnwendviertel

- 1 Bildungsraum
- 2 Projektraum
- 3 Marktplatz
- 4 Freiluftklasse
- 5 Garderoben
- 6 Teamraum
- 7 Sammlung
- 8 Lichtbrunnen

Legenda (přeloženo z německého jazyka):

1. Učebna
2. Projektová místnost
3. Tržiště nápadů
4. Učebna na čerstvém vzduchu
5. Šatna
6. Týmová místnost
7. Školní sbírky
8. Technická místnost

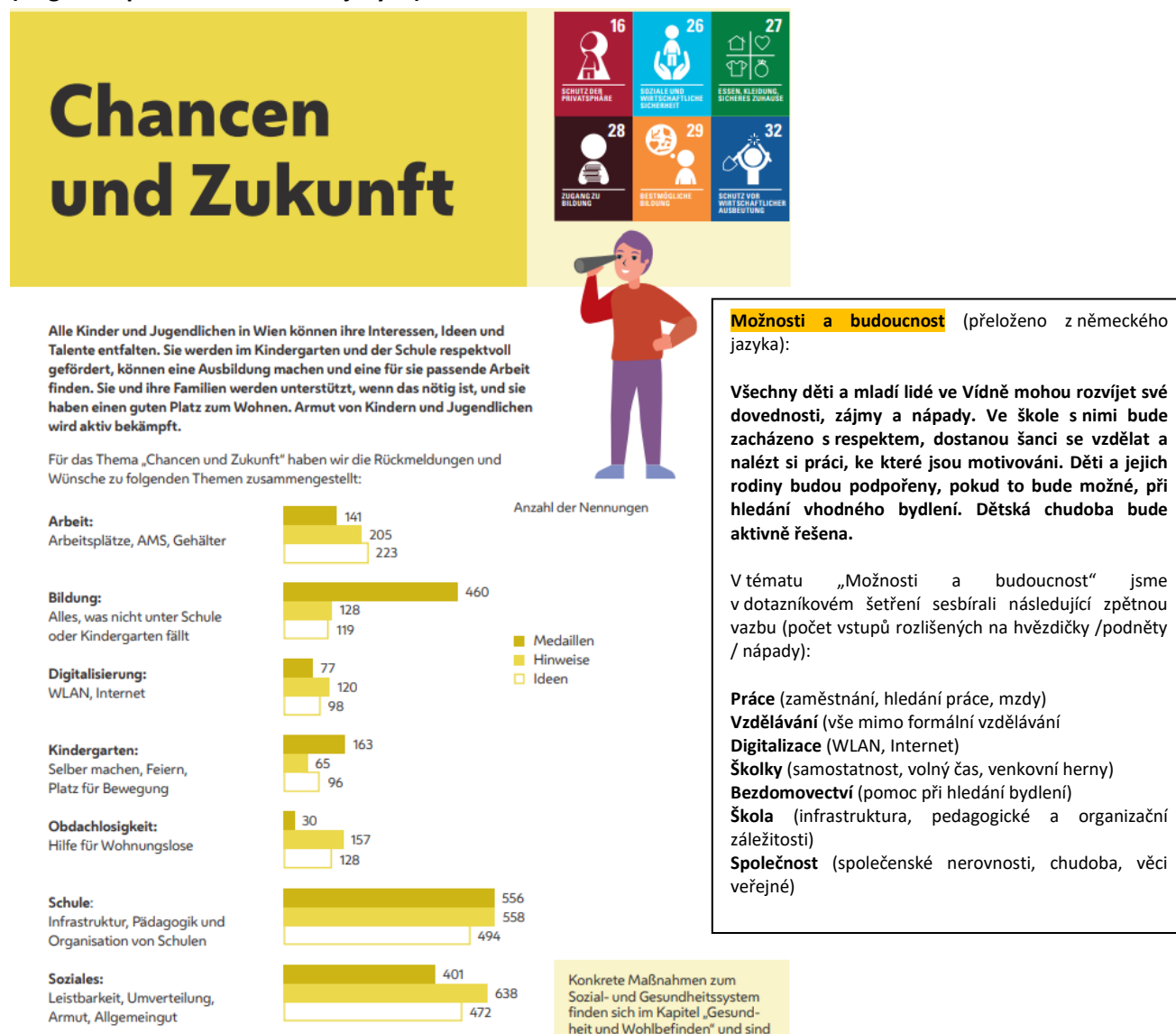


Zdroj: Ollinger 2022.

Školská agenda vídeňské radnice se řídí ještě několika dílčími koncepčními dokumenty, jež nemají tak zásadní vliv na školskou infrastrukturu, ale věnují se různým aspektům kvality vzdělávání v hlavním městě. Mezi takové dokumenty patří zejména:

- Strategie digitálního vzdělávání (*Digitale Bildungsstrategie der Stadt Wien*), součást komplexní strategie *DigitalCity.Wien*, která se kromě vzdělávání obyvatel Vídeň v digitálních kompetencích zaměřuje i na využití digitálních technologií pro rozvoj města (*DigitalCity.Wien 2022*).
- Strategii dětí a mladých lidí města Vídně 2020–2025 (*Die Wiener Kinderund Jugendstrategie 2020–2025*), jež vznikla na základě více než 1 300 participativních setkání s celkem 22 000 dětmi a mladými lidmi z Vídně. Strategie se tak nevěnuje pouze vzdělávání, ale všem oblastem života ve Vídni; implementací doporučení, které mladé Vídeňanky a Vídeňané skrze ní předložili, je pověřen školský odbor (*Werkstadt Junges Wien 2020: 58*) (Obrázek 6).

Obrázek 8: Kapitola “Možnosti a budoucnost” ve Strategii dětí a mladých lidí města Vídně 2020–2025 (originál a překlad do českého jazyka)



Zdroj: Werkstatt Junges Wien 2020, 27.

Vídeňský model plánování a řízení škol je založen na úzké spolupráci dvou odborů, školství (Schulen, MA 56) a výstavba (*Bau- und Gebäudemanagement der Stadt Wien*, M 34), a společných strategických materiálech, jež jsou synergicky oběma odbory plněny.

Zároveň se ale město snaží o co největší otevřenost dalším aktérům: nová školská infrastruktura je budována na základě otevřených architektonických soutěží formou PPP projektů (Stadt Wien 2022) a při jejím plánování mají svůj hlas i její uživatelé, tj. vídeňské děti a mladí lidé.

Srovnáme-li tedy současný model strategického plánování a řízení vzdělávací soustavy ve Varšavě a ve Vídni, ukazuje se, že rakouské hlavní město má náskok v oblastech, jež Varšava, a s ní i ostatní veřejní zřizovatelé škol v Polsku zanedbávali:

- Budování infrastrukturních kapacit je prioritní oblastí strategického řízení a je úzce navázáno na řízení kvality vzdělávání. Navíc intenzivně a plánovaně přesahuje do dalších agend, jež jsou z hlediska města strategické, primárně do agendy klimatické a do agendy občanské participace.
- Vídeňské strategické řízení také prioritizuje širokou participaci všech zainteresovaných stran i intenzivní komunikaci před i v průběhu realizace jakýchkoliv změn ve vzdělávacím systému.
- Reformní kroky jsou intenzivně komunikovány navenek i dovnitř skrze systém seniorních emisarů – uznávaných expertů na školství, například z řad bývalých ředitelů, s vybudovanou autoritou uvnitř pedagogické komunity a obce školního managementu.

Na druhou stranu je nutné přiznat, že v Rakousku v uplynulých dekadách neproběhla tak rozsáhlá a podstatná reforma vzdělávací soustavy, jako v Polsku. Brzo ale bude muset i Vídeň řešit klesající výsledky srovnání PISA, hlavně v oblasti čtenářské gramotnosti (Avvisati a kol. 2019). Také rakouské děti jsou totiž postiženy stejnými negativními dopady digitalizace světa a vlivu Internetu 3.0, jako ty v ostatních rozvinutých zemích. Teprve až se do komprehensivního reformního procesu Rakousko pustí, projde vídeňský systém strategického plánování a řízení opravdovou zkouškou.

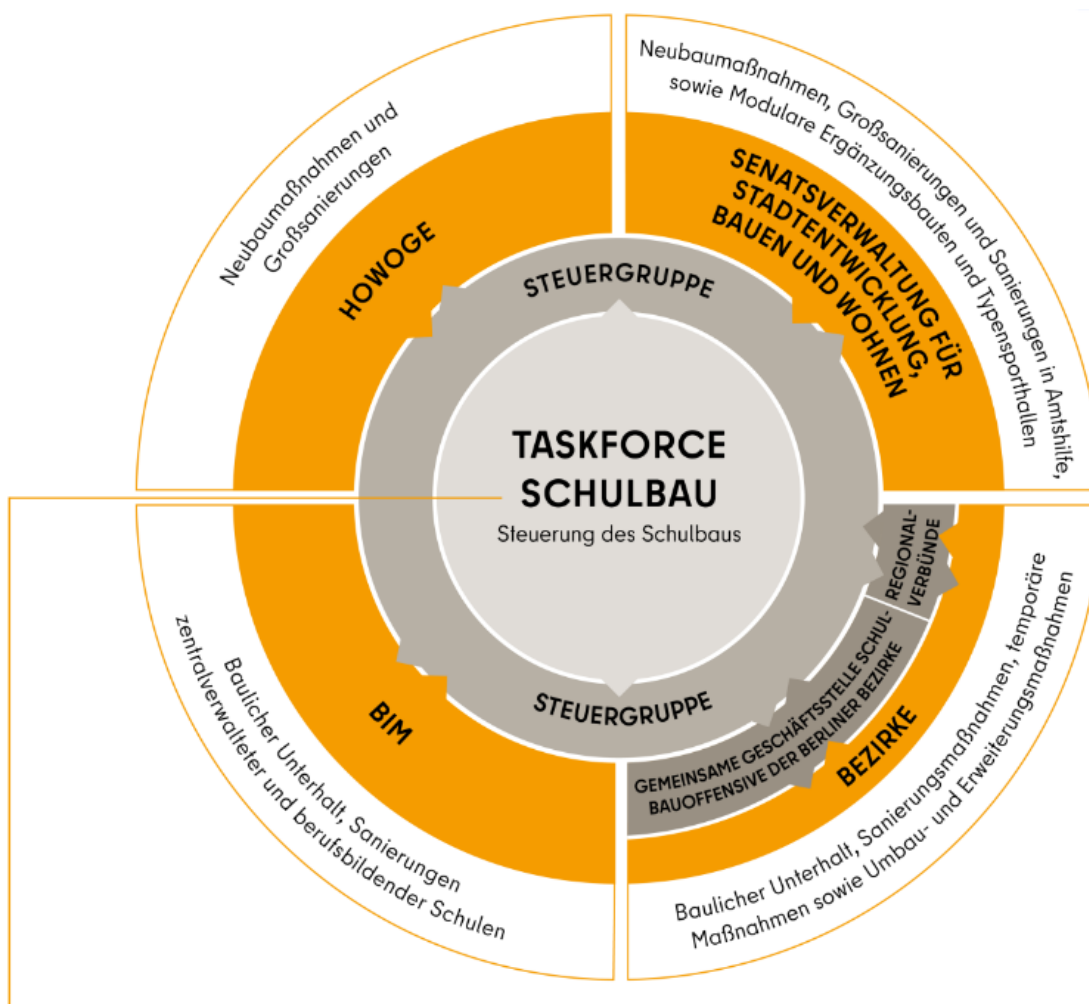
3.3.3 Berlín a Mnichov

I v Německu má proces rozvoje strategického vládnutí delší historii než v Česku, což se projevuje i ve větším rozsahu strategického plánování a řízení v německém školství. Hlavní město Praha může v této oblasti čerpat inspiraci nejen v Berlíně, jako hlavním městě Německa, ovšem třikrát větším, než je Praha, nebo velikostně a geograficky bližším Mnichově (1,4 mil. obyvatel).

Hlavním strategickým dokumentem Berlína je dokument „Berlin Strategie 3.0. Solidarisch, nachhaltig, weltoffen“, která se zabývá celkem osmi tematickými oblastmi a vizemi. Školství je rozpracováno na celkem 8 stranách a kromě velmi jednoduché vize („všichni jsou kvalifikovaní, všichni mají práci“) sumarizuje hlavní výzvy pro městskou školskou síť a vyjmenovává další strategické dokumenty, s nimiž město v oblasti školství pracuje. Těchto dokumentů je celkem 16, jež zabírají celou šíři potřebného koncepčního spektra, od územního plánování města a státu, přes demografické prognózy po investiční plány a plánování berlínského operačního programu ESF (Drewnicki a kol. 2021: 39). Celý strategický dokument je vlastně rozvedením hlavních vizí, bez náhledu nebo přímo selekce indikátorů nebo aktivit, jejichž plněním by vize měly být naplněny. Realizaci vizí tak strategie ponechává k dalšímu rozpracování do sektorových a agendových koncepcí a strategií. V oblasti školství je kladen důraz na propojení s kvalifikovaností na pracovní trh a na celoživotní učení. To je dáno jednou z hlavních charakteristik Berlína jako města s vysokou mírou migrace a dlouhou historií multikulturalismu a potřebou rychle integrovat celé přicházející rodiny, jak děti, tak dospělé. Kromě celoživotního učení a otázek (re)kvalifikací dospělých je důraz kladen na předškolní péči, a to opět ve spojení se snahou otevřít co nejvíce pracovní trh ženám s malými dětmi (Drewnicki a kol. 2021: 43).

Strategickému řízení berlínského školství podobně jako vídeňskému je vlastní řešení infrastrukturních témat, jež jsou v současné době naplňovány hlavně plánem „Berlínské ofenzivy výstavby škol“ (*Die Berliner Schulbauoffensive*). Ofenziva byla zahájena v roce 2017 vytipováním míst na výstavbu 60 nových školských budov, alokací zdrojů v rámci rozpočtového výhledu až do roku 2026 a sestavením speciální Task Force Schulbau, v níž zasedají tři berlínští radní (pro školství, rozvoj a financování) a představitelé klíčových městských institucí podílejících se na výstavbě a plánování infrastruktury (BSO 2018; Obrázek 9).

Obrázek 9: Schéma berlínské Task Force k výstavbě školních budov (originál a překlad do českého jazyka)



Folgende Akteure der Berliner Schulbauoffensive sind in der Taskforce Schulbau als ständige Mitglieder vertreten:

- Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und Familie
- Senatsverwaltung für Stadtentwicklung, Bauen und Wohnen
- Senatsverwaltung für Finanzen
- Senatsverwaltung für Umwelt, Mobilität, Verbraucher- und Klimaschutz

- Senatsverwaltung für Inneres, Digitalisierung und Sport
- Senatskanzlei
- Bezirke
- Gemeinsame Geschäftsstelle Schulbauoffensive der Berliner Bezirke
- HOWOGE
- BIM

Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und Familie	Odbor školství, mládeže a rodiny
--	----------------------------------

Senatsverwaltung für Stadtentwicklung, Bauen und Wohnen	Odbor rozvoje města, stavebnictví a bydlení
Senatsverwaltung für Finanzen	Odbor finanční
Senatsverwaltungen für Umwelt, Mobilität, Verbraucher- und Klimaschutz	Odbor životního prostředí, mobility, ochrany spotřebitele a klimatu
Senatsverwaltungen für Inneres, Digitalisierung und Sport	Odbor vnitra, digitalizace a sportu
Bezirke	okresy
Gemeinsame Geschäftsstelle Schulbauoffensive der Berliner Bezirke	Společná kancelář pro budování škol v berlínských čtvrtích
HOWOGE Wohnungsbaugesellschaft GmbH a BIM Berliner Immobilienmanagement GmbH	berlínské společnosti zabývající se výstavbou a správou realit

Zdroj: <https://www.berlin.de/schulbau/akteure/>.

Procesní schéma výstavby rozhodování o výstavbě nových budov, jejich podobě a použitých technologiích, agendě participace, financování všech realizací, nebo spolupráce se soukromým sektorem a dalšími aktéry je rozpracováno do série dokumentů přijatých na úrovni samotné Task Force nebo městské rady (*Senat*). Task Force pravidelně městské radě reportuje, celou agendu výstavby monitoruje a řídí. Díky systematickému postupu se jí v mnoha směrech daří dosahovat vytyčených milníků celého plánu (např. Senat von Berlin 2022) a berlínský přístup k problematice školské výstavby tak zcela určitě může být pro Prahu inspirací.

Hlavní město Bavorska, Mnichov, je se svými 1,4 miliony obyvatel velikostně blíže Praze, než je Berlín. Také proto může být v mnoha ohledech inspirativním příkladem pro české hlavní město. Stejně jako Berlín má i Mnichovský magistrátní odbor školství na starosti nejenom kvalitativní, ale i kvantitativní, tedy investiční stránku místní školské soustavy. Na kvalitu a inovaci vzdělávacího procesu dohlíží prioritně koncepční pracoviště odboru školství, Pedagogický institut – Centrum managementu městského školství (*Pädagogischen Instituts – Zentrum für Kommunales Bildungsmanagement*). Pedagogický institut se dlouhodobě zabývá otázkou kvality všech úrovní a formátů mnichovského školství a úzce spolupracuje s dalšími školskými pracovišti, sekcemi a podřízenými orgány magistrátního odboru školství, ale i s dalšími aktéry, jež se vzdělávání v bavorské metropoli věnují (PI 2021). Hlavním koncepčním dokumentem obsahujícím strategickou vizi je Vzdělávací směrnice (*Leitlinie Bildung*), podle níž by mnichovské školství mělo být spravedlivé, připravené na budoucnost, orientované na velké město a kosmopolitní („*gerecht, zukunftssichernd, großstadtorientiert und weltoffen*“) (Landeshauptstadt München 2011). Vzdělávací směrnice je ovšem již 12 let starým dokumentem, proto v současné době probíhá tvorba nového dokumentu, a to na základě širokého, strukturovaného participačního procesu; ten by měl být završen tvorbou strategického rámce pro klíčová vzdělávací témata, který by měl být na podzim roku 2023 předložen ke schválení městské radě. Těmito tématy jsou (Tabulka 2):

Tabulka 2: Tematické bloky připravované mnichovské Vzdělávací směrnice (přeloženo z německého jazyka)

Tematický blok	Otázky zodpívané v tematickém bloku
Vzdělávací spravedlnost, rovné příležitosti a začleňování	Jak může být vzdělávání spravedlivé pro všechny?
Digitalizace, mediální výchova a mediální dovednosti	Jak může digitalizace podpořit rovnost vzdělávání? Co je pro to třeba?
Vzdělávací obsah	Jaký obsah vzdělávání zaručí, že je vzdělávání orientované na budoucnost? Jak jsou děti a studenti demokraticky zapojeni do rozhodování?
Místa vzdělávání	Jak by měla vypadat místa vzdělávání, aby v nich bylo možné vzdělávat lidi v různých fázích života podle jejich individuálních potřeb? Jak by mělo vypadat moderní prostředí školek a škol? Co potřebuje vzdělávací instituce, aby připravila děti a studenty na budoucnost?

Zdroj: https://stadt.muenchen.de/infos/leitlinie_bildung.html.

Z mnichovských témat vyplývá, že i v bavorském hlavním městě je otázka rovného přístupu ke vzdělávání pro všechny socioekonomické, kulturní i věkové skupiny prioritní. Na tuto prioritu se pak mnichovská vzdělávací strategie zaměřuje už v samotné přípravné fázi strategie, kdy je postupně realizováno hned několik participačních nástrojů a platforem (Tabulka 3).

Tabulka 3: Participační platformy užití při přípravě nové Vzdělávací směrnice města Mnichova (přeloženo z německého jazyka)

Participační platforma a pořadí v procesu	Popis platformy
1) AdminLab	Tvoří jej členové vybraných institucí veřejné správy: zástupci městských odborů a odborných útvarů, poradních sborů, vlády Horního Bavorska a městské studentské rady (SSV). Platforma si sama stanovuje agendu i jednací řád. Hlavním úkolem AdminLabu je řídit agendu a organizace místních workshopů na základě své expertní znalosti.
2) Informační dny pro školáky a studenty	Ve spolupráci s městskou studentskou radou (SSV) probíhají informační dny pro školáky v mnichovském Domě školáků. Na ně jsou pozváni zástupci mnichovských škol, kteří se studenty debatují o významech a způsobech vzdělávání. Cílem je povzbudit školáky a studenty, aby se zapojili do příslušných místních workshopů a pracovali na dalším rozvoji mnichovských škol.
3) Místní workshopy	Na místních workshopech jsou diskutovány připravené klíčové otázky vzdělávací politiky dotčenými subjekty – od studentů a pedagogů až po členy okresního výboru

	a občany. Všechny skupiny sdílejí své názory na výzvy a potřeby jejich příslušného okresu. Po ukončení workshopů jsou jejich závěry a výstupy předány SocialLabu.
4) SocialLab	SocialLab tvoří vybraná skupina lidí z různých oblastí městské komunity. Vybraná skupina má být průřezovým obrazem společnosti, „miniměstem“. Celkem se SocialLabu zúčastní kolem 30 až 40 lidí. Za výběr aktérů je odpovědný odbor školství a sportu spolu s Nadací Hanse Sauera. Úkolem SocialLabu je převzít výsledky z místních workshopů a na jejich základě vybrat hlavní výzvy vzdělávací politiky a navrhnout základní rámec řešení těchto výzev.
5) Strategický workshop	Na strategickém workshopu se scházejí strategičtí partneři, odborná oddělení a pracoviště veřejné správy a zástupci Nadace Hanse Sauera. Společně diskutují o nápadech a klíčových projektech navržených v SocialLab. Strategický workshop se zamýšlí nad tím, do jaké míry jsou projekty konzistentní a efektivní ze strategického hlediska a navrhuje pro ně úpravy a možná rozšíření.

Zdroj: https://stadt.muenchen.de/infos/leitlinie_bildung.html.

Mnichov tak může pro Prahu představovat inspiraci, jak městskou vzdělávací strategii tvořit za skutečně širokého a intenzivního přispění odborné i laické veřejnosti. Participační proces je strukturovaný a skrze něj dokáže město sesbírat zpětnou vazbu od několika odlišných množin expertů a laiků. Participační systém je nadesignovaný i s časovou posloupností jednotlivých participačních platform tak, aby došlo k validaci získaných poznatků od skupiny jedné skupinou druhou; při této validaci se v podstatě střídá názor široké a odborné veřejnosti, kdy se nejprve sbírají podněty od klientů vzdělávacího systému (žáci a komunita) a ty se poté interpretují a strukturují za pomoci expertů.

Klíčovým koncepčním pracovištěm mnichovského systému pro agendu měření a rozvoje kvality pedagogického procesu je pak Pedagogický institut, organizačně spojený s magistrátním odborem školství. Hraje tak podobnou roli, jako v pražském modelu Pražský inovační institut, který v pražském strategickém rámci může hrát podobnou úlohu.

3.3.4 Bratislava

Hlavní město Slovenska má ze všech popsaných případů oblasti strategického plánování a řízení školství rozvinutou nejméně; přesto díky nedávnému dokončení celoměstského strategického plánu může poskytnout inspiraci Praze, jak proces zkvalitnění strategického vládnutí v agendě školství nastartovat.

Aktuální bratislavský strategický plán „Bratislava 2030 Program rozvoja mesta 2022–2030“ byl dokončen v červnu 2022 (Metropolitný inštitút Bratislavy 2022a). Oblasti školství se v něm týkají primárně 3 z celkem 70 specifických cílů, které bude dohromady evaluováno 21 indikátory (Metropolitný inštitút Bratislavy 2022b; Tabulka 4).

Tabulka 4: Špecifické ciele tematickej časti C.1.1.3 „Kvalitné vzdelanie“ a jejich indikátory

Špecifický cieľ (ŠC)	Indikátor
Mesto Bratislava prostredníctvom agendy Bratislavské školstvo zvyšuje kvalitu vzdelávania na úrovni MŠ, ZŠ, ZUŠ a SŠ na svojom území	ŠC 3. I 1 Priemerná úspešnosť žiakov ZŠ v testovaní 5 v Bratislave
	ŠC 3. I 2 Priemerná úspešnosť žiakov ZŠ v Testovaní 9 v Bratislave
	ŠC 3. I 3 Priemerná úspešnosť žiakov v maturitných skúškach v Bratislave
	ŠC 3. I 4 Priemerné výsledky medzinárodných testovaní PISA, PIRLS v Bratislave.
	ŠC 3. I 5 Miera opakovania ročníka žiakov na základných školách (%)
	ŠC 3. I 6 Miera predčasného ukončenia ZŠ (%)
Mesto Bratislava napomáha, aby bola kvalita vzdelávania na úrovni MŠ, ZŠ, ZUŠ a SŠ konzistentná naprieč mestskými časťami prostredníctvom vzdelávacích programov pre pedagógov	ŠC 4. I 1 Pomer počtu pedagógov materských škôl vzdelávaných v mestskej platforme k celkovému počtu pedagógov materských škôl v Bratislave za školský rok
	ŠC 4. I 2 Pomer počtu pedagógov základných škôl vzdelávaných v platforme k celkovému počtu pedagógov základných škôl v Bratislave za školský rok
	ŠC 4. I 3 Pomer počtu pedagógov stredných škôl vzdelávaných v platforme k celkovému počtu pedagógov stredných škôl v Bratislave za školský rok
	ŠC 4. I 4 Počet materských škôl hodnotených na základe evalvačného modelu kvality vzdelávania v pomere ku všetkým MŠ nachádzajúcich sa v BA
	ŠC 4. I 5 Počet základných škôl a ZUŠ hodnotených na základe evalvačného modelu kvality vzdelávania v pomere ku všetkým ZŠ a ZUŠ nachádzajúcich sa v BA
	ŠC 4. I 6 Počet stredných škôl hodnotených na základe evaluačného modelu kvality vzdelávania v pomere ku všetkým SŠ nachádzajúcich sa v BA
Mesto Bratislava disponuje primeranou veľkosťou pedagogického zboru, ktorí majú zabezpečené dôstojné životné podmienky	ŠC 5. I 1 Priemerný počet žiakov na učiteľa verejných ZŠ
	ŠC 5. I 2 Priemerný počet žiakov na učiteľa verejných SŠ
	ŠC 5. I 3 Priemerný počet žiakov na učiteľa súkromné ZŠ
	ŠC 5. I 4 Priemerný počet žiakov na učiteľa súkromné SŠ
	ŠC 5. I 5 Priemerný počet žiakov na učiteľa cirkevné ZŠ
	ŠC 5. I 6 Priemerný počet žiakov na učiteľa cirkevné SŠ
	ŠC 5. I 7 Priemerný počet detí MŠ na učiteľa – verejné MŠ
	ŠC 5. I 8 Priemerný počet detí MŠ na učiteľa – súkromné MŠ
	ŠC 5. I 9 Priemerný počet detí MŠ na učiteľa – cirkevné MŠ

Zdroj: Kompilace autora z Metropolitný inštitút Bratislavy 2022b, 79-81.

Na bratislavské strategii je relatívne výjimečné zaměření na vzdělávání pedagogů a pedagogický proces ve třídách, kde hlavním indikátorem je počet žáků na jednoho učitele. V současné době existuje v akademické literatuře skutečně konsensus na to, že nízký počet žáků na učitele ve třídě vede k lepším akademickým výsledkům bez ohledu na další faktory (např. Browne a kol. 2017; Eschool News 2019), zároveň může

sledování jen tohoto indikátoru vést pochopitelně k opomenutí ostatních proměnných, jejichž kvalita by měla být v komplexní vzdělávací strategii sledována.

Kromě 7 specifických cílů se oblasti vzdělávání věnují okrajově ještě některé další specifické cíle, jež reagují na celkem 7 východisek – problémů v bratislavském školství, jež byly identifikovány před samotným utvářením strategie města v průběhu analytického procesu (Metropolitný inštitút Bratislavy 2021; Tabulka 5).

Tabulka 5: Východiska strategie Bratislava 2030 v tematické oblasti B.8 „Vzdelávanie“

Číslo	Název
1	Absencia spoločnej celomestskej platformy pre spoločné ciele v oblasti vzdelávania
2	Chýbajúce kapacity v školských zariadeniach
3	Nízka atraktivita učiteľských povolání v Bratislave v porovnaní so zvyškom Slovenska
4	Zvyšujúci sa záujem o štúdiá v zahraničí v spojení s nízkou mierou usadenia sa v Bratislave
5	Nedostatok dát o mladých, chýbajúca koncepcia práce s mládežou
6	Nedostatočné zapojenie mladých do procesov tvorby mesta a nízka občianska angažovanosť
7	Nízke zapojenie mládeže do chodu Centier voľného času

Zdroj: Kompilace autora z Metropolitný inštitút Bratislavy 2021, 295–319.

Na začátku zkvalitnění strategického vládnutí v bratislavském školství tak město identifikovalo největší problémy místní školské soustavy a nastavilo základní směřování a formát monitoringu postupu a dosažených indikátorů. Bratislavský model je pro Prahu zajímavý mimo jiné z těchto důvodů:

- V analytické části strategie jsou jako jeden z hlavních problémů identifikovány nedostatečné školské kapacity; v návrhové části strategie ale pro tento problém paradoxně není hledáno řešení. Samotná strategická analýza totiž předpokládá sérii dalších hlubších územně-plánovacích a sektorově-specifických analýz a novou demografickou prognózu (Metropolitný inštitút Bratislavy 2021, 297-304). Zároveň se počítá s aktualizací platného Územního generelu školství hl. m. Bratislavy (Drobniakova a kol. 2014) a realizací v něm obsažených projektů. Tím se bratislavský přístup ke strategickému řízení podobá varšavskému, a naopak se odlišuje od vídeňského, jenž s postupem v budování a modernizace potřebné infrastruktury počítá jako se základním předpokladem ve zkvalitňování vzdělávání. Rozhodnutí řešení tohoto problémů odložit má ale potenciál z něj učinit problém větší a akutnější, když i samotná analýza zmiňuje rostoucí počet bratislavských dětí posilněný současnou ukrajinskou imigrací (Metropolitný inštitút Bratislavy 2021, 299-303).
- Bratislavská strategie zároveň jako prioritní problém školství identifikuje i absenci analytické a koncepční práce v tomto sektoru a navrhuje vznik zcela nové, personálně i finančně dostatečně sanované Agendy Bratislavské školství (Metropolitný inštitút Bratislavy 2022b, 78). Ta by měla k řešení vzdělávacích výzev přistoupit komplexně, včetně infrastrukturní oblasti. Budování této agendy a jejích pracovních orgánů je teprve na začátku a na zhodnocení její činnosti a úspěšnosti takového nástroje strategického vládnutí je proto třeba počkat.
- Bratislava se oproti předchozím popsáním příkladům výrazně zaměřuje na kvalitu a komfort učitelů ve svých školách a přímo v analytických východiscích upozorňuje na nižší atraktivitu této

profese na svém území oproti zbytku Slovenska. To je srovnatelné s pražským případem, kde je nedostatek učitelů také výraznější, než v ostatních krajích České republiky (např. Čapková 2022).

- Ve strategii je také kladen důraz na participaci mladých lidí v plánování a řízení města a jeho dílčích agend, přímo ve dvou východiscích (6 a 7), nepřímo je pak implikováno v dalších dvou (1 a 5). Ani Praha tuto problematiku zatím rozpracovanou nemá, proto i zde může Bratislava, chopí-li se brzy řešení tohoto tématu, poskytnou geograficky, kulturně i časově blízký příklad dobré praxe.

Obecně ještě slovenský případ nemůže nabídnout hl. m. Praze příliš inspirace v oblasti strategického plánování a řízení školství, může ale být sledován v průběhu sestavování a realizace nové školské strategie Prahy; je totiž o první krok napřed. Inspirací proto pro Prahu Bratislava už je tím, že problematiku zkvalitňování školství jako strategicky klíčovou a reaguji na ní vytvářením nového strategického nástroje, Agendy Bratislavského školství. Rozhodnutí paralelně, s nejvyšší prioritou neřešit infrastrukturní otázku ale má pro Bratislavu potenciál přerůst v akutní problém podobný pražské situaci.

3.3.5 Nový Jižní Wales

Robustní systém strategického plánování a řízení vypracoval pro své potřeby Nový Jižní Wales, nejvýchodnější spolkový stát Australské federace se sídlem v Sydney. Nový Jižní Wales má dnes přibližně 7,7 milionů obyvatel a je tak šestkrát větší než Praha; v Austrálii je ale zřizovatelem státních základních a středních škol právě stát, nikoliv obec, proto je i vykonavatelem podobné zřizovatelské agendy, kterou má v Česku hlavní město Praha a jeho městské části (OECDb 2021). Australský systém předškolního vzdělávání je více fragmentovaný a z většiny financovaný přímou federální dotací rodinám; významné zdroje financování jsou ale i státní, obecní a soukromé, poměr se výrazně liší mezi státy, ale i municipalitami; jednotlivé spolkové státy zde nehrají roli klasického zřizovatele jako u základního a středního školství (např. OECD 2016; Australian Bureau of Statistics 2022; Australian Institute of Health and Welfare 2022), proto se ani jejich strategické plány otázkou předškolního vzdělávání nezabývají dopodrobna.

V rámci odboru školství Nového Jižního Walesu (*Department of Education NSW*) vznikla v roce 2017 nová organizační jednotka, úzce propojená s odborem plánování a životního prostředí (*Department of Planning and Environment NSW*), jež se speciálně věnuje školní infrastruktuře: *School Infrastructure NSW* (SINSW). Jeho primárním úkolem je strategické plánování a řízení školské soustavy celého spolkového státu a realizace kroků vedoucích k naplnění strategických cílů. Prioritně pracuje se třemi strategickými koncepcemi:

- *State Infrastructure Strategy 2018-2038* (SIS), je strategický plán veřejné infrastruktury Nového Jižního Walesu, na jehož plnění SINSW úzce spolupracuje s Infrastrukturní radou (*Board of Infrastructure NSW*, citováno jako Board of Infrastructure 2018) a kde jsou konkrétní doporučení týkající se celé agendy školské infrastruktury (Tabulka 6). Infrastrukturní rada je 11členný orgán expertů z veřejné i soukromé sféry, kteří dohlížejí na plnění stanovených cílů (Infrastructure NSW 2022).

Tabulka 6: Doporučení SIS 2018-2038 v kapitole 13: Školství (přeloženo z anglického jazyka)

Infrastrukturní rada doporučuje vládě Nového Jižního Walesu plně financovat a implementovat Strategický plán školské infrastruktury.
Infrastrukturní rada doporučuje odboru školství vytvořit a implementovat detailní programový a evaluační management pro realizaci Strategického plánu školské infrastruktury do konce roku 2018.
Infrastrukturní rada doporučuje odboru školství vytvořit do konce roku 2018 konzultační platformu, která by zaručila, že veškerá doporučení místní komunity jsou brána v potaz při rekonstrukcích a výstavbách nové školské infrastruktury.
Infrastrukturní rada doporučuje odboru školství vytvoření programu, v rámci něhož by se postupně všechny učebny modernizovaly podle modelu Future Learning Environment.
Infrastrukturní rada doporučuje, aby odbor školství v příští evaluaci Strategického plánu školské infrastruktury <ul style="list-style-type: none">• posoudil dopad provozních potřeb škol vzhledem k budované infrastruktuře,• zjistil možnosti, jak překonat limity mobilních učeben při výuce,• posoudil vliv klimatické změny a dalších přírodních vlivů na stav infrastruktury a identifikoval možné nástroje, jež by dopady těchto vlivů minimalizovali a zároveň snížili provozní náklady.
Infrastrukturní rada doporučuje, aby komunitní plánování školské infrastruktury pravidelně posuzovalo: <ul style="list-style-type: none">• možnosti sdíleného a víceúčelového využívání prostor,• možnosti spolupráce se soukromým sektorem,• spolupráci s místními orgány samosprávy při územním plánování,• možnosti umístění nových škol a přístaveb na pozemcích ve veřejném vlastnictví,• otázky odolnosti infrastruktury.
Infrastrukturní rada doporučuje, aby odbor školství připravil Školní energetický plán 2018-2030 do poloviny roku 2018.
Infrastrukturní rada doporučuje, aby odbor školství připravil Strategii digitální transformace škol 2018-2025 ve spolupráci s odborem financí a inovací do konce roku 2018.
Infrastrukturní rada doporučuje, aby odbor školství připravil finanční plán pro program „Spojujeme metropolitní školy“ zaměřující se na zkvalitnění připojení škol do digitální infrastruktury do poloviny roku 2018.
Infrastrukturní rada doporučuje, aby odbor školství podpořil neveřejné zřizovatele škol a pomohl jim odstranit bariéry k dalšímu růstu.
Infrastrukturní rada doporučuje, aby odbor školství podpořil sdílení zdrojů a kapacit:

- dokončením Metodiky sdílení pro implementaci v rámci Komunitního plánování školské infrastruktury do poloviny roku 2018,
- vytvořením standardizované dohody o sdílení,
- zajištěním dostatku vyškoleného personálu, jenž by usnadnil sdílení zapojeným organizacím
- spoluprací s Výbory města Sydney a odborem územního plánování na integraci škol a komunitních center do územně-plánovacích strategií,
- spoluprací s Ministerstvem financí Nového Jižního Walesu na nalezení centrálních finančních zdrojů využitelných pro budování školské infrastruktury.

Infrastrukturní rada doporučuje, aby společnost TAFE NSW¹ připravila Strategii rozvoje školské infrastruktury na 20 let, a to nejpozději do března 2019, jež by obsahovala:

- optimalizaci soustavy nabízených kurzů a oborů,
- strategii odstranění bariér k dalšímu vzdělávání pro znevýhodněné skupiny,
- strategii spolupráce s dalšími poskytovateli vzdělávání.

Zdroj: https://insw-sis.visualise.today/documents/INSW_2018SIS_BuildingMomentum.pdf.

- *Strategic Plan 2018-2022*, což je jednoduchý strategický plán *Department of Education* se 16 sledovanými indikátory, v rámci kterých budou naplněny stanovené strategické vize (*Department of Education 2017*) (Obrázek 10). Její plnění je každoročně sledováno v číselné i procentuální řadě (např. *NSW Department of Education 2021*).

¹ TAFE NSW je největším veřejným poskytovatelem dalšího vzdělávání v Novém Jižním Walesu, poskytuje offline i online kurzy zakončené profesními certifikáty, učňovskými listy, maturitou nebo bakalářským diplomem.

Obrazek 10: Indikátory Strategic Plan 2018-2022 (originál a překlad do českého jazyka)

NSW Department of Education

Our outcomes

Our goal is to ensure every student is **engaged and challenged to continue to learn**, and **every student, every teacher, every leader and every school improves every year**. Under the School Success Model, all schools will set local measures focused on HSC achievement, attendance, growth in reading and numeracy, phonics screening, wellbeing and pathways for school leavers. We are committed to delivering the following outcomes, measured by and reported against the corresponding indicators:

Early childhood education

All children make a strong start in life and learning and make a successful transition to school.

- Increased proportion of children (including Aboriginal, vulnerable and disadvantaged children) enrolled in an early childhood education program for 600 hours in the year before school
- Increased proportion of early childhood education services meeting or exceeding the National Quality Standard

Wellbeing

Every student is known, valued and cared for in our schools.

- Increased proportion of students attending school at least 90% of the time
- Increased proportion of students reporting a sense of belonging, expectations for success and advocacy at school

Academic achievement

All young people have a strong foundation in literacy and numeracy; deep content knowledge; and confidence in their ability to learn, adapt and be responsible citizens.

- Increased proportion of public school students in the top 2 NAPLAN bands for reading and numeracy
- Increased proportion of public school students achieving expected growth in reading and numeracy
- Increased proportion of NSW public school students with HSC results in the top 2 achievement bands

Equity

Our education system reduces the impact of disadvantage.

- Increased proportion of Aboriginal students attaining the HSC, while maintaining their cultural identity
- Reduced gap between Aboriginal and non-Aboriginal students in literacy and numeracy, as well as sense of belonging, expectations for success and advocacy at school
- Reduced socioeconomic gap in literacy and numeracy, as well as sense of belonging, expectations for success and advocacy at school

Skills and higher education

All learners gain the skills they need to be employable and adaptable, and contribute to the productivity and prosperity of NSW.

- Increased proportion of employers satisfied that VET meets their skill needs
- Increased proportion of the working-age population with qualifications at or above Certificate III
- Increased proportion of NSW government-funded VET graduates who are employed after training
- Increased proportion of young people participating in higher education, training or work

Attainment and independence

All young people finish school well prepared for higher education, training and work.

- Increased proportion of NSW public school students continuing to Year 12
- Increased proportion of school leavers participating in higher education, training or work

To support these outcomes, we are also committed to the following:

Our infrastructure meets the needs of a growing population and enables future-focused learning and teaching.

Our workforce is engaged and high-performing.

The community has confidence in public education.

High-quality support is delivered efficiently and effectively to all schools and staff.

Zdroj:

<https://education.nsw.gov.au/content/dam/main-education/about-us/strategies-and-reports/media/documents/NSW-Department-of-Education-Strategic-Plan-2018-2022.pdf>

Odbor školství Nového Jižního Walesu

Naše indikátory

Naším cílem je zajistit, aby každý student vždy našel motivaci se učit a aby se každý student, učitel i každá škola každý rok zlepšovali. V rámci modelu „Úspěšná škola“ si každá škola určí vlastní měřítka školního úspěchu, docházky, úspěchů ve vzdělávání, duševní pohodě a řešení problému předčasných odchodů ze vzdělávání. Zavazujeme se naplňovat následující kritéria a cíle:

Předškolní vzdělávání

Každé dítě má šanci na úspěšný vstup do vzdělávání a přípravu na školní docházku

- Navýšení podílu dětí, včetně těch z ohroženého a znevýhodněného prostředí, kteří navštěvují předškolní vzdělávání po dobu alespoň 600 hodin celkem
- Navýšení podílu služeb předškolního vzdělávání, jež naplňují Národní standardy kvality

Rovnost

Náš vzdělávací systém snižuje nerovnosti

- Navýšení podílu dětí původních obyvatel ve středním vzdělávání při zachování jejich kulturních specifik
- Zmenšení nerovnosti mezi dětmi původního a většinového obyvatelstva v oblastech čtenářské a matematické gramotnosti, stejně jako v dalších oblastech studijního úspěchu
- Zmenšení nerovností ve studijní úspěšnosti způsobených socioekonomickými faktory

Dušení pohoda

Každému studentu bude v našich školách dopřáno uznání, respekt a péče

- Navýšení podílu studentů pravidelně docházejících na alespoň 90 % jejich vyučovacích hodin
- Navýšení podílu studentů, kteří se cítí ve škole dobře a bezpečně

Dovednosti a pokračující vzdělávání

Každý studující získá dovednosti, jež zvýší jeho zaměstnatelnost a přispějí k prosperitě Nového Jižního Walesu

- Navýšení podílu zaměstnavatelů spokojených s absolventy profesních škol
- Navýšení podílu obyvatel produktivního věku s kvalifikací Certifikát III
- Navýšení podílu zaměstnaných absolventů veřejných profesních škol
- Navýšení podílu mladých lidí, jež studují nebo jsou zaměstnáni

Studijní úspěšnost

Všichni mladí lidé jsou schopni číst a počítat a mají důvěru ve vlastní studijní a občanské schopnosti a dovednosti

- Navýšení podílu studentů veřejných škol, jež naplňují národní kritéria gramotnosti
- Navýšení podílu studentů veřejných škol, jež dosahují vytyčených cílů v oblastech čtenářské a matematické gramotnosti
- Navýšení podílu studentů veřejných škol, jež dosahují výborných nebo velmi dobrých studijních výsledků

Dosažení individuální nezávislosti

Všichni mladí lidé opouštějí školu připraveni na práci nebo další vzdělávání

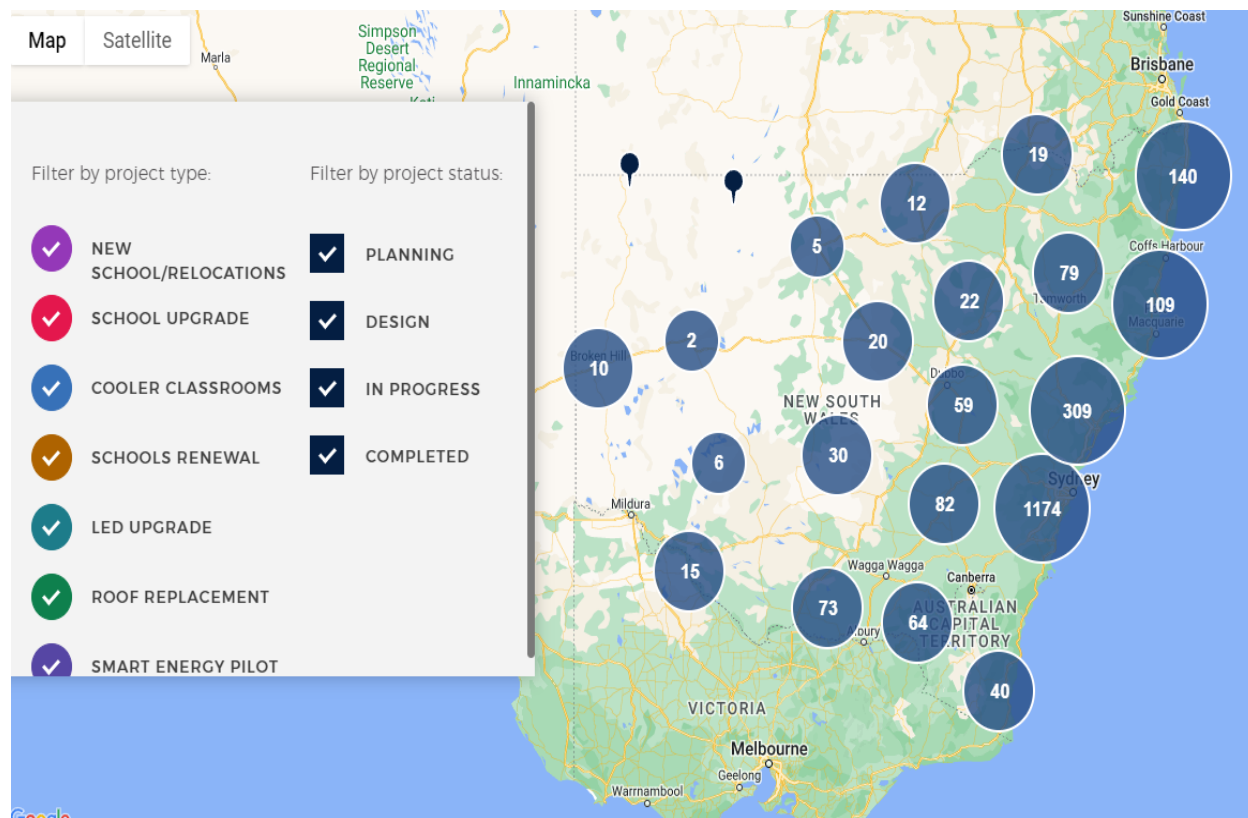
- Navýšení podílu studentů veřejných škol, jež pokračují do maturitního ročníku
- Navýšení podílu absolventů, kteří jsou po škole zaměstnáni nebo pokračují ve vzdělávání

Abychom naplnili tyto indikátory, zavazujeme se:

- Vybudovat školní infrastrukturu, která má dostatečné kapacity a je umožňuje vzdělávat se moderními pedagogickými postupy
- Vybudovat tým lidí, kteří budou motivovaní a kompetentní tyto indikátory naplňovat
- Zajistit, aby každá škola a její profesorský sbor měli zajištěnu rychlou a efektivní pomoc při naplňování těchto indikátorů

- *School Assets Strategic Plan (SASP)*, jenž na SIS plně navazuje a rozpracovává v jeho rámci kapitulu školství, zároveň naplňuje *Strategic Plan* odboru školství. SASP je spíše než statický plán spíše kontinuálním projektem strategického řízení, kde SINSW sbírá demografická a investiční data, vytváří akční plány investic a údržby jednotlivých škol, komunikuje s obcemi, rodiči i developery (School Infrastructure 2022) (Obrázek 11).

Obrázek 11: Mapa s projekty *School Assets Strategic Plan*



Legenda (přeloženo z anglického jazyka):

Filtr podle typu investice:

- Nová škola
- Přístavba školy
- Rekuperace
- Renovace školy
- Nové vnitřní osvětlení
- Výměna střechy
- Pilot energetické soběstačnosti

Filtr podle typu investice:

- ✓ Plánováno
- ✓ Projektováno
- ✓ V realizaci
- ✓ Dokončeno

Zdroj: <https://www.schoolinfrastructure.nsw.gov.au/find-your-school.html>.

Nový Jižní Wales se v nedávné době posunul v oblasti školství k robustnějšímu strategickému plánování a řízení, jež kulminovalo před pěti vznikem nové organizační jednotky mající na starost specificky tuto agendu. Vznik SINSW byl navíc doprovázen alokací významných finančních zdrojů ve výši 5 miliard AUD

(přibližně 83 miliard Kč), jenž měla nová jednotka ve svých investičních plánech využít, což bylo oceněno jak ze strany odborné veřejnosti, tak ze strany místní obdoby NKÚ (Nicholls 2017; Audit Office 2017).

Školství celého spolkového státu tak bylo v roce 2017 připraveno vydat na cestu rigidního strategického plánování a řízení, založeného na datech a detailních analýzách. Jak ale ukázal pozdější audit stejného orgánu, od počátku bylo plnění SASP pod trvalým lobbistickým tlakem, kdy namísto investičních projektů vytipovaných plánem byly realizovány projekty, jež byly prioritizovány z důvodů čistě politických (Audit Office 2021; Osborne 2021; Skatsoon 2021). Přestože tedy vznikla dedikovaná organizační jednotka řešící infrastrukturní potřeby školství v Novém Jižním Walesu v rámci komplexního strategického řízení celého spolkového státu, vybavená kvalitními koncepčními dokumenty i dostatečným kapitálem k realizaci svých plánů, nebyla dostatečně resistantní vůči přáním politických reprezentantů.

Co lze z příkladu Nového Jižního Walesu využít pro Prahu a strategické řízení její vzdělávací soustavy? Především následující:

- Strategické řízení a plánování vzdělávací soustavy a jejich infrastrukturních kapacit musí mít silného „vlastníka“ tématu, jenž zastupuje jak zájmy veřejné, tak veřejné sféry. V případě Nového Jižního Walesu je tímto vlastníkem Infrastrukturní rada, která vydává doporučení k rozvoji soustavy.
- Vlastník tématu musí mít i dostatek alokovaných finančních zdrojů k realizaci opatření a připravený plán a výhled k využití těchto zdrojů.
- Strategické plánování a řízení musí vzít v potaz i neveřejné zřizovatele škol a školských organizací, hrají-li ve školském systému podstatnou roli.
- Některé problémy jsou společné všem současným školským soustavám bez ohledu na kontinent, na němž se nacházejí: typickými příklady jsou snižování nerovností v možnostech přístupu ke vzdělávání nebo nástup digitalizace a její reflexe v procesu i výstupech vzdělávání.

3.3.6 Zhodnocení zahraničních příkladů dobré praxe strategického vládnutí školství

Již na šesti zanalyzovaných příkladech strategického plánování a řízení školství lze navrhnout několik jednoduchých pravidel, která by Praha měla reflektovat při psaní a implementaci vlastního strategického rámce:

- Mnohé problémy ve školské agendě jsou společné vzdělávacím soustavám v kulturně odlišných i blízkých soustavách; při řešení těchto problémů je tak možné se nechat inspirovat příklady zahraniční dobré praxe a nevymýšlet řešení zcela nová.
- Agenda strategického řízení školství na úrovni metropole vyžaduje jasného vlastníka, odpovědného za její plánování a exekuci těchto plánů. Musí mít autoritu a legitimitu nad všemi oblastmi rozvoje, od otázek finančních, přes územně-plánovací, po pedagogické, a dostatečné zdroje a koordinační a exekutivní kapacity.
- Určený vlastník tématu zároveň musí ostatním aktérům poskytnout dostatečnou platformu pro jejich zapojení do plánovacího a řídicího procesu.

- Do strategického rámce a jeho participační platformě musí být zahrnuti i aktéři z neveřejné sféry, jež mohou být nástroji, jež má k dispozici vlastník tématu, ovlivnění jen nepřímo (např. soukromí nebo církevní zřizovatelé škol a školských organizací).
- Strategické plánování a řízení školství intenzivně zasahuje do dalších oblastí rozvoje společnosti a musí s nimi být úzce spojeno: nejedná se jen například o oblast rozvoje lidských zdrojů, ale i další, například otázky digitalizace a adaptace a mitigace klimatické změny.
- Strategické plánování a řízení školské soustavy musí zároveň řešit otázku kvantitativního a kvalitativního rozvoje; opomenutí infrastrukturní agendy a fokus pouze na pedagogický proces může vést k problémům, s nimiž se nyní potýká například město Varšava.
- Změnové procesy a postupy, jež vyplynou z a jsou realizovány na základě strategického plánování nelze hodnotit dříve, než mají dle plánu dosáhnout očekávaných výstupů a výsledků. Toto pravidlo je obtížné naplnit vzhledem k politické povaze mnoha otázek vzdělávání, o to více je ale třeba jej zdůrazňovat.

Ještě předtím, než bude přikročeno ke zhodnocení dat dostupných pro analýzu českého, respektive pražského případu, je možné konstatovat, že napříč příklady zahraniční praxe existuje jasný překryv řešených témat a problémů a do určité míry i jejich řešení. Procesy kvantitativního i kvalitativního rozvoje vzdělávání od Varšavy po Nový Jižní Wales jsou si v mnohém podobné a neliší-li se pražské školství z nějakého důvodu výrazně od těchto tří vybraných zahraničních příkladů, mělo by také jeho fungování a řešené agendy vykazovat podobné charakteristiky; a to v oblastech definovaných v rámci oboru strategického vládnutí. Do jaké míry pak tyto charakteristiky jsou odlišné a jak to ovlivní možnosti a podobu strategického plánování v Praze bude zodpovězeno v praktické části této práce.

3.4 Zhodnocení strategického vládnutí školství v Česku a v zahraničí

Zhodnotíme-li současný stav strategického plánování a řízení školství v Česku prizmatem v kapitole 3 přiblížených zahraničních příkladů dobré praxe, zvýrazní se jeho slabá místa. Dlouhodobé záměry na národní i krajské úrovni se mohou pyšnit kvalitní datovou základnou a detailními analýzami aktuálního stavu relativně úzkého segmentu vybraných školských agend: popisem vzdělávací soustavy regionálního školství, oborové struktury středního školství nebo nástroji realizaci celonárodních změnových agend. Naproti tomu na některé oblasti nabízejí pohled pouze ilustrativní (umělecké školství a neformální vzdělávání, propojení škol a školských organizací v rámci národních i mezinárodních sítí a projektů), některými se nezabývají téměř vůbec (rozvoj infrastruktury, návaznost na strategické rámce jiných agend, např. sociální nebo kulturní).

Právě v komparaci s představenými zahraničními příklady se nabízejí oblasti, jež by pro kvalitnější funkci a vyšší efektivitu strategického plánování a řízení pražského školství měly být do jeho rámce zahrnuty nebo jejich současná podoba změněna.

Mezi tyto oblasti patří především:

- 1) **Design a kontinuální evaluace systému strategického plánování a řízení.** Systém řízení a plánování musí odpovídat reáliím veřejné správy, včetně elementů politických a praktických

administrativních, nikoliv jen formálnímu rámci. Existuje jasný vlastník agendy strategického plánování a řízení a řídicí koncepční pracoviště design řídicího systému kalkuluje s reálnými kapacitami jednotlivých aktérů systému, nikoliv s jejich formální kapacitou.

Příklad zahraniční dobré praxe: Berlín, Mnichov, Nový Jižní Wales

- 2) **Komunikace a participace.** Komunikace a participace musí probíhat nejen na vertikální ose, ale stejně intenzivně i na ose horizontální: v agendě musí být dostatečně zainteresována odborná i laická veřejnost, neveřejní zřizovatelé škol a další aktéři musí být bráni jako rovnocenní partneři se zřizovateli veřejnými; přestože spolupráce s nimi bude probíhat na základě jiných nástrojů, procesů a incentív, než u zřizovatelů přímo řízených orgány veřejné správy.

Příklad zahraniční dobré praxe: Mnichov, Vídeň

- 3) **Systém pro strategické řízení kvality pedagogického procesu i řízení investic do infrastruktury.** Otázky dostatečného rozvoje prostorových a materiálových kapacit škol musí být řešeny zároveň s otázkami rozvoje pedagogického procesu nebo rozvoje managementu škol a školské soustavy. Podceněním této oblasti může být výrazně fakticky a komunikačně postihnuta i jinak úspěšná reforma školské soustavy.

Příklad zahraniční dobré praxe: Berlín, Vídeň

- 4) **Digitalizace každodenního života i vzdělávacího procesu.** Jakýkoliv strategický rámec, jenž v současné době v oblasti vzdělávání vzniká, musí kvůli její závažnosti řešit otázku digitalizace vzdělávání, a to bez ohledu na kulturní okruh nebo úroveň veřejné správy, v němž je zasazený.

Příklad zahraniční dobré praxe: Nový Jižní Wales, Vídeň

- 5) **Strategické vládnutí probíhá v kontextu plánování nadnárodních (evropských) strategií.** Školská strategie musí mít své pevné místo v celém systému strategických plánů a koncepcí daného území a nebýt od něho odpojena. Musí vhodným způsobem syntetizovat a strukturovat data z analytických podkladů pro jiné strategické dokumenty a vlastním sběrem doplnit datovou základnu tam, kde chybí.

Příklad zahraniční dobré praxe: Berlín, Varšava

- 6) **Řešení klimatické změny a dalších oblastí, na něž aktuálně společnost alokuje nejvíce finančních i nefinančních zdrojů.** Efektivní a úspěšná strategie v oblasti školství reflektuje i další agendy, jež s tou školskou na první pohled nesouvisí. S ohledem na efektivní využití finančních a dalších zdrojů se výstavbou nových školských kapacit zároveň řeší podstatné body agendy mitigace a adaptace na klimatickou změnu.

Příklad zahraniční dobré praxe: Vídeň

Hlavní město Praha má unikátní postavení v rámci České republiky a stejně tak jeho vzdělávací soustava. Mělo by se proto snažit uchopit řízení této soustavy co nejlépe, efektivními nástroji strategického plánování a řízení, jež by jej v tomto oboru zařadilo mezi příklady alespoň evropské dobré praxe.

Bude-li se snažit pouze aplikovat postupy a metody známé v současné době na úrovni českých obcí, takovým příkladem dobré praxe se s největší pravděpodobností nestane; v Česku existující příklady zatím nejsou, s několika málo výjimkami, na úrovni, jež by se za dobrou praxi, při porovnání se zahraničními příklady, dali označit. Praha je navíc středoevropskou metropolí – měla by se proto snažit v oblasti strategického vládnutí dostat právě na úroveň obdobnou svých středoevropských protějšků. V této práci

představený strategický rámec je založen na hypotéze, že využitím mixu progresivních koncepcí a nástrojů strategického plánování a řízení, jež lze najít v zahraničních příkladech dobré praxe, může Praha docílit stejně kvalitního a propracovaného systému strategického vládnutí, jaké tyto příklady mají. Nelze přenést jediný příklad dobré praxe a na něm pražský systém modelovat; lze ale propojit části různých systémů, jež nejvíce odpovídají pražským reáliím a výzvám, kterým pražské školství čelí. Následující praktická část práce by proto měla předběžně ukázat, zda a do jaké míry je přenos zahraničních zkušeností realizovatelný minimálně z hlediska existence potřebné datové základny, s ohledem na zvolené strategické cíle a zda v současném nastavení systému pražského vzdělávání neexistují inherentní limity, jež přenos a priori znemožní.

Praktická část

4. Analytické podklady pro strategický rámec vzdělávací soustavy hl. m. Prahy

Návrh Strategického rámce rozvoje vzdělávací soustavy v hlavním městě Praze vychází z datových souborů, jež přímo nebo nepřímo popisují některý z aspektů pražského školství. Obdobné datové soubory lze nalézt i v podkladech a analýzách užitých pro strategické plány v kapitole 3 popsanych zahraničních příkladů a je možné je zhruba rozřítit do pěti množin:

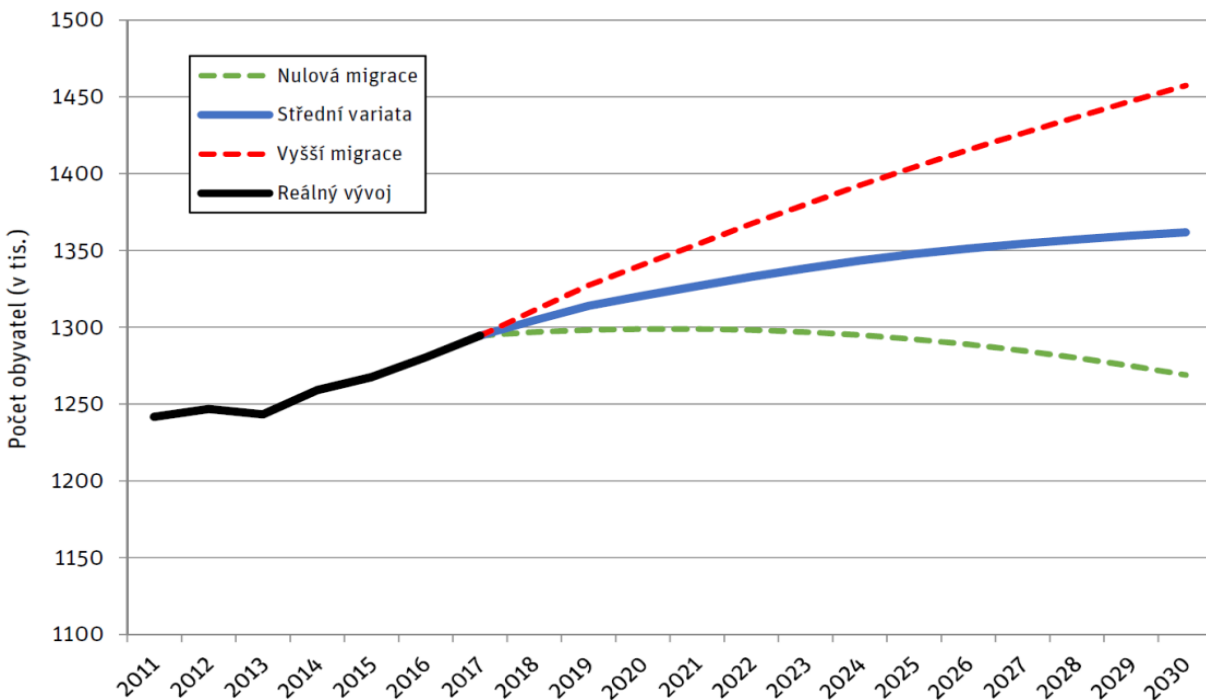
- 1. Demografická data:** Jsou nezbytná z důvodu plánování kapacity pražských škol. Co nejpřesnější znalost jednotlivých věkových kohort a jejich rozmístění v území Prahy umožňuje radnici hlavního města a jeho městských částí v předstihu vědět, kde bude třeba kolik tříd pro žákyně a žáky mateřských, základních a středních škol. Prognózování demografického vývoje je bohužel ztíženo tím, že v Praze neexistuje centrální sběr dat o veškeré rezidenční výstavbě, dále také spádovou turistikou (např. Brzybohatá 2022) a pro plánování kapacit středních škol i jejich oblíbeností mezi žáky z jiných krajů (ČTK 2022).
- 2. Socioekonomická data:** Struktura školské soustavy v určitém území se významně odvíjí od struktury místní ekonomiky. Klíčové je to v Česku především u vyšších školních ročníků pro správné nastavení profilace odborných škol; tedy minimálně u středoškolského a vyššího odborného stupně. Socioekonomické charakteristiky obyvatelstva se ale projevují už ve strukturaci sítě mateřských a základních škol: např. vyšším podílem žáků s odlišným mateřským jazykem nebo poptávkou po alternativních a inovativních formách vzdělávání (např. Novinky.cz 2017).
- 3. Územní data:** Územní plánování přirozeně doplňuje plánování strategické (např. Šilhánková 2015). Základní data o řešeném území tvoří rámec pro realisticky dosažitelnou strategickou vizi a strategické cíle. V případě vzdělávací soustavy jsou to prioritně data o současném geografickém rozmístění škol a místech, kde je třeba vystavět další veřejnou infrastrukturu, a další územně promítnutelné indikátory.
- 4. Finanční data:** Z finančních dat je třeba znát například nároky, jež budou mít zvažované strategie na rozpočty implementujících institucí a orgánů a dále data o možných interních (rozpočet města/kraje) a externích (rozpočet státu a nadnárodních struktur) finančních zdrojích.
- 5. Charakteristika pražské školské sítě:** V této množině jsou data o stávajícím počtu škol a školských organizacích, o počtu jejich žáků nebo o oborové struktuře středních škol. Z detailní znalosti základních charakteristik školské sítě musí vycházet i kvalitně plánovaný strategický rozvoj.
- 6. Významné ekonomické a společenské trendy:** Strategická vize na roky dopředu musí reflektovat pravděpodobné trendy, jakým směrem se bude ubírat společenský a ekonomický vývoj. Detailní analýzy trendů ve vzdělávání ve vyspělých i rozvíjejících se státech předkládá například OECD (2020b; 2022); strategický plán musí vzít v potaz i specifické trendy regionální i místní, mohou-li mít významný dopad na vzdělávací soustavu.

4.1 Demografická prognóza

Praha je dnes se svými 1,3 miliony obyvatel druhým nejlidnatějším samosprávným krajem České republiky, v těsném závěsu za Středočeským krajem (ČSU 2022a). Podle Institutu plánování a rozvoje hl. m. Prahy, hlavního koncepčního pracoviště města v oblasti architektury a urbanismu, lze minimálně do roku 2030 očekávat další nárůst počtu pražských obyvatel.

„Nejpravděpodobnější střední varianta prognózy počítá s průměrným migračním přírůstkem kolem 5 tis. obyvatel za rok. Podle této prognózy by počet obyvatel Prahy do roku 2030 měl vzrůst o 67 tis. na 1,36 mil., šlo by o 5% růst. Přírůstek počtu obyvatel bude stejně jako v minulosti určován především migrační atraktivitou, i když můžeme očekávat přibližně do roku 2025 i kladné hodnoty přirozeného přírůstku.“ (Brabec 2019: 13) (Graf 1).

Graf 1: Demografická prognóza Prahy ve třech variantách budoucího vývoje do roku 2030

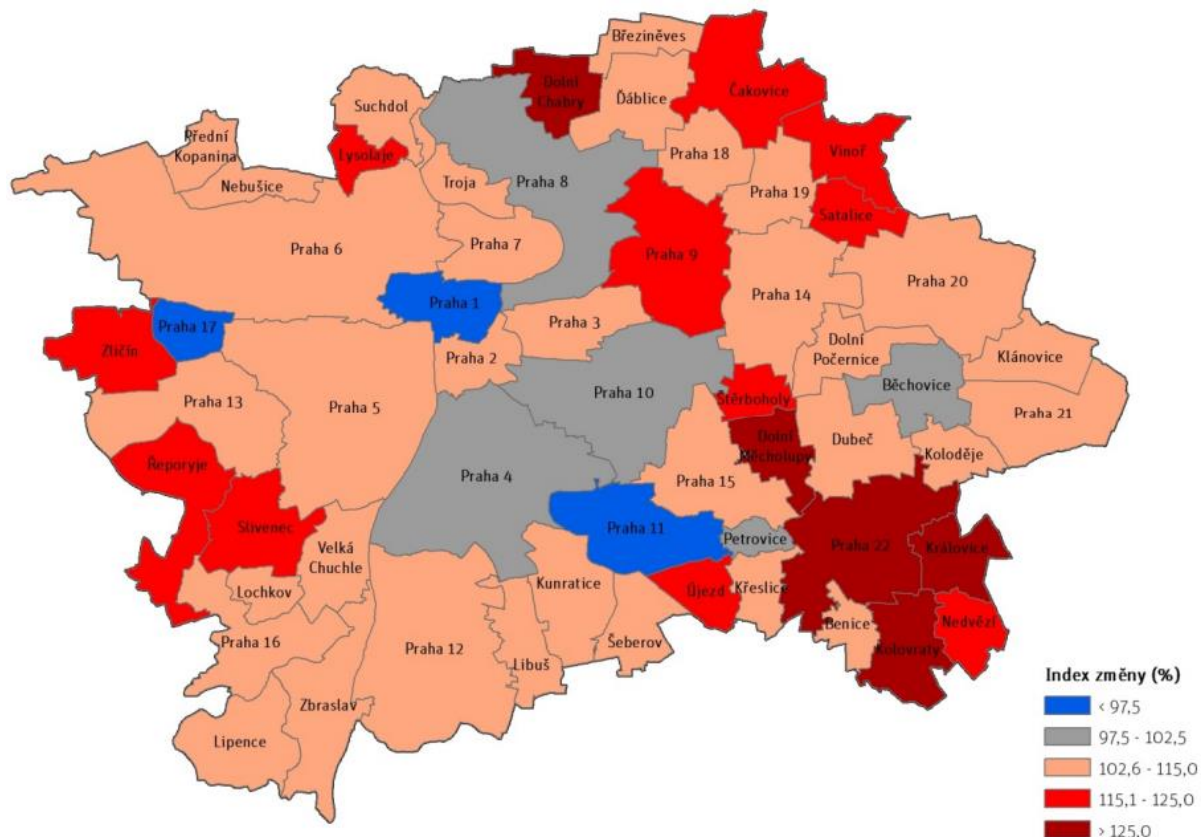


Zdroj: Brabec 2019, 14.

Nárůst počtu obyvatel ovšem nebude rovnoměrný po celé Praze. „Je patrné, že budoucí počet obyvatel bude určován jednak věkovou strukturou lokality a jednak očekávanou novou rezidenční výstavbou a (s ní často spojenou) imigrací cizinců. V následujících letech můžeme očekávat nejvyšší relativní přírůstek obyvatel především v okrajových částech Prahy, které jsou relativně populačně malé a dochází zde k nové rezidenční výstavbě. (např. MČ Praha-Kolovraty, Praha-Královice, Praha-Dolní Chabry a další). Dále jde o lokality s mladší věkovou strukturou, kde v posledních letech docházelo k výstavbě bytových domů s potenciálem dalšího populačního růstu. Jde především o MČ Prahy 22, Praha 9, Praha-Dolní Měcholupy, Praha-Čakovice, Praha-Zličín, Praha-Štěrboholy. K poklesu počtu obyvatel by naopak mohlo dojít především v centru města (MČ Praha 1) a na některých sídlištích (MČ Praha 11, Praha 17, Praha-Petrovice,

sídliště v MČ Praha 4). Jedná se především o oblasti se starší věkovou strukturou bez velkého potenciálu nové rezidenční výstavby a dalšího populačního růstu.” (Brabec 2019: 16) (Obrázek 12)

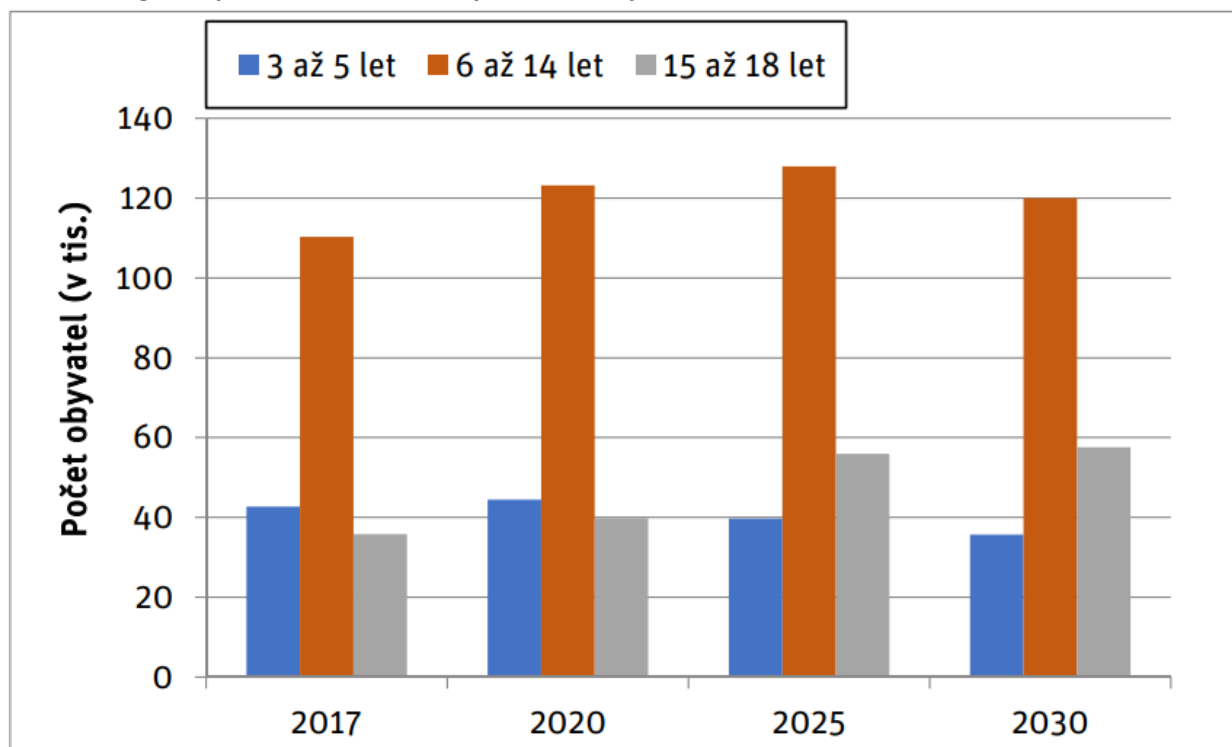
Obrázek 12: Prognóza změny počtu obyvatel 2017 až 2030 v pražských městských částech



Zdroj: Brabec 2019, 17.

Kromě nerovnoměrného růstu počtu obyvatel napříč městskými částmi také dojde k nevyrovnanému růstu napříč věkovými kohortami, způsobenému na jedné straně migrací mladých rodin do menších městských částí a na straně druhé vstupem relativně silných populačních ročníků do fertilního věku. To povede k postupnému nárůstu základoškolské a následně středoškolské populace v Praze (Graf 2).

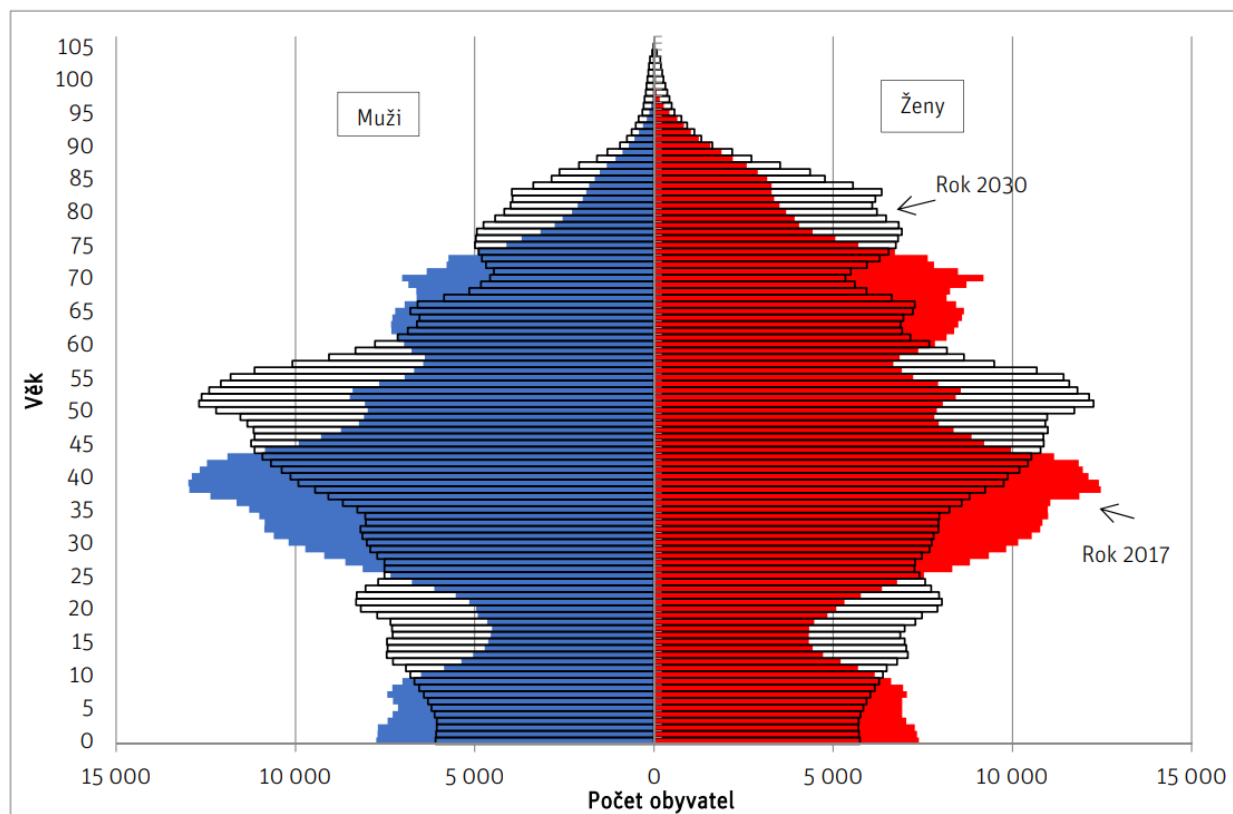
Graf 2: Prognóza počtu dětí a mladistvých navštěvujících MŠ, ZŠ a SŠ v Praze



Zdroj: Brabec 2019, 15.

“V příštích letech můžeme očekávat růst počtu dětí a mladistvých navštěvujících školní zařízení... Nejvíce patrné to bude u mladistvých ve věku 15 až 18 let a starších, tedy navštěvujících střední a posléze i vysoké školy. Hlavní roli při změnách budoucích školních kapacit v krátkodobém horizontu bude hrát generační posun, tedy výměna relativně populačně silnějších ročníků z let 2004–2010 a 2015–2017 do různých stupňů vzdělávací soustavy a jejich postupná výměna za relativně málo početné ročníky z let 1995–2003 a 2011–2014. V budoucnu můžeme očekávat spíše pokles počtu narozených, protože do fertilního věku budou vstupovat ženy z relativně slabších ročníků. Budoucí vývoj počtu dětí ovšem výrazně ovlivní také imigrace rodin s dětmi či imigrace mladých lidí, kteří budou v Praze realizovat své reprodukční plány, jejichž přesné počty není snadné predikovat.” (Brabec 2019: 14) (Graf 3)

Graf 3: Věkové složení obyvatel Prahy v letech 2017 a 2030



Zdroj: Brabec 2019, 16.

Zhodnocení datového podkladu: Představená demografická prognóza Institutu plánování a rozvoje hl. m. Prahy se vyznačuje v první řadě svojí ipso facto přiznanou slabou datovou základnou. Předpokládá nárůst populace žáků hlavně základoškolské (do 2025) a středoškolské populace, zároveň jako za hlavní zdroj tohoto nárůstu označuje migraci, tedy nikoliv přirozený přírůstek. Dodatečná analýza, jež by zahrnovala i plánovanou rezidenční výstavbu v Praze a rozšiřování dopravního spojení na mimopražské oblasti, je zcela určitě potřeba pro přesné určení, kde a kolik bude třeba nových míst v základních a středních, ale vysoce pravděpodobně i mateřských školách.

4.2 Socioekonomická skladba společnosti

Praha je pro Česko zcela jasným vzdělanostním centrem: má ze všech krajů nejvyšší podíl vysokoškolsky vzdělaného obyvatelstva (35,9 %), následuje ji Jihomoravský kraj s podílem "pouhých" 21,8 %. Celorepublikový průměr je 17,6 %. V Praze je také nadprůměrný podíl obyvatel se středním vzděláním s maturitou nebo vyšším (37,3 %) a naopak nejnižší podíl obyvatel se základním a neukončeným základním vzděláním (8,3 %) a středním vzděláním nebo vyučením bez maturity (18,1 %) (Mediaguru 2022).

Praha je v rámci Česka i dominantním ekonomickým centrem. Díky tomu, že v Praze sídlí, kromě většiny orgánů státní a veřejné správy, také většina zahraničních obchodních společností, významných finančních, vědeckých, výzkumných nebo vzdělávacích institucí, vzniká na území hlavního města stabilně okolo

čtvrtiny celého českého HDP (např. Zábojníková 2020). HDP v Praze na jednoho obyvatele tvoří přibližně 205 % HDP průměru Evropské unie, což z města statisticky tvoří jeden z nejbohatších regionů Evropy vůbec (Eurostat 2021). Také z hlediska trhu práce vykazuje Praha dlouhodobě nejnižší hodnoty míry nezaměstnanosti v Česku; v březnu 2022 tvořil podíl nezaměstnaných v Praze pouze 2,56 % produktivního obyvatelstva. Celkem se jednalo o 24 612 uchazečů o zaměstnání evidovaných na Úřadu práce; ve stejnou dobu se v evidenci přitom nabízelo 93 542 volných pracovních míst (ČSÚ 2022b).

Na tvorbu celkového HDP mají v Praze zcela klíčový vliv sektory terciární a kvartérní, tedy služby a tzv. znalostní sektor. “V Praze jsou... koncentrována odvětví služeb (84,3 % hrubé přidané hodnoty metropole, republikový průměr je 62,0 %). Podíl vysoce nad republikovým průměrem mají v Praze informační a komunikační činnosti (13,2 %), profesní, vědecké, technické a administrativní činnosti (12,8 %) a také peněžnictví a pojišťovnictví (9,4 %), tedy služby s vysokou přidanou hodnotou.” (Zábojníková 2020). Hlavní město Praha také výrazně dominuje zbytku Česka co do počtu registrovaných podnikatelských subjektů (Tabulka 7).

Tabulka 7: Rozložení podnikatelské základny podle v Praze, Středočeském kraji a Česku

Kraj	počet obyvatel	celkem firem	podíl na celku	počet firem na 1000 obyvatel	počet OSVČ	podíl na celku	počet OSVČ na 1000 obyvatel
Praha	1 324 277	228 185	43,67 %	172,31	365 056	16,97 %	275,66
Středočeský	1 385 141	39 547	7,57 %	28,55	282 384	13,13 %	203,87
Celkem	10 693 939	522 550		48,86	2 150 695	100,0 %	201,11

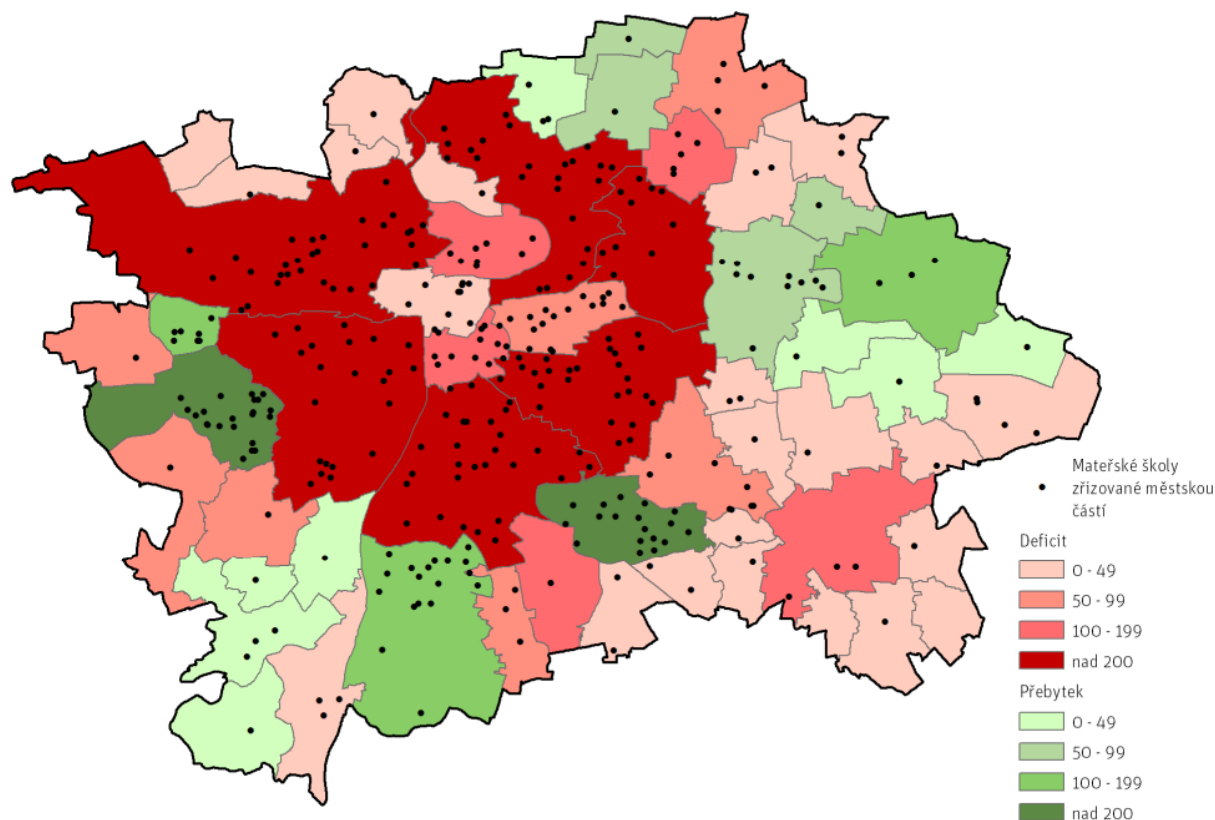
Zdroj: Upraveno z Dun & Bradstreet 2021.

Zhodnocení datového podkladu: Praha je přirozeným centrem vzdělanosti a podnikání v oblasti služeb a inovativních technologií pro celou Českou republiku. Středoškolská soustava by tak měla směřována směrem k přípravě na pokračující vysokoškolské studium a oborově se soustředit na profese, jež sektorově korespondují s potřebami pražského pracovního trhu. Pro přesné zacílení strategie a plánu na rozšiřování středoškolských kapacit je potřeba dílčí analýzy, jež by porovnála data o převisu nabídky a poptávky u jednotlivých oborů a kategorií středního vzdělání.

4.3 Územní data pražského školství

Územní data mají pro strategické plánování vzdělávací soustavy význam hlavně u mateřských a základních škol, jež mají v souladu se zákonem o hlavním městě Praze (č. 131/2000 Sb.) a školským zákonem (č. 561/2004 Sb.) určeny tzv. spádovou vyhláškou školské obvodů, z nichž přednostně přijímají své žáky. Jsou-li kapacity mateřských a základních škol naplněny tak, jako je tomu v současné době v Praze, je každoroční aktualizace spádové vyhlášky nesnadným úkolem pro odbor školství magistrátu, jenž musí dokázat sladit legitimní zájmy a požadavky rodičů, vedení škol a jednotlivých městských částí. “Naplněnost pražských mateřských škol zřizovaných městskými částmi v téměř všech městských částech přesahuje hodnotu 80 %... v případě 13 městských částí... je naplněnost absolutní, tedy 100 %. Ovšem i v případě kapacitní naplněnosti přesahující hodnotu 90 % můžeme mluvit o „úplné“ naplněnosti. Tento případ se týká dalších 34 městských částí.” (Navrátil 2019a: 9) (Obrázek 13).

Obrázek 13: Kapacity mateřských škol zřizovaných městskými částmi (2018)

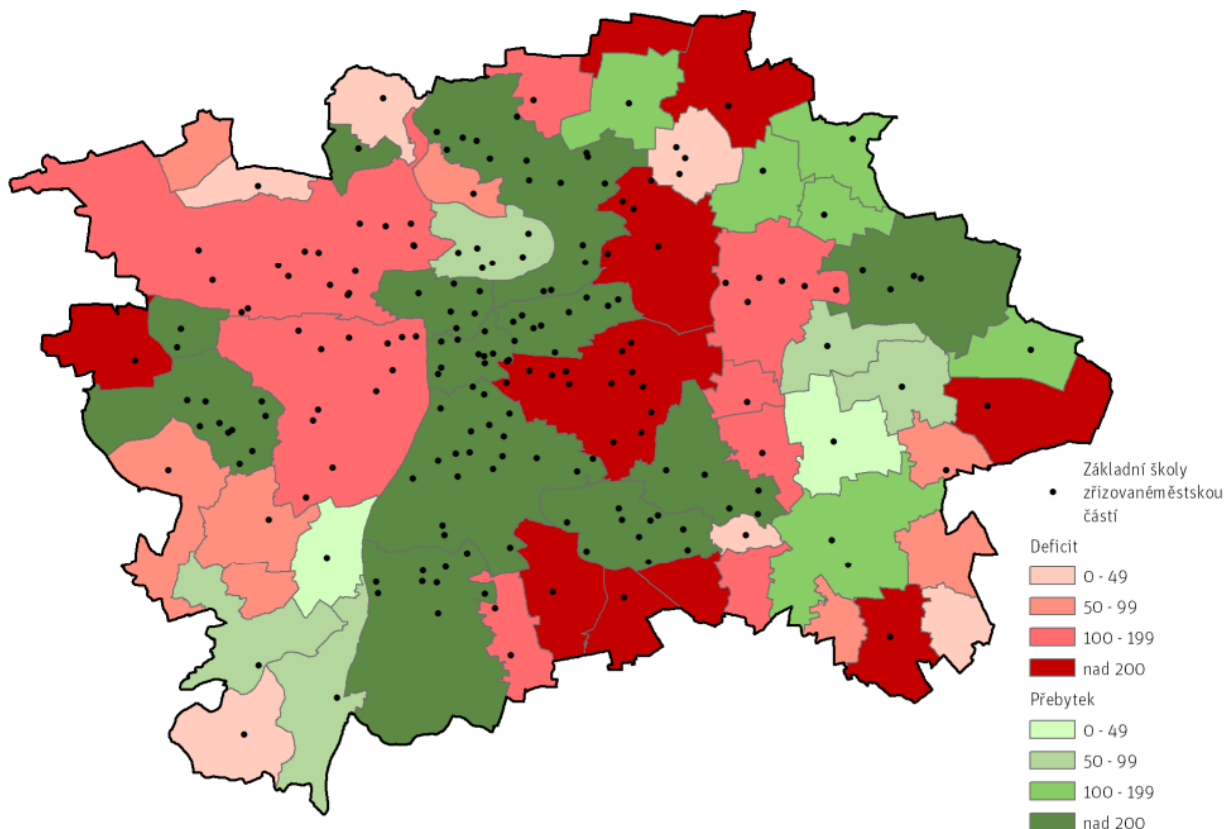


Zdroj: Navrátil 2019a, 9.

Situace obdobná jako v mateřských školách bohužel panuje i na úrovni pražských základních škol. “V případě osmi městských částí nelze skutečnou naplněnost vůbec hodnotit. Tyto městské části totiž nemají zřízení základní školy.... U ostatních městských částí je naplněnost základních škol v rozmezí přibližně 70 % až 100 % skutečné kapacity. Obecně lze za „úplnou“ kapacitní naplněnost škol považovat hodnoty od 90 % výše. Městské části Čakovice a Šeberov mají absolutní naplněnost, tedy 100 %. Vysoká naplněnost v

rozmezí 90 % až téměř 100 % je v případě dalších 18 městských částí... V rozmezí 80% až 90% kapacitní naplněnosti jsou základní školy v 15 městských částech Prahy... V dalších 11 případech... je kapacitní naplněnost v intervalu od 70 % do 80 %, což je poměrně příznivá situace.” (Navrátil 2019b: 9) (Obrázek 14).

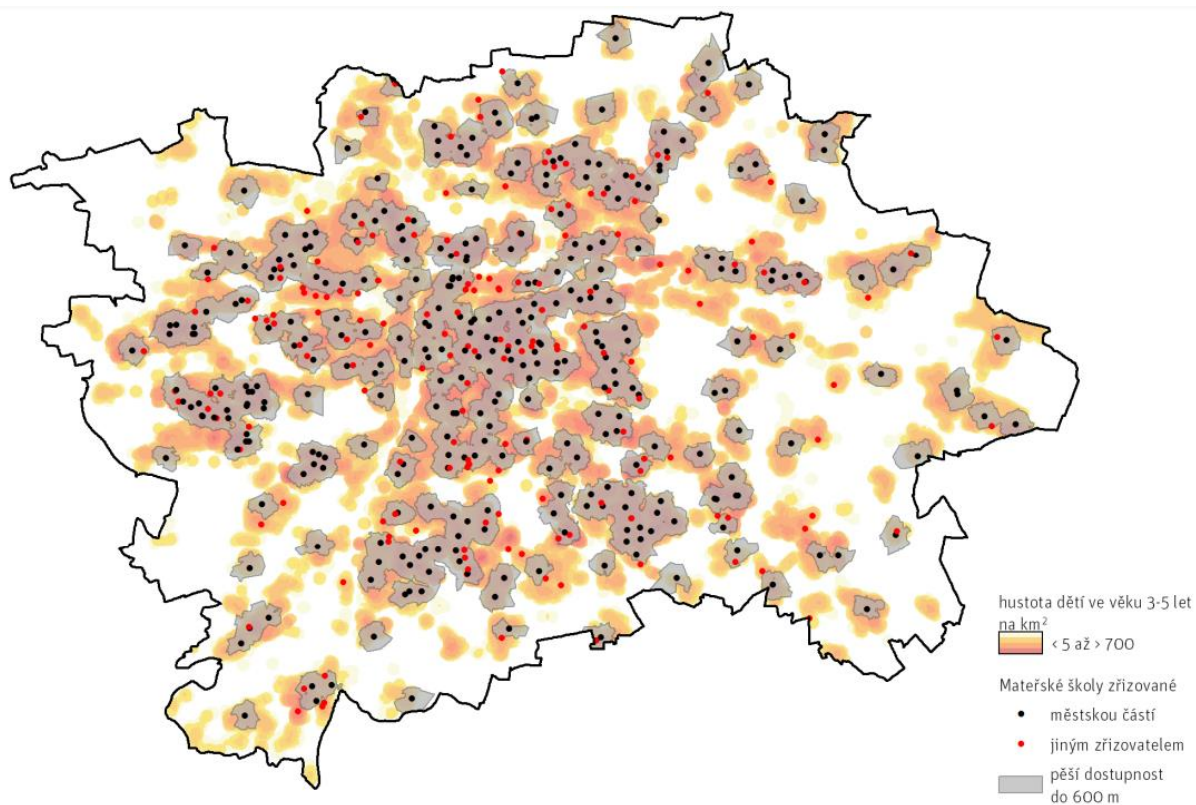
Obrázek 14: Kapacity základních škol zřizovaných městskými částmi (2018)



Zdroj: Navrátil 2019b, 9.

Kromě naplněnosti kapacit je u základních i mateřských škol podstatným parametrem docházková vzdálenost; a to jak z důvodu vhodného urbanistického řešení dopravy a služeb, tak z důvodů bezpečnosti dětí nebo jejich zdravého tělesného pohybu. “...ideální a doporučenou vzdáleností mateřské školy od bydliště [je] hodnota 600 m.” (Navrátil 2019a: 10)

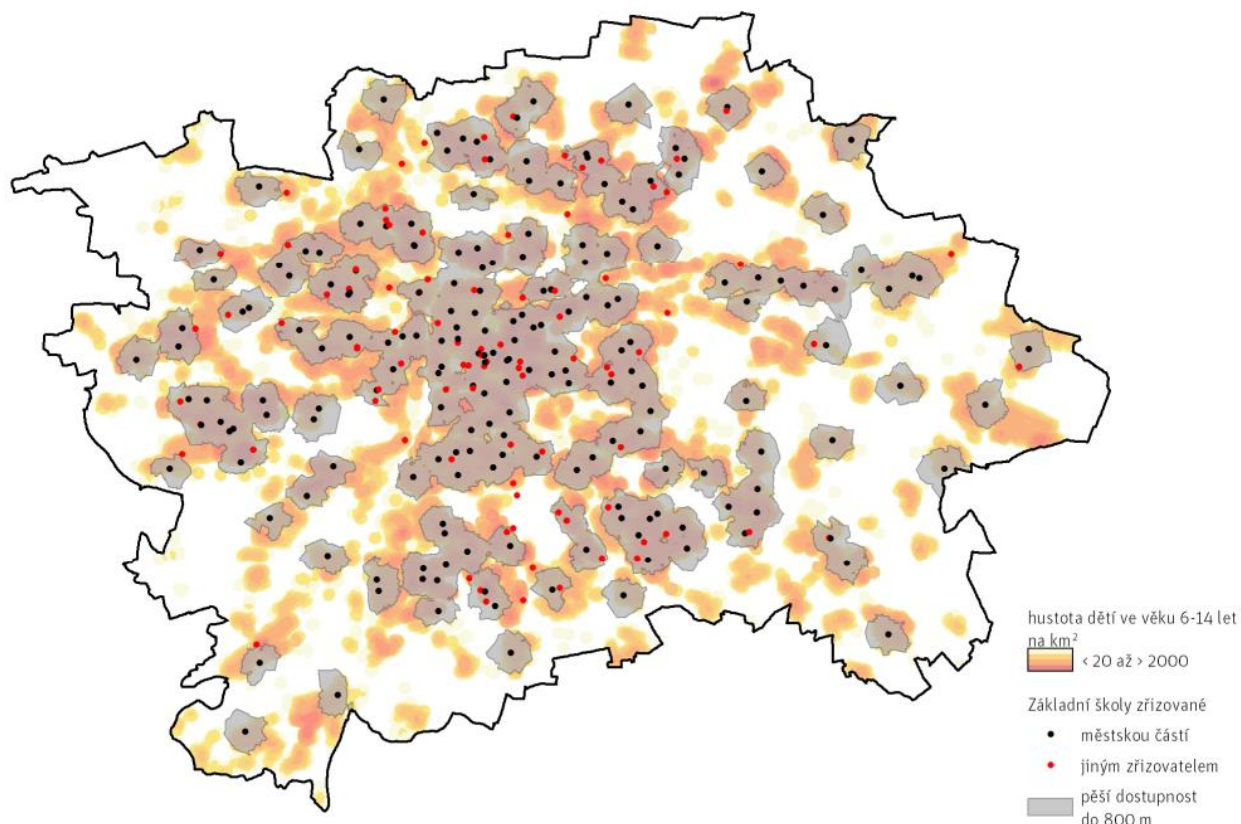
Obrázek 15: Docházková vzdálenost všech mateřských škol v Praze (2018)



Zdroj: Navrátil 2019a, 10.

S obdobnou docházkovou vzdáleností, tentokrát s vyšší hodnotou 800 m, doporučenou standardy dostupnosti veřejné infrastruktury (Maier a kol. 2016), je třeba pracovat i u základoškolské infrastruktury.

Obrázek 16: Docházková vzdálenost všech základních škol v Praze (2018)

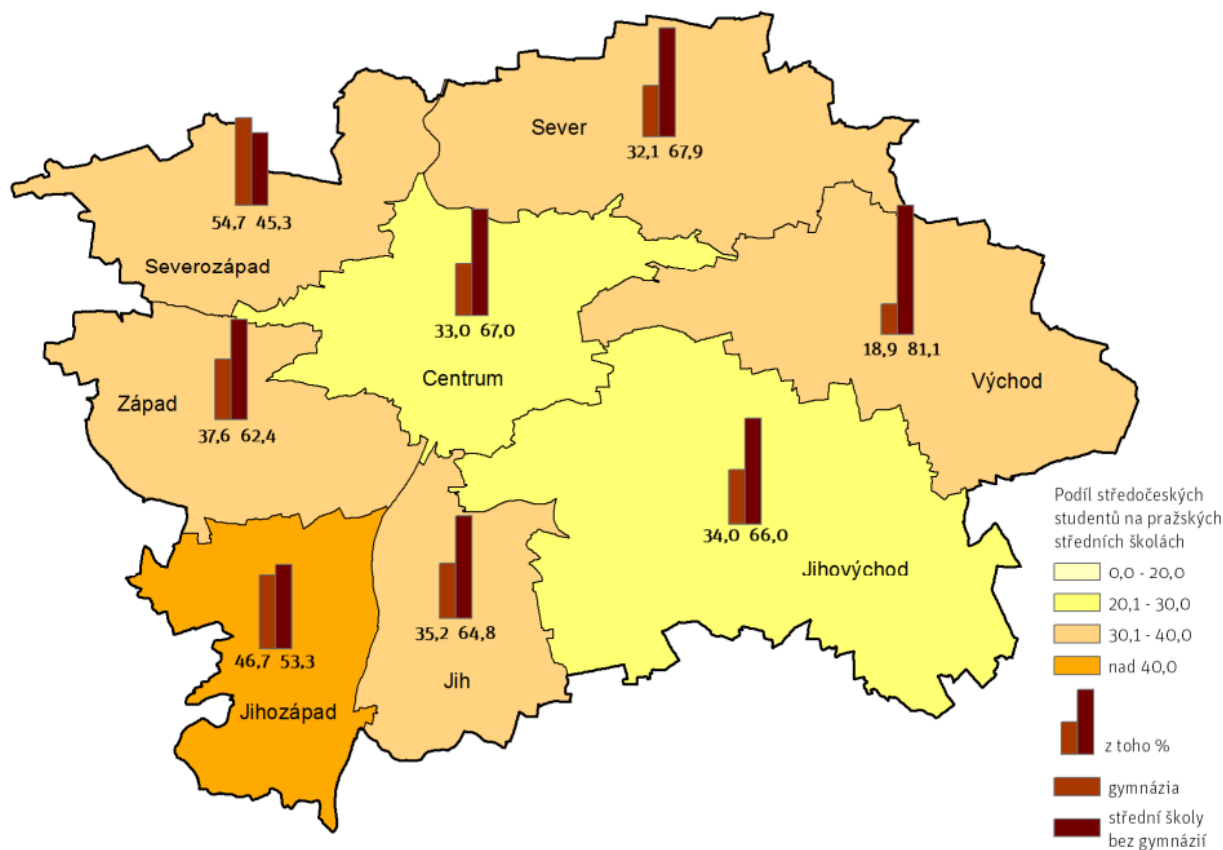


Zdroj: Navrátil 2019b, 10.

Jak je vidět z obou map (Obrázky 15 a 16), pokrytí území hl. m. Prahy mateřskými a základními školami bohužel není dostačující tak, aby každé pražské dítě nebo žák mohl do své školy pohodlně dojít pěšky; a to ani rozhodnou-li se navštěvovat školu nabízenou jiným zřizovatelem, než jsou pražské městské části.

Na úrovni středních škol se docházková vzdálenost již neřeší; narozdíl od předcházejících stupňů vzdělávání se totiž počítá s aktivní volbou střední školy žáky a rodiči napříč celým krajem nebo dokonce v kraji jiném. Z prostorových dat je tak pro středoškolskou soustavu v kraji spíše důležité sledovat míru naplněnosti jednotlivých škol žákyněmi a žáky z jiných krajů; taková data pak mohou ukázat, kde díky pohodlnému dopravnímu propojení s jiným krajem, v případě Prahy se Středočeským, dochází k nárůstu poptávky po škole napříč Českem. To může mít negativní dopad na šance na přijetí na danou školu pro pražské zájemce (Obrázek 17).

Obrázek 17: Podíl dojíždějících žáků denní formy studia ze Středočeského kraje na pražské střední školy za bilanční sektory (2018)



Zdroj: Navrátil 2019c, 8.

Zhodnocení datového podkladu: Z dat vyplývá, že jednou z hlavních charakteristik pražských škol je jejich dnes jejich kritická naplněnost až přeplněnost. Zároveň ale neexistují podrobné datové podklady na úrovni škol, jež by ukázaly jejich možné vnitřní rezervy, případně možnosti rychlého navýšení kapacit například provizorním stavebním řešením. I zde vyvstává potřeba takové podrobné analýzy, jako je tomu v případě demografických prognóz.

4.4 Finanční plánování pražského školství

Z finančních dat potřebných pro strategické plánování je důležitá hlavně znalost rozpočtu a financí, jež může hlavní implementační aktér strategie, v tomto případě hlavní město Prahy, vynaložit na implementaci. Finanční náklady na provoz školské sítě lze v Česku klasifikovat do tří typů: personální, hrazené ze státní dotace, náklady provozu škol (hlavně energie) a investiční výdaje na udržování a rozšiřování školské infrastruktury. Pro navržený strategický rámec jsou primární data o třetím typu, tedy investiční náklady na opravy stávající školské sítě a budování nové.

Tabulka 8 shrnuje částky, jež byly z rozpočtu hlavního města vynaloženy na účelové dotace pro městské části pro investice do mateřských a základních škol a související sportovní infrastruktury; s obdobnými částkami je možné realisticky kalkulovat i v blízké budoucnosti, nedojde-li k radikální změně rozpočtování hlavního města.

Tabulka 8: Účelové dotace pro městské části Prahy vynaložené na investice do mateřských a základních škol a související sportovní infrastruktury 2019–2022

Rok	Částka na investice MČ celkem
2019	1 621 413 200,-
2020	682 294 500,-
2021	889 922 100,-
2022	1 000 455 500,-
Celkem	4 194 085 300,-

Zdroj: Odbor rozpočtu Magistrátu hl. m. Prahy.

Účelové dotace městským částem ale nejsou jedinou rozpočtovou položkovou, již hlavní město Praha vynakládá na budování školské infrastruktury. Jako zřizovatel středních, základních uměleckých nebo speciálních škol, stejně jako dalších druhů školských organizací, alokuje prostředky prioritně na opravy a rozšiřování právě těchto svých příspěvkových organizací. Ojediněle i magistrát sám realizuje výstavbu školských budov pro městské části. Tabulka 9 představuje celkové kapitálové výdaje v kapitole školství rozpočtu hl. m. Prahy za poslední 4 roky.

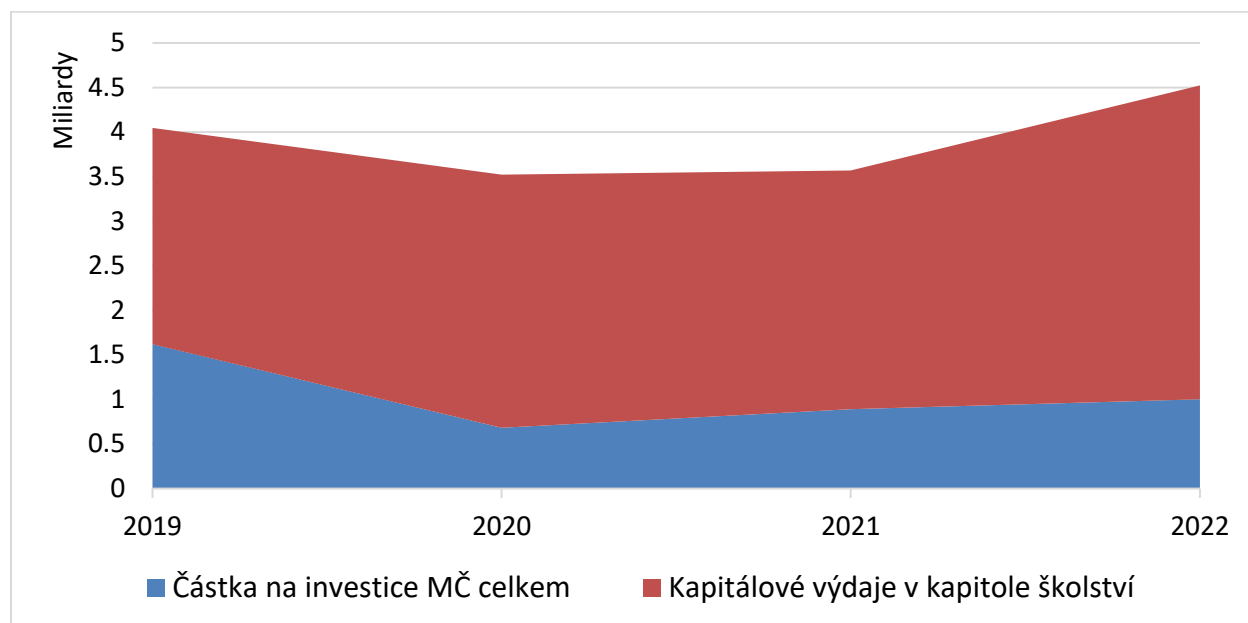
Tabulka 9: Kapitálové výdaje v rozpočtu hl. m. Prahy, kapitola 04 - školství 2019–2022

Rok	Kapitálové výdaje v kapitole školství
2019	2 424 332 200,-
2020	2 840 852 900,-
2021	2 679 022 200,-
2022	3 523 196 900,-
Celkem	11 467 404 200,-

Zdroj: Rozpočty hl. m. Prahy 2019–2022.

Graf 4 ukazuje předcházející čísla v grafické podobě. Lze z něj vyčíst, že agregátní suma věnovaná na investice v oblasti školství z rozpočtu hl. m. Prahy se v posledním volebním období každoročně pohybovala mezi 3,5 a 4,5 miliardami korun.

Graf 4: Kapitálové výdaje z rozpočtu hl. m. Prahy na oblast školství celkem 2019-2022



Zdroj: Autor, data z Tabulek 8 a 9.

Taková částka rozhodně není zanedbatelná. Podíváme-li se na investiční akce v současné době plánované městskými částmi Prahy, jež mají navýšit kapacitu základního školství, a jejich předpokládané rozpočty (Tabulka 10), ukazuje se, že pouhým přesunutím části investičního rozpočtu v kapitole 4 více na základní školy je možné tyto akce plně financovat. To by ovšem zároveň vedlo ke snížení alokace na plánované výdaje v oblasti mateřských škol a škol a školských organizací zřizovaných MHMP (střední, speciální, ZUŠ, DDM, PPP, DM, školní jídelna).

Tabulka 10: Plánované navýšení ZŠ kapacit městskými částmi hl. m. Prahy do roku 2030

Lokalita	Nová kapacita	Odhadované investiční náklady (mil. Kč)
P3 ZŠ Havlíčkovo náměstí	450	278
P5 ZŠ Košíře	350	500
P5 ZŠ Smíchov City	540	1000
P6 ZŠ nám Svobody, ZŠ Bílá	390	300
P7 ZŠ Přádelní	540	350
P9 ZŠ U Elektry	705	566
P10 ZŠ V Olšínách	420	280
P 22 ZŠ Romance	810	650

P ZŠ Březiněves	540	650
P Čakovice	240	350
P Dolní Měcholupy ZŠ Malý háj	540	500
P Dolní Poč. ZŠ Národních hrdinů	540	550
P Kolovraty ZŠ Měsíčková	540	420
P Libuš ZŠ s RVJ	329	150
P Lochkov	270	150
P Řeporyje ZŠ Malá Řepora	270	145
P ZŠ Slivenec	60	50
P Suchdol ZŠ Nový Sedlec	450	450
P Šeberov	420	350
P Újezd ZŠ Formanská	330	250
Celkem	8 734	7 939

Zdroj: Autor, data ze zastupitelského tisku Z-8930 (MHMP 2020d).

Zhodnocení datového podkladu: Rozpočet hl. m. Prahy byl do této doby nejen schopen finančně zajistit investic do škol a školských zařízení zřizovaných Magistrátem hl. m. Prahy, ale finančně podpořit i investice do škol zřizovaných městskými částmi. Přestože dostupná data o připravených projektech nových základních škol nenasvědčují tomu, že by tyto projekty mohly rozpočet Prahy výrazně přetížít, je potřeba datový soubor doplnit o přesná data o všech zamýšlených investičních realizacích a investiční náklady aktualizovat vzhledem k výrazně se zvyšujícím cenám ve stavebnictví.

4.5 Charakteristika pražské školské sítě

Soustava pražského regionálního školství je významná, čítá přes 900 různých škol, jež navštěvuje více než dvě stě tisíc dětí a mladých lidí (Tabulka 11). Drtivou většinu z těchto škol pak zřizuje hlavní město Praha nebo jeho městské části (Tabulky 12, 13, 14).

Tabulka 11: Přehled MŠ, ZŠ, SŠ a VOŠ a žáků v denní formě studia na území HMP (k 30. 9. 2020)

Druh školy	Počet škol	Počet žáků
MŠ	430	42 497
ZŠ	283	114 167

SŠ	180	63 875
Z toho gymnázií	65	26 116
Z toho konzervatoří	7	1 671
VOŠ	36	3 050
Celkem	929	223 589

Zdroj: MHMP 2021a, 33.

Tabulka 12: Počet mateřských škol a dětí v MŠ na území HMP (k 30. 9. 2020)

zřizovatel	MŠ včetně speciálních celkem					bez škol pro děti se SVP				
	škol	tříd	dětí	Průměr dětí na školu	Průměr dětí na třídu	škol	tříd	dětí	Průměr dětí na školu	Průměr dětí na třídu
obec	300	1 575	37 963	126,5	24,1	300	1 575	37 963	126,5	24,1
kraj	12	47	427	35,6	9,1	1	2	37	37	18,5
soukromý	104	243	3 579	34,4	14,7	100	238	3 540	35,4	14,9
církev	10	29	528	52,8	18,2	8	23	421	52,6	18,3
MŠMT	2	5	43	21,5	8,6	1	4	33	33	8,3
Celkem	428	1 899	42 450	99,4	22,4	410	1 842	41 994	102,4	22,8

Zdroj: MHMP 2021, 37.

Tabulka 13: Počet základních škol a žáků v ZŠ na území HMP (k 30. 9. 2020)

zřizovatel	ZŠ celkem					z toho speciální třídy				
	škol	tříd	žáků	Průměr žáků na školu	Průměr žáků na třídu	škol	tříd	žáků	Průměr žáků na školu	Průměr žáků na třídu
obec	195	4 469	101 851	522,3	22,8	6	23	209	34,8	9,1
kraj	27	330	2 671	98,9	8,1	27	330	2 671	98,9	8,1

soukromý	48	362	4 805	100,1	13,3	3	13	122	40,7	9,4
církev	9	97	1 476	164	15,2	3	27	226	75,3	8,4
MŠMT	5	28	172	34,4	6,1	2	20	134	67	6,7
Celkem	284	5 286	110 975	390,7	20,9	41	413	3 362	82	8,1

Zdroj: MHMP 2021a, 46.

Jak už vyplývá z Obrázku 12, Praha je přirozeným centrem pro středoškolské studium nejenom mladých lidí z hlavního města, ale i z jiných krajů, nejvíce pak ze Středočeského. Souhrnně má každý třetí středoškolák z pražské školy trvalé bydliště mimo území Prahy (Tabulka 14).

Tabulka 14: Počet žáků z jiných krajů na SŠ v Praze v září 2020 (zkráceno)

zřizovatel	žáků z hl. m. Prahy	žáků z jiných krajů	celkem	% z jiných krajů
MČ	179	91	270	34
priv. s. celkem	9204	6081	15285	40
církev celkem	1286	384	1670	23
HMP celkem	29808	16541	46349	36
Celkem	40477	23097	63574	36

Zdroj: MHMP 2021a, 3.

Od roku 1990 se postupně mění struktura pražské ekonomiky od výrobní směrem ke službám a znalostní ekonomice. Taková změna charakteru odvětvové ekonomiky s sebou přináší specifika, se kterými se musí měnit i například struktura středního školství a vyššího odborného školství. Z toho důvodu už nyní nalezneme v Praze ze všech krajů ČR zdaleka nejvyšší podíl všeobecně vzdělávacího směru středního školství oproti odbornému. Tabulka 15 ukazuje současnou oborovou pestrost středních škol, zároveň indikuje i koncentraci zájmu pouze o relativně malou množinu oborů (obecná příprava – gymnázium, ekonomika a administrativa, inženýrské obory, elektrotechnika).

Tabulka 15: Oborová struktura středních škol na území HMP (k 30. 9. 2020)

Obor	Počet škol celkem	Počet škol HMP	Počet žáků celkem	Počet žáků HMP	Nově přijatí celkem	Nově přijatí HMP	Absolventi celkem	Absolventi HMP
Ekologie a ochrana životního prostředí	1	1	82	82	15	15	9	9
Inženýrské obory	14	10	2961	2320	823	650	467	352

Strojírenství a strojírenská výroba	15	13	1722	1567	585	525	475	433
Elektrotechnika, telekomunikační a výpočetní technika	16	13	2482	2216	884	730	520	429
Technická chemie a chemie silikátů	6	5	633	604	185	180	122	120
Potravinářství a potravinářská chemie	8	5	900	715	307	244	237	189
Textilní výroba a oděvnictví	5	3	155	135	63	51	23	19
Kožedělná a obuvnická výroba	2	1	9	7	2	0	5	4
Zpracování dřeva a výroba hudebních nástrojů	11	9	662	628	248	226	124	114
Polygrafie, zpracování filmu a fotografie	5	4	604	253	189	70	102	63
Stavebnictví, geodézie a kartografie	6	5	1854	1823	627	596	311	277
Doprava a spoje	4	3	890	777	251	222	196	175
Speciální a interdisciplinární obory	7	5	648	460	181	120	80	62
Zemědělství a lesnictví	7	4	759	610	275	227	164	137
Veterinářství a veterinární prevence	1	1	120	120	31	31	27	27
Zdravotnictví	6	4	1109	920	320	252	210	194
Ekonomika a administrativa	34	19	5218	3680	1498	1062	895	646

Podnikání v odborech, odvětvích	13	9	563	486	319	275	106	83
Gastronomie, hotelnictví, turismus	21	9	4013	2424	1236	797	780	485
Obchod	10	5	1058	781	389	292	232	163
Právo, právní a veřejnosprávní činnost	10	6	2308	1233	627	343	506	335
Osobní a provozní služby	12	6	1493	986	508	310	318	228
Publicistika, knihovnictví a informatika	3	3	181	181	56	56	45	45
Pedagogika, učitelství a sociální práce	14	7	1024	506	302	139	204	104
Obecně odborná příprava	34	25	3281	2907	962	795	736	675
Obecná příprava	72	41	25664	18279	4564	3261	3720	2929
Umění a užité umění	26	14	3482	1830	1021	510	663	398
Celkem v denní formě vzdělávání	195	115	63875	46530	16468	11979	11277	8695

Zdroj: MHMP 2021a, 57-58.

Gymnaziální obor není jen největším oborem v pražském středním školství, je i nejvíce výběrovým; soustava pražských gymnázií v současné době dokáže uspokojit nejnížší procento uchazečů ze všech uchazečů o maturitní obory (Tabulka 16).

Tabulka 16: Počet přihlášek na SŠ zřizované HMP (2018/2019)

Obory vzdělání	Počet míst v 1. ročnících	Počet přihlášek	Počet míst / počet přihlášek v %
8leté G	1200	7667	16
6leté G	480	3441	14
4leté G	1680	4573	37
SOŠ (M obory)	4350	8541	51
SOU (L obory)	810	897	90
lycea	720	1543	47
nástavby	960	525	183
Celkem mimo 6 a 8letých G a nástaveb	7560	15554	49

Zdroj: Upraveno z MHMP 2021b, 11.

Zároveň je ale gymnaziální vzdělávání a odborné vzdělávání zakončené maturitní zkouškou zdaleka nejčastější volbou pro středoškolské studium mezi absolventy 9. tříd (Tabulka 17).

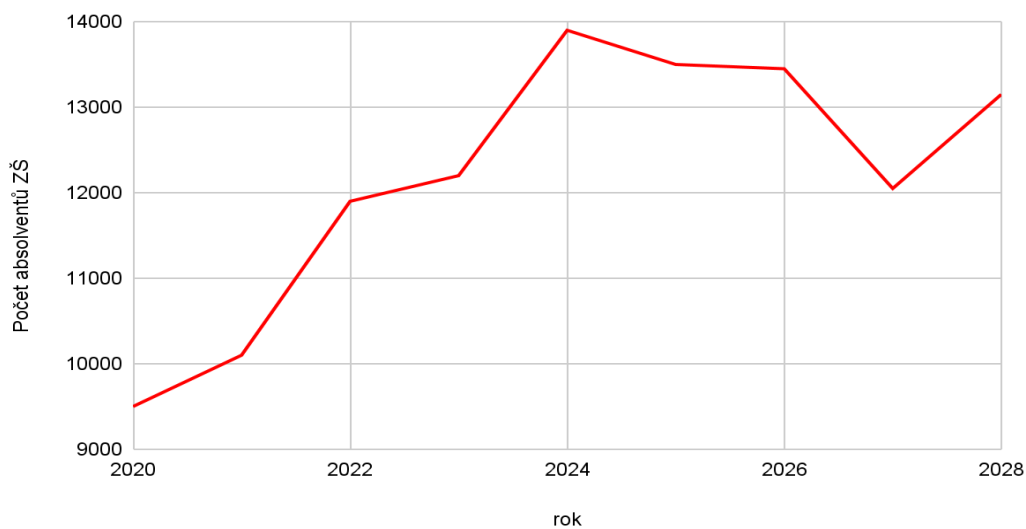
Tabulka 17: Vývoj počtu a podílu nově přijímaných žáků SŠ v hl. m. Praze

Kategorie vzdělání	18/19 celkem	18/19 v %	19/20 celkem	19/20 v %	20/21 celkem	20/21 v %
E,H	2534	17,6	2788	18,1	2793	17,7
L/O	766	5,3	864	5,6	814	5,2
J,C,D	149	1,0	117	0,8	157	1,0
M	6780	47,0	7272	47,2	7551	47,8
K	4199	29,1	4355	28,3	4466	28,3
Kategorie: E,H = střední s výučním listem; L/O = střední s maturitní zkouškou a odborným výcvikem; J, C, D= střední bez maturitní zkoušky i výučního listu; M = střední odborné s maturitou; K = gymnaziální vzdělání						

Zdroj: NPI 2021, 5-6.

Z analytických podkladů Centra pro zjišťování výsledků vzdělávání (CERMAT) vyplývá, že počty přihlášek ve sledovaném období 2017–2020 významně rostou. Tento trend bude v souvislosti s demografickým výhledem, tj. se stoupajícím počty žáků 9. ročníků základních škol na území HMP v následujících letech, ještě akcelarovat. (Tabulka 18).

Tabulka 18: Odhad počtu žáků vycházejících ze ZŠ v letech 2021–2028 v Praze



Zdroj: MHMP 2021b, 2.

Zhodnocení datového podkladu: V Praze existuje hustá síť regionálního školství s veřejnými i soukromými zřizovateli. V rámci sítě nadále funguje i relativně vysoký počet škol pro žáky se speciálně vzdělávacími potřebami. Střední školství nabízí pestrou nabídku oborů, přepis poptávky nad současnou kapacitní nabídkou je ale hlavně u gymnaziálního typu vzdělávání. Data o počtu přijímaných žáků na střední školy potvrzují závěry z dat demografické prognózy o nedostatku kapacit na pražských středních školách, a to i z důvodu vysoké poptávky ze strany žáků z jiných krajů.

4.6 Významné ekonomické a společenské trendy

Správně vybrat trendy a procesy, jež budou mít v blízké budoucnosti významný dopad na pražskou školskou soustavu, je velmi obtížné i pro experty, kteří se tématu budoucnosti vzdělávání věnují profesně (srov. např. Martin a kol. 2011; OECD 2020; 2022). Přesto je na základě strategických dokumentů ČR a hl. m. Prahy a další dostupné literatury možné najít několik trendů, na nichž se shoduje podstatná část autorů:

1. **Digitalizace vzdělávání:** virtualizace a digitalizace vzdělávání je jedním z globálních trendů už nejméně od 80. let 20. století. Až v současné době se ale stala i jedním ze strategických cílů české vlády a vznikly k ní relevantní koncepční dokumenty (MŠMT 2014c; 2021b). I pro pražské školy bude přechod na propojené online a offline vzdělávání znamenat podstatnou změnu, kterou už si mohli poprvé odzkoušet při distančním vzdělávání v průběhu koronavirové krize v letech 2020 a 2021 (např. Kohout a kol. 2021).
2. **Celoživotní vzdělávání:** Vzdělávání se v 21. století stává celoživotním procesem; pracovní trh už nyní požaduje po lidech schopnost dále se učit a získávat nové dovednosti, jež jsou potřeba k ovládnutí stále rychleji se měnících technologií. Už v roce 2007 vznikla v Česku první Strategie celoživotního učení (MŠMT 2007), jež poukázala na dosud nedostatečně využívaný nástroj rekvalifikací v českém vzdělávání a potřebu dát středním odborným školám novou roli.

3. **Neformální a mimoškolní vzdělávání:** dalším současným trendem vzdělávání je prolínání a propojování jeho formální a neformální podoby a také propojování školních aktivit s mimoškolním vzděláváním nebo přímo pracovní praxí (např. Veselý a kol. 2019: 33-40).
4. **Klimatická změna a smart cities:** Na klimatickou změnu se připravuje čím dál více měst a městských aglomerací po světě, a i Praha už přijala svůj vlastní Klimatický plán do roku 2030 (Bursík a kol. 2021); při plnění jeho cílů mají pražské školy hrát podstatnou roli. Oblast smart cities pak intenzivně ovlivňuje nejen samotnou výstavbu a renovaci školních kapacit, ale i samotný obsah vzdělávání, spojené s jeho digitalizací a praktickými ukázkami a aplikacemi výuky ve školním prostředí (např. Mogas a kol. 2022).

Zhodnocení datového podkladu: Na národní i pražské úrovni již vznikají dílčí koncepce a strategické dokumenty popisující a analyzující vyjmenované trendy. V rámci realizace aktivit strategického rámce ale musí vzniknout analýzy další, jež přesněji popíší dopad jednotlivých trendů na pražskou vzdělávací soustavu a navrhnou možnosti jejich uchopení ze strany škol, pedagogů a školského managementu.

4.7 SWOT analýza

Data představená v této části práce ukazují několik podstatných charakteristik pražského školství a jeho prostředí. Na jejich základě lze vypracovat následující krátkou SWOT analýzu:

Silné stránky

- Praha je městem s nadprůměrně vzdělanou populací a centrem moderní ekonomiky založené na službách a vyspělých technologiích.
- Pražská školská soustava je rozlehlá a nabízí pestrou škálu školských organizací na všech stupních vzdělávání. Kromě veřejných škol ve městě existuje i relativně vysoký počet škol soukromých a církevních.
- Kromě škol existuje v Praze i silná síť dalších školských organizací (pedagogicko-psychologické porady, domy dětí a mládeže, základní umělecké školy).
- Z rozpočtu hlavního města jsou každoročně vynakládány významné prostředky na investice do škol zřizovaných magistrátem, ale i do škol zřizovaných městskými částmi.

Slabé stránky

- Neexistuje jasný vlastník agendy strategického vládnutí a agenda strategického rozvoje vzdělávací soustavy je řešena různými aktéry bez centrální koordinace.
- Síť škol není dostatečně kapacitně připravena na početnější ročníky dětí.
- Síť mateřských a základních škol není dostatečně rovnoměrně rozmístěna v území, a proto vysoký počet pražských dětí nemá mateřskou nebo základní školu v docházkové vzdálenosti.
- Oborová struktura středních škol neodpovídá poptávce žáků, převis poptávky po gymnaziálním vzdělání se trvale zvyšuje.
- Spolupráce se Středočeským krajem není dostatečná vzhledem k potřebě koordinace například v oblasti oborové a územní struktury středních škol

Hrozby

- Pracovní trh bude vyžadovat od zaměstnanců výrazně odlišné vzdělání, než jaké nabízí pražská soustava středních škol.
- Středočeští žáci budou ve stoupající míře preferovat pražské střední školy, čímž ztíží situaci pražským žákům při přijímacích zkouškách.
- Inovace ve vzdělávání budou bržděny nedostatkem řídicích a koncepčních kapacit, ale i nedostatkem prostorových kapacit ve školských budovách

Příležitosti

- Hlavní město Praha je hospodářsky bohatý region s velkým ekonomickým potenciálem, dostatečnými finančními a nefinančními zdroji disponuje i místní samospráva
- Vzdělaná a akademicky ambiciózní populace Prahy vytváří trvalou poptávku po kvalitním školství a dobré socioekonomické zázemí pro žáky ve školách.
- Zelená dohoda pro Evropu s sebou přináší významné finanční zdroje pro investice do veřejných budov a úspory při jejich provozu, které jsou naplánovány například v Klimatickém plánu hl. m. Prahy
- Na národní úrovni vznikají strategické dokumenty pro uchopení vzdělávacích agend, jež byly předtím na straně zájmu (celoživotní vzdělávání, neformální vzdělávání, digitalizace) a jež nyní mohou dát novou roli i tradičním aktérům školské soustavy

Shrneme-li poznatky z kapitoly 4, současná datová základna o charakteru a klíčových proměnných pražského školství v tomto okamžiku není dostatečně kompletní na to, aby na jejím základě mohl vzniknout ucelený návrh strategického rozvoje školské soustavy; další analytická práce proto musí být součástí nově formulovaného strategického rámce. Práci magistrátních odborů a koncepčních pracovišť magistrátu (hlavně Institutu plánování a rozvoje hl. m. Prahy a Pražský inovační institut) ale už vznikly první prognózy demografického vývoje nebo analýzy pražského školství. Na druhou stranu zcela chybí například podstatná data o stavu samotných škol, jejich přesných kapacitách, kvalitě jejich pedagogického procesu nebo manažerského řízení. Zde se projevuje nedostatek snahy o strategické plánování a řízení školství ze strany ministerstva školství; úroveň koncepční práce na úrovni krajů je z části odrazem nedostatečné koncepční práce na úrovni celostátní.

Následující návrhová část práce se tak musí zaměřit nejen na otázky spojené s problémy pražského školství, jak jsou vnímané laickou a odbornou veřejností a popsané v úvodu práce, ale zároveň pomoci najít nástroje pro posílení koncepčních a strategických kapacit odboru školství MHMP a dalších klíčových aktérů, jež by ze své formální i logické podstaty měli hrát roli vlastníka tématu strategického vládnutí, ale v současné době tuto roli naplňují jen velmi omezeně. Právě při hledání těchto nástrojů by měla nejvíce pomoci zahraniční zkušenost a příklady dobré praxe představené v kapitole 3.

5. Návrh strategického rámce

5.1 Vize strategického rámce rozvoje vzdělávací soustavy v Praze

Vymezení strategické vize je zásadním krokem. Má-li být naplněna, je třeba, aby na ní od začátku byla co nejširší společenská a politická shoda; její realizace totiž bude přesahovat délku jednoho volebního období a musí proto být navržena tak, aby s ní souhlasily budoucí politické reprezentace Prahy bez ohledu na aktuální koaliční formuli v Radě a Zastupitelstvu hl. m. Prahy.

Politickou shodu lze odhadnout analýzou současných volebních programů relevantních politických stran, jež kandidují ve volbách do obecních zastupitelstev v září 2022. V nich lze najít například tyto návrhy:

- „Na základě demografických prognóz začneme stavět nové, moderní budovy mateřských, základních a středních škol a budeme jednat se státem ale i se Středočeským krajem o finanční spoluúčasti.“ (ANO 2022)
- „Praha roste a do škol dnes v každém ročníku nastupuje o třetinu více dětí než před deseti lety. Naším cílem je, aby děti mohly chodit do základní školy co nejbližší domovu a na střední školu, kterou si vyberou. Nastartujeme investice do nových školských kapacit na úrovni mateřských, základních i středních škol tak, aby reflektoval nynější potřebu, rezervu pro mimořádné situace i očekávaný růst Prahy v příštích 10 letech.“ (Piráti 2022)
- „Respektujeme a podpoříme funkční tradiční i progresivní metody výuky. Klíčový je přístup.“ (Piráti 2022)
- „Využijeme zkušeností z distanční výuky a podpoříme inovativní technologická řešení pro lepší sdílení zkušeností mezi školami v různých částech země.“ (Piráti 2022)
- „Prostřednictvím krajských a místních akčních plánů podpoříme spolupráci a budování vztahů mezi školami a dalšími institucemi v rámci školského systému.“ (Piráti 2022)
- „V několika školách jsme už podpořili vznik nových gymnaziálních tříd, kapacity ale stále nestačí. Budeme usilovat o další navýšení kapacit tak, aby mělo možnost studia na gymnáziu každé dítě, které o to bude mít zájem. Zahájíme také projekt stavby nového gymnázia s kapacitou nejméně 270 žáků.“ (Praha sobě 2022)
- „Podpoříme aktivní a kreativní školy v jejich přístupu k výuce. Propojíme školy, které takové programy mají, s těmi, které se chtějí inspirovat. Zavedeme mentoringový program mezi různými školními programy. Zjednodušíme administraci grantů a projektů magistrátu i městských částí, které mohou školy využít. Školám, které budou mít zájem o úpravu vlastních vzdělávacích plánů, poskytneme podporu, finance a odborné konzultace.“ (Praha sobě 2022)
- „Kvalitní školství musí být dostupné pro všechny. Podpoříme rozšiřování kapacit základních a mateřských škol. Cílem je, aby místo ve školce dostaly i dvouleté děti, pakliže jsou na školku připraveny. Budeme podporovat pestrost nabídky školek a škol, zaměříme se na podporu pro školní personál a budeme podporovat integraci znevýhodněných dětí či dětí s omezením do běžných školek a škol.“ (Solidarita 2022)

- „Ve spolupráci s městskými částmi zajistíme dostatečné kapacity mateřských a základních škol tak, aby děti mohly chodit do školy ve své spádové oblasti bezpečně.“ (SPOLU 2022)
- „Vytvoříme plán oprav a investičního rozvoje školské infrastruktury, včetně vybavení ZUŠ a konzervatoří.“ (SPOLU 2022)
- „Zasadíme se o vytvoření účelných standardů pro výstavbu nových základních a středních škol a odstranění překážek, které brání flexibilnímu rozšiřování kapacity stávajících škol a jejich materiálně technickému zajištění.“ (SPOLU 2022)
- „Podpoříme dovybavení škol moderní digitální technikou pro výuku a podpoříme posílení vysokorychlostního internetového připojení. Zaměříme se na automatizaci, robotizaci, technologii 3D tiskáren, virtuální realitu či umělou inteligenci, které se musí stát běžnou součástí výuky nejen na technických školách.“ (SPOLU 2022)
- „Dokončíme digitální Strategii rozvoje školství a vypracujeme Investiční plán do školské infrastruktury.“ (STAN 2022)
- „Už nyní víme, že deficit ve školské infrastruktuře je v řádu desítek miliard, bez pomoci státu a evropských fondů nemáme šanci tento deficit zafinancovat. Zajistíme financování z těchto zdrojů.“ (STAN 2022)
- „Zintenzivníme ve výstavbě nových školních budov.“ (STAN 2022)
- „Provedeme důsledný audit kapacit školních budov a najdeme prostory pro detašovaná pracoviště žádaných školních oborů. Například prázdná odborná učiliště mohou poskytnout prostory maturitním oborům.“ (STAN 2022)
- „Navýšíme kapacitu školek tak, aby bylo místo pro každé dítě od 3 let.“ (STAN 2022)

Obecně se všechny programy relevantních politických stran a koalic kandidujících v září 2022 ve volbách do Zastupitelstva hl. m. Prahy shodly, že problémy k řešení v pražském školství jsou jak kvantitativního charakteru (nedostatek kapacit na všech úrovních regionálního školství), tak kvalitativního (nedokončený přechod na digitální způsoby výuky, nedostatečná inovace obsahu). Programy některých stran (STAN) přímo zmiňují i potřebu lepšího strategického řízení.

I představitelé politických stran a koalic tak za klíčové problémy pražského školství považují ty, jež byly představeny na začátku této práce v úvodu. K jejich řešení navrhuji cesty, jež se liší v detailu, ale shodují se na potřebě:

1. intenzivního financování a vyšší rychlosti školské výstavby,
2. kvalitního plánování investiční i provozní aktivity,
3. modernizace pražského vzdělávání a podpoře inovativních technologií i pedagogických přístupů.

Strategická vize rozvojového proto musí tyto problémy reflektovat v obecných cílech, jež chce naplnit. Srovnáme-li řešené problémy se zahraniční zkušeností v kapitole 3, jsou v podstatě velmi totožné. Jinými slovy, vzdělávací soustavy a jednotliví zřizovatelé škol dnes po celém světě, v Evropě i jinde, čelí stejným výzvám, jen mírně pozměněným v závislosti na místních podmínkách: udržitelné investování do infrastruktury a modernizace pedagogického procesu a inovace škol jsou společnou vizí nejen Prahy, ale, jak vyplývá ze závěrů v kapitole 3, i mnoha jiných evropských měst.

Na základě analýzy dosud představených dat pražského školství, komparace se zahraniční praxí a s volebními programy jednotlivých politických stran proto tato práce jako vizi pro strategický rámec rozvoje pražské soustavy regionálního školství do roku 2030 následující formulaci:

“V roce 2030 najde každé pražské dítě místo v mateřské a základní škole v místě svého bydliště; každý mladý člověk najde místo na střední škole, kterou si vybere; a každá pražská škola bude svojí podobou i metodou učení představovat příklad dobré praxe mezi školami v Česku.”

Stanovenou vizi lze následně rozpracovat do 4 dílčích strategických cílů:

1. Navýšení dostupných kapacit mateřského a základního školství.
2. Navýšení kapacit 4letých gymnázií a dalších poptávaných oborů.
3. Modernizace technologií školské infrastruktury.
4. Modernizace a inovace pedagogického procesu.

5.2 Popis strategických cílů

Představená vize cílů na řešení identifikovaných problémů, je ale potřeba ji rozpracovat do dílčích strategických cílů s jasně měřitelnými indikátory (např. Půček a Koppitz 2012: 33).

Stanovená vize v sobě obsahuje jak představu čistě kapacitního rozvoje pražského školství („místo v místě bydliště“), tak kvantitativně-kvalitativního („obor, který si vybere“) a kvalitativního („podoba školy a metoda učení příkladem dobré praxe“). Stejně jako při formulaci vize, i při stanovení strategických cílů se lze velmi dobře inspirovat příkladem zahraniční praxe v kapitole 3; tyto cíle jsou ale přeci jen již více poplatné lokálním podmínkám, než v případě vizí a hodnot. Kapacitní nedostatečnost v pražské základní a střední škole je odlišná od kapacitních nedostatků v Berlíně, Varšavě nebo Vídni, a to z důvodů jinak plánované rezidenční výstavby (Berlín, Vídeň), odlišného stadia reformy základní a střední školy soustavy (Varšava) nebo jiné míry a úrovně zapojení veřejných a soukromých investorů a zřizovatelů škol (Berlín, Nový Jižní Wales). Stejně tak směřování kvalitativního rozvoje pražského vzdělávání by mělo odpovídat postavení pražských škol v mezinárodních žebříčcích v rámci hodnocení PISA a dalších. Rozvoj pražské vzdělávací soustavy je proto možné transponovat do plnění čtyř strategických cílů, jež se zahraničím inspiroují, ale ve velké míře již reflektují aktuální místní zkušenost a situaci:

5.2.1 Navýšení dostupných kapacit mateřského a základního školství

Popis Strategického cíle 1: Zajistit nárůst kapacit soustavy mateřských a základních škol v Praze tak, aby každé pražské dítě od 2 let věku a každý pražský žák a žačka od 6 do 15 let věku měli příslušnou veřejnou spádovou školu v docházkové vzdálenosti od svého bydliště.

Odůvodnění Strategického cíle 1: Podle již zmíněné Analýzy infrastrukturních potřeb Prahy - základní školy s výhledem do roku 2040 (Navrátil 2019b) je potřeba v příštích dvou dekádě vystavět nové mateřské a základní školy nebo jejich větší přístavby v minimálně 30 městských částech (Praha 3, Praha 5, Praha 6, Praha 7, Praha 9, Praha 10, Praha 14, Praha 18, Praha 22, Kunratice, Slivenec, Lysolaje, Přední Kopanina,

Troja, Březiněves, Dolní Chabry, Křeslice, Šeberov, Újezd, Libuš, Řeporyje, Dolní Měcholupy, Dubeč, Lochkov, Zličín, Koloděje, Benice, Kolovraty, Královice a Nedvězí). Cílové hodnoty celkové potřeby navýšení kapacit je obtížné určit, z dostupných dat (Navrátil 2019a; 2019b) je možné spíše vytvořit zástupnou hodnotu která projde korekcí po další analýze.

Tabulka 19: Indikátory Strategického cíle 1

Indikátor	Rok 2022	Rok 2026	Rok 2030
SC 1.1: Kapacita mateřských škol	Současný stav (45 000)	Navýšení o 2 250 míst (5 %)	Navýšení o 4 500 míst (10 %)
SC 1.2: Kapacita základních škol	Současný stav (120 000)	Navýšení o 6 000 míst (5 %)	Navýšení o 12 000 míst (10 %)
SC 1.3: Zlepšení dostupnosti MŠ v prioritních lokalitách	Současný stav	Docházková dostupnost MŠ pro 2250 nových žáků	Docházková dostupnost MŠ pro 4 500 nových žáků
SC 1.4: Zlepšení dostupnosti ZŠ v prioritních lokalitách	Současný stav	Docházková dostupnost ZŠ pro 5000 nových žáků	Docházková dostupnost ZŠ pro 10 000 nových žáků
SC 1.5 Navýšení počtu pedagogických pracovníků MŠ a ZŠ	Současný stav (4000 pedagogů v MŠ, 10 000 pedagogů v ZŠ)	Navýšení o 200 pedagogů MŠ a 500 pedagogů ZŠ (5 %)	Navýšení o 400 pedagogů MŠ a 1000 pedagogů ZŠ (10 %)

Zdroj: Autor.

Odůvodnění indikátoru SC 1.1: Aktuální demografická prognóza IPR (Graf 1; Brabec 2019, 15) sice nepočítá s nárůstem počtu dětí v Praze ve školkovém věku, tato prognóza ovšem bohužel nezahrnuje velkou část plánované rezidenční výstavby. I konzervativní scénář proto musí počítat minimálně s nárůstem o 10 % současné předškolní populace (přibližně 45 000 dětí; Tabulka 11). Reálně potřebná výše tohoto indikátoru ale bude přímo odvislá od dalších zpracovaných demografických analýz a modelů a bude pravděpodobně ještě vyšší. Podaří-li se kapacitu navýšit i nad rámec potřeby vycházející z prognostických modelů, bude možné i uspokojit současnou poptávku po umístování dětí mladších 3 let (srov. např. Úřad vlády 2021: 27).

Odůvodnění indikátoru SC 1.2: Ani nárůst dětí ve věku povinné školní docházky by dle současných dat neměl být kritický (Graf 2). Platí stejný caveat emptor jako u SC 1.1., nastavení hodnoty indikátoru tak musí být aktualizováno v závislosti na nových datech. Pro první návrh indikátoru byla použita konzervativní hodnota tak, aby pokryla deficit prognózovaný IPRem v Analýze infrastrukturních potřeb pro rok 2030 (Navrátil 2019b: 18-19).

Odůvodnění indikátorů SC 1.3 a 1.4: Jak ukazují data z podkapitoly 4.3, ani v současné době všechny pražské děti nemají svoji spádovou mateřskou nebo základní školu v docházkové vzdálenosti. Zatímco

centrum Prahy je pokryté dostatkem škol, na okrajových městských částech vznikl deficit vhodných školských prostor. V rámci dalšího rozvoje školské soustavy je tento indikátor navržený opět konzervativně tak, aby všechny nově budované školské kapacity MŠ a ZŠ byly v docházkové vzdálenosti všech spádových žáků.

Odůvodnění indikátorů SC 1.5: Podobně jako ostatní kraje, i hl. m. Praha dlouhodobě trpí nedostatkem pracovníků v regionálním školství; celkový podstav se pohybuje kolem 10 % neobsazených úvazků (např. Maršíková a Jelen 2019). S prostorovým navýšením školské soustavy je proto potřeba řešit i otázku navýšení personálních kapacit tak, aby setrvali minimálně na současném stavu. Nástroje pro získávání dalších pedagogických pracovníků se v Česku i v jiných zemích využívají různé: od alokace části městských bytových kapacit pro učitelkou profesi (v Praze již realizováno), přes poskytnutí přímých finančních benefitů (stipendia, náborové příspěvky) po komunikační kampaň. Navržená strategie počítá se selekcí vhodných nástrojů na základě další analýzy.

Odhad finančních nákladů: Už při pohledu na čísla konzervativních modelů je jasné, že plnění Strategického cíle 1 bude finančně, ale patrně i projektově nejnáročnější součástí celého plánu strategického rozvoje do roku 2030. Je obtížné odhadnout celkové náklady na potřebné investice, jež jsou plánované jak formou přístaveb stávajících objektů, tudíž obecně levnější díky možnosti využití stávající infrastruktury, tak formou výstavby „na zelené louce“.

Oporou při odhadu nám mohou být například náklady vynaložené v nedávné minulosti na stavbu nových školek, kde například realizace nové MŠ Škvarvadova v Praze 18 – Letňany pro 100 dětí nakonec téměř 100 milionů Kč (Šetlík 2022). U výstavby nových základních škol se v současné době obdobně počítá s částkou investičního nákladu 1 mil. Kč na 1 žáka, jak vyplývá např. z dotačního programu MŠMT „133D 341 Podpora rozvoje infrastruktury základního vzdělávání zřizovaného obcemi a dobrovolnými svazky obcí“, jenž stanovil maximální jednotkovou cenu uznatelných výdajů na vybudované místo pro jednoho žáka na 1 100 000 Kč včetně DPH (MŠMT 2022). Z Tabulky 10, jež shrnuje plánované investiční aktivity MČ ve výstavbě nových základních škol do roku 2030, lze spočítat jednotkovou cenu na nové místo pro 1 žáka ve výši 908 tis. Kč.

Při výstavbě zcela nových MŠ a ZŠ kapacit na zelené louce by tak naplnění naplánovaných milníků Strategického cíle 1 zatížilo rozpočet hl. m. Prahy celkem 14,5 mld. Kč. Přestože je to částka ohromná, rozvržená do let 2023-2030 znamená průměrný roční náklad ve výši 1,8 mld. Kč. To je srovnatelné například s výší investičních dotací, jež do oblasti výstavby nových MŠ a ZŠ putovaly z rozpočtu hlavního města v roce 2016, kdy dosáhly celkové hodnoty 1,6 mld. Kč (Tabulka 8).

Finanční náklady na naplňování indikátoru SC 1.5 nelze vyčíslit před volbou nástrojů pro naplňování indikátoru. Mohou se pohybovat od stovek tisíc za mediální náborovou kampaň po desítky milionů, jimiž by byl dotováno nájemné v učitelských bytech nebo jež by byly poskytnuty z rozpočtu hl. m. Prahy jako přímý finanční benefit (náborový příspěvek) novým pedagogům.

5.2.2 Navýšení kapacit 4letých gymnázií a dalších poptávaných oborů

Popis Strategického cíle 2: Zajistit nárůst kapacit čtyřletého gymnaziálního oboru a dalších nejvíce poptávaných oborů v Praze tak, aby byly dostatečné kapacity všech zájemců o tento obor.

Odůvodnění Strategického cíle 2: Dostupná data indikují současný a nadále narůstající výrazný převis poptávky po 4letém gymnaziálním vzdělávání v Praze. V rámci plnění strategického cíle by se struktura středoškolské soustavy v hlavním městě měla rozšířit tak, aby každý zájemce o tento druh středoškolského vzdělávání měl za předpokladu úspěšného vykonání přijímací zkoušky se na tento typ školy v Praze zapsat.

Tabulka 20: Indikátory Strategického cíle 2

Indikátor	Rok 2022	Rok 2026	Rok 2030
SC 2.1: Kapacita 4letých gymnázií	Současný stav	Navýšení o 1 000 míst	Navýšení o 2 000 míst
SC 2.2: Kapacita dalších nejvíce preferovaných oborů SŠ	Současný stav	Navýšení o 1 000 míst	Navýšení o 2 000 míst
SC 2.3 Navýšení počtu pedagogických pracovníků SŠ	Současný stav (7000 pedagogů))	Navýšení o 350 pedagogů (5 %)	Navýšení o 700 pedagogů (5 %)

Zdroj: Autor.

Odůvodnění indikátoru SC 2.1: Dostupná data MŠMT a jeho příspěvkových organizací (např. CERMAT 2021) i analytické podklady v podkapitole 4.5 (např. Tabulka 16) ukazují na vysoký převis poptávky nad nabídkou gymnaziálního vzdělávání na území hlavního města Prahy. O něco nižší, ale stále ve velké míře neuspokojený zájem je i o vybrané maturitní obory odborného zaměření. Navržená hodnota indikátoru je tak opět v zásadě jen zástupná, reflektuje pouze nárůst absolventů pražských 9. tříd (Tabulka 18) a její konečná hodnota musí být kalibrována na základě: 1) demografické prognózy v současné době zpracovávané IPRem, 2) politického konsensu, na úrovni města, ale i na úrovni státu. Otázka budoucího směřování českého všeobecně-vzdělávacího a odborného školství musí být totiž systémově řešena napříč Českem; bez takového řešení bude nadále nacházet například k masové migraci Středočechů na pražská gymnázia.

Odůvodnění indikátoru SC 2.2: I zde jsou hodnoty zástupné, reflektující demografickou křivku v Tabulce 18, a jejich přesné nastavení závisí na dalších analýzách a politickém konsensu, stejném, jako v případě indikátoru SC 2.1. První interní analytický materiál k tomuto tématu byl dodán pracovním týmem Vzdělávání Pražského inovačního institutu v srpnu 2022 (Pracný a Rydlo 2022) a na něj by měly navazovat analýzy další.

Odůvodnění indikátorů SC 2.3: Totožné jako u indikátoru SC 1.5. Jediným rozdílem může být možnost využití pedagogicky neaprobovaných expertů z praxe pro výuku odborných předmětů. Tato praxe je nejen

v Praze již rozšířená a přes její někdy negativní hodnocení ji nelze ukončit z důvodu dalšího možného prohloubení nedostatku pedagogických kapacit na středních školách.

Odhad finančních nákladů: Zatímco u SC 1 je třeba hovořit prioritně o investičních nákladech, naplnění indikátorů SC 2 je možné i s minimální investiční aktivitou, a to prostřednictvím změny oborové nabídky na již existujících školách. Na nich by došlo k utlumení nabídky oborů, jež nejsou absolventy 9. tříd tak žádané (obory kategorie L, nástavbové obory; viz Tabulka 18), a otevření oborů více preferovaných žáků. To pochopitelně určité finanční náklady vyžaduje, jedná se ale spíše o náklady provozní. Jejich výši ale nelze odhadnout bez další konkrétní analýzy, jež se tématu „překlopení“ určených škol na jiné obory bude věnovat. Ve stávající Koncepci rozvoje čtyřletého gymnaziálního vzdělávání na území hlavního města Prahy (MHMP 2021b) není finanční nákladovost tohoto procesu zahrnuta.

Pokud by se nakonec přistoupilo i k výstavbě nových středních škol, investiční náklady se s největší pravděpodobností budou pohybovat na hladině obdobné nákladovosti výstavby nových MŠ a ZŠ. Tento scénář není zdaleka nereálný, vzhledem k potřebě kapacitně sanovat i novou rezidenční výstavbu nejen v městských částech na okraji Prahy, ale i v rozvojových územích ve vnitřní Praze (Holešovice-Bubny, Nákladové nádraží Žižkov, Smíchov City a další). Bez detailní analýzy ovšem počet nově a velikost nových středních škol nelze ani odhadnout.

Finanční náklady na naplňování indikátoru SC 2.3 a jejich odhad je shodná s problematikou indikátoru SC 1.5 (viz výše).

5.2.3 Modernizace technologií školské infrastruktury

Popis Strategického cíle 3: Zkvalitnit materiální a technologickou výbavu škol a školských zařízení a zvýšit finanční a energetickou efektivitu jejich provozu

Odůvodnění Strategického cíle 3: Kromě navyšování kapacit musí docházet i k průběžnému zkvalitňování školního prostředí a technologického a materiálního vybavení škol tak, aby odpovídalo požadavkům vzdělávání ve třetí dekádě 21. století. Tyto požadavky vycházejí prioritně z plánů pedagogického rozvoje škol obsažených v dokumentech akčního plánování: Krajském akčním plánu (KAP 2020), projektu jeho implementace (iKAP 2021a; 2021b) a Regionálního akčního plánu hl. m. Prahy (RAP 2022).

Nad rámec akčního plánování je třeba řešit i otázku provozní nákladovosti školské soustavy, a to i vzhledem k aktuálním změnám na evropském energetickém trhu a snahy o dekarbonizaci kontinentu (např. Babecká Kucharčuková a Brůha 2022; Kubátová 2022). Provoz pražské školské soustavy je v současné době relativně vysoce nákladný z finančního hlediska, stejně jako z hlediska cílů Klimatického plánu hl. m. Prahy (Bursík a kol. 2021). Investiční opatření na stávajících budovách, ale i opatření na školských novostavbách, by tak měly zahrnout co nejvíce inovativních technologií modrozelené infrastruktury a co nejvíce snížit finanční a energetickou náročnost provozu školských budov.

Tabulka 21: Indikátory Strategického cíle 3

Indikátor	Rok 2022	Rok 2026 (indikátory SC 3.3 a 3.4 / rok 2027 (indikátory SC 3.1 a 3.2)	Rok 2030
SC 3.1: Finanční milník RAP	0	Investice v celkové výši 1,2 mld. Kč.	Dle navazujícího RAP
SC 3.2: Počet škol podpořených v RAP	0	34	Dle navazujícího RAP
SC 3.3: Náklady škol na energie	Současný stav	Snížení o 230 mil. Kč ročně	Snížení o 460 mil. Kč ročně
SC 3.4: Uhlíková stopa pražských škol	Současný stav	Snížení o 50 000 tun CO ₂ ročně	Snížení o 100 000 tun CO ₂ ročně

Zdroj: Autor.

Odůvodnění indikátoru SC 3.1: Regionální akční plán je nástrojem pro naplňování územních cílů Strategie regionálního rozvoje ČR 2021+. RAP v každém z plánovacích období řeší vybraná plošná témata, z nichž je pro hl. m. Prahu relevantní pouze oblast Střední školství (RAP 2022: 3). RAP je akčním plánem pro navýšení kapacity stávajících středních škol na území hl. m. Prahy a pro modernizaci jejich vybavení se zaměřením na podporu podnikavosti, kreativity ve vzdělávání, STEAM, zelených, digitálních a podnikatelských dovedností a nadaných žáků v těchto oborech. V těchto oblastech bude probíhat další spolupráce v rámci projektu MHMP KAP III (RAP 2022: 4). Hodnota indikátoru je pro rok 2027 nastavena v souladu s koncovou hodnotou indikátoru RAP 2021-2027. Jejího naplnění lze dosáhnout výhradně realizací opatření připravených v Zásobníku projektů Infrastrukturního rámce. Některé z projektů v Zásobníku by vedly k navýšení kapacit současných škol, jiné vedou pouze k modernizaci učeben bez navýšení celkové kapacity. Indikátor tak nedubluje indikátory SC 2, zaměřuje se na technologické a materiálové zkvalitnění výukových prostor vedoucí ke zkvalitnění pedagogického procesu. Pro rok 2030 je třeba zvolit indikátor nový na základě vypracování navazujícího RAP pro další programovací období.

Odůvodnění indikátoru SC 3.2: Samotný Regionální akční plán má 2 klíčové milníky s rokem naplnění 2027 (RAP 2022: 10): Kapacita tříd v nových nebo zmodernizovaných vzdělávacích zařízeních s cílovou hodnotou 6 644 žáci a Počet podpořených škol či vzdělávacích zařízeních s cílovou hodnotou 34. V podstatě se ale jedná o indikátory, jejichž naplňování musí plně korelovat, má-li být prioritně plně vyčerpán Zásobník, a až případně následně realizovány investiční akce, jež při sepisování Regionálního akčního plánu ještě nebyly plánovány. Z toho důvodu je pro strategický rámec vybrán jen jeden indikátor s výhradou, že může být následně nejen upraven co do vlastních hodnot milníků, ale i rozšířen o další indikátor vlastní RAP (Kapacita tříd).

Odůvodnění indikátoru SC 3.3: Obzvlášť od roku 2022, jenž byl spojen s vypuknutím válečného konfliktu mezi Ruskem a Ukrajinou, musí být jedním z cílů strategického rozvoje pražského školství snížení provozních nákladů škol, navýšení míry jejich energetické soběstačnosti a přechodu na nízkoemisní

hospodaření. Dojde tak nejen k uvolnění dalších finančních prostředků na potřebné investice, ale i k naplnění bezpečnostních a dekarbonizačních cílů České republiky a Evropské unie (např. European Commission 2022). Obdobně jako předchozí dva indikátory, i indikátor SC 3.3 je přenesen z jiného koncepčního dokumentu MHMP, a to Klimatického plánu hl. města Prahy do roku 2030 (Bursík a kol. 2021). Hodnoty indikátoru SC 3.3 jsou zde navrženy na základě hodnot vypočítaných pro Klimatický plán v roce 2021 (Bursík a kol. 2021: 142–152); po událostech roku 2022 musí dojít k jejich aktualizaci směrem nahoru, reflektující nárůst cen energií. Zavedením opatření navržených v Klimatickém plánu by dnes pražské školy v majetku hl. m. Prahy a jeho městských části mohly souhrnně ročně ušetřit více než 1 miliardu Kč, o kterou by se mohl navýšit investiční rozpočet.

Odůvodnění indikátoru SC 3.4: Tento indikátor i jeho hodnoty je opět převzatý z Klimatického plánu hl. m. Prahy a představuje potenciál snížení emisí pocházejících ze školských budov v Praze, pokud by se realizovala všechna opatření Klimatického plánu. Celkové snížení emisí CO₂ pro celou Prahu by dle Klimaplánu mělo v roce 2030 dosáhnout 4,8 mil. tun CO₂ ročně, snížení v rámci opatření u školských budov tak představuje jen přibližně 2 % podílu celku. Drtivá většina celkové úspory by ale v Praze měla proběhnout díky přechodu na bezemisní zdroje u dodávek elektřiny a tepla do celého města; v rámci opatření přímo na budovách má školský segment relativně vysoký podíl 15 % z celkové úspory způsobené zavedením nových technologií modrozelené infrastruktury na pražských budovách. I zde je ale nutné hodnoty aktualizovat na základě nových dat a průběžných analýz.

Odhad finančních nákladů: Celkové investiční náklady pro Strategický cíl lze zhruba vypočítat součtem odhadovaných nákladů v obou koncepčních dokumentech, z nichž jsou přebrány indikátory: pro SC 3.1 a 3.2 je potřebná investovaná částka ve výši přibližně 1,2 mld. Kč, z toho 5 % hrazeno z rozpočtu hl. m. Prahy; pro rok 2030 je třeba znovu sesbírat data pro navazující RAP. U Klimatického plánu známe celkovou výši potřebných investičních opatření na školských budovách v majetku Prahy do roku 2030 a to 7,8 mld. Kč, z toho se počítá se zapojením rozpočtu hlavního města ve výši 4,8 mld. Kč (Bursík a kol. 2021: 142-152). Tyto náklady mohou být při dobrém plánování rekonstrukcí a modernizací škol částečně sdíleny s plněním indikátorů SC 3.1 a 3.2; v rámci konzervativního scénáře je ale vhodnější je jednoduše přičíst k jejich finančním nákladům, čímž celková částka odhadovaných finančních nákladů dosáhne hodnoty 9 mld. Kč.

5.2.4 Modernizace a inovace pedagogického procesu

Popis Strategického cíle 4: Zkvalitnit pedagogický proces ve školách a inovovat vzdělávání naplněním cílů projektů implementace Krajského akčního plánu

Odůvodnění Strategického cíle 4: Kromě kvantitativního problému školských kapacit je třeba souběžně rozvíjet i kvalitativní dimenzi pražského vzdělávání. Tato dimenze je ostatně prioritně řešena základními koncepčními dokumenty českého systému strategického řízení vzdělávání, tedy Dlouhodobým záměrem vzdělávání (MHMP 2020a) a akčním plánováním (KAP 2020; iKAP 2021a; 2021b).

Strategický cíl 4 proto pouze následuje milníky a cíle stanovené akčním plánováním, jako hlavního realizačního rámce modernizace a inovace školské soustavy. Z Dlouhodobého záměru milníky, cíle, ani kritéria převzaty nebyly, protože žádné konkrétní neobsahuje; DZ je pouze soupisem agend odboru

školství MHMP s krátkou deskripcí způsobu jejich plnění. Akční plánování na druhou stranu s jasně definovanými hodnotami a časovými body milníků, proto je pro využití v rámci strategického řízení ve školství vhodnější.

Tabulka 22: Indikátory Strategického cíle 4

Indikátor	Rok 2022	Rok 2024	Rok 2030
SC 4.1: Cíle Projektu iKAP 2 - KPRS	Výchozí stav	Naplnění cílů alespoň v minimální hodnotě	Dle navazujícího Krajského akčního plánu III. a jeho implementačních projektů
SC 4.2: Cíle Projektu iKAP II – Inovace	Výchozí stav	Naplnění cílů alespoň v minimální hodnotě	
SC 4.3: KAP II	Výchozí stav	Splnění všech kritérií alespoň v minimální hodnotě	-
SC 4.4: KAP III	-	Výchozí stav	Splnění všech kritérií alespoň v minimální hodnotě

Zdroj: Autor.

Odůvodnění indikátorů SC 4.1 a SC 4.2: Implementace Krajského akčního II je v období 2021-2023 rozdělena do dvou samostatných projektů, se dvěma rozdílnými hlavními realizačními partnery: Hospodářskou komorou hl. m. Prahy (projekt iKAP 2 – KPRS) a Pražským inovačním institutem (projekt iKAP II – Inovace). Oba projekty mají za hlavní cíl modernizovat technologickou základnu škol a inovovat pedagogický proces. Jejich zaměření je ale do určité míry odlišné: KPRS se zaměřuje prioritně na odborné školství a oblast technického vzdělávání, konkrétními nástroji projektu jsou například polytechnická hnízda, centra interaktivní výuky, PolyTechBus, TOP kempy, soutěže Sollertia nebo zážitková interaktivní polytechnická expozice (iKAP 2021a). Inovace je projekt zaměřený například na zvyšování kompetencí vedoucích pracovníků škol, rozvoj osobnostních a profesních kompetencí pedagogů, pomoc s řešením (kyber)šikany nebo podporu podnikavosti žáků a studentů (iKAP 2021b). Ke komplexnímu rozvoji kvality pražského školství je třeba naplnit cíle obou projektů. Po dokončení projektu Krajský akční plán III by měl být v druhé polovině 20. let realizován následující projekt Implementace KAP III. Jeho cíle a milníky by opět měly být převzaty do Strategického cíle 4 jako klíčové indikátory inovace vzdělávání v Praze.

Odůvodnění indikátoru SC 4.3 a SC 4.4: K naplnění kritérií Krajského akčního plánu by mělo dojít naplněním cílů jeho implementačních projektů (iKAP 2 – KPRS a iKAP II – Inovace). SC 4.3 a 4.4 tak do určité míry dublují indikátory SC 4.1 a 4.2 a lze argumentovat pro jejich vypuštění. Překryv kritérií KAP a milníků iKAP ovšem není 100 %; k naplnění jednoho kritéria KAP například může dojít naplněním několika cílů iKAP. Aby nedošlo k výpadku některých agend nebo klíčových aktivit modernizace a inovace vzdělávání, je proto vhodnější sledovat jak naplňování milníků KAP, tak i KAP. V období let 2022 až 2030 by postupně mělo dojít jak k závěrečné evaluaci kritérií projektu KAP II (rok 2024), tak i k evaluaci kritérií projektu KAP III (rok 2027). Je pravděpodobné, že se v tomto období navíc zrealizuje i návazný projekt

Krajský akční plán IV; ten už ale spadá do dalšího programovacího období ESF, po skončení Operačního programu OP JAK (2021–2027), proto jej nelze s určitostí předjímat a další indikátor by měl být případně doplněn až s více aktuálními informacemi.

Odhad finančních nákladů: Finanční alokace projektů implementace Krajského akčního plánu je téměř 200 mil. Kč u projektu iKAP 2 – KPRS a 350 mil. Kč u iKAP II – Inovace. U obou je podíl rozpočtu hl. m. Prahy ve výši 5 %, tedy přibližně 10 respektive 17,5 mil. Kč (iKAP 2021a; 2021b) a podíl investičních nákladů celkem 20 %, tedy 40 respektive 70 mil. Kč. U projektů KAP II a III je finanční alokace a 24 respektive 12 mil. i u nich je podíl rozpočtu HMP ve výši 5 %, tedy 1,2 mil. respektive 600 tis. Kč (z důvodu prodloužení projektu KAP II celkem na 5 let). V obou případech se na rozdíl od projektů iKAP jedná čistě o provozní výdaje, bez plánované investiční realizace. Náklady na KAP II již nemusí být započítány, protože byly plně uhrazeny s koncem projektu v roce 2021 a s náklady na evaluaci se již nepočítá.

5.2.5 Odhad celkových nákladů na plnění Strategických cílů 1 až 4

Do roku 2030 lze odhadnout celkové náklady naplnění všech 4 Strategických cílů přibližně takto (Tabulka 23).

Tabulka 23: Celkové investiční finanční náklady na naplnění Strategických cílů 1 až 4

Do roku / Strategický cíl	Celkem do roku 2026 (v mil. Kč)	Celkem do 2030 (v mil. Kč)
SC 1 (investiční)	8 250	16 500
SC 2 (investiční)	2 000	4 000
SC 3 (investiční)	4 500 (z rozpočtu HMP 2 460)	9 000 + dosud neznámá částka RAP II; z rozpočtu HMP min. 4 860
SC 4 (investiční + běžné)	110 investiční (celkem projekty iKAP) + 452 běžné (celkem iKAP a KAP III) (z rozpočtu HMP 28)	562 + neznámá částka, dle navazujících projektů (i)KAP
Celkem	14 860 investiční + 452 běžné = 15 312 ; z rozpočtu HMP 12 738	30 062 + neznámá částka, dle navazujících projektů RAP a (i)KAP; z rozpočtu HMP 25 448

Zdroj: Autor.

Celkové náklady na naplnění všech 4 strategických cílů by pro rozpočet hl. m. Prahy tak do roku 2030 mělo představovat celkovou částku přibližně 25,5 mld. Kč, tedy přibližně 3,2 mld. Kč ročně. To je částka, kterou při správném plánování a načasování prioritně investiční činnosti je Praha schopna zvládnout. K této částce je třeba ještě přičíst dosud neznámé požadavky na naplňování cílů Regionálního akčního plánu, Krajského akčního plánu a projektu jeho implementace po roce 2027 respektive 2024. Na druhou stranu v tomto scénáři není zahrnuta možná spoluúčast národních nebo evropských zdrojů při investičních akcích potřebných pro naplnění Strategických cílů 1 a 2 (výstavba nových školských kapacit). Vzhledem k aktuálnosti řešení agendy SC 1 a 2 i na úrovni MŠMT je v době psaní této práce pravděpodobné, že nějakým způsobem se státní rozpočet nebo evropské fondy na výstavbě kapacit podílet budou; ať už formou změny ve výpočtu Rozpočtového určení daní, který by reflektoval nápor středočeských žáků na

pražské střední školy, nebo realizací nového dotačního programu pro výstavby kapacit ZŠ podobně, jako tomu bylo v programech Prstenec I. a II. pro středočeské obce a malé pražské městské části (SMOČR 2022).

5.3. Implementace strategického rámce

Model implementace strategického rámce je zde navržen tak, aby naplňoval všech sedm principů strategického plánování a řízení, jež jsou zmíněny v podkapitole 2.1; zároveň reflektuje zahraniční zkušenost dobré praxe popsanou v podkapitole 3.3.

Ze zahraniční praxe by měl pražský strategický rámec přebrat hlavně důraz na dlouhodobost v obecné vizi a směřování, podpořenou širokým politickým konsensem, intenzivní komunikací dovnitř i navenek a koordinaci kvantitativního i kvalitativního rozvoje vzdělávací soustavy. Ve varšavském případě byly některé z těchto elementů při strategickém řízení podceněny, což vedlo hlavně ke subjektivnímu znehodnocení celého reformního procesu.

Berlín nebo Vídeň jsou pro Prahu zcela jistě inspirací v oblasti současného řešení kvality školství a dostatečných a moderních školských kapacit. Budování infrastruktury je navíc propojeno se širokou participací všech aktérů, od místní komunity, přes pedagogy po expertní panely (Mnichov). Kromě jednoduchého budování nových škol a renovace starších budov navíc Vídeň současně využívá školskou infrastrukturu i k naplňování svých klimatických cílů a využívání nových, klimaticky udržitelných technologií a progresivní udržitelné architektury přímo ve výuce.

Task Force Schulbau v Berlíně nebo Infrastrukturní rada Nového Jižního Walesu jsou jasnými vlastníky tématu kvantitativního rozvoje školské soustavy, což v pražském případě zatím chybí. Do strategického řízení vzdělávání zahrnují i aktéry mimo svoji přímou hierarchii, hlavně soukromé zřizovatele a investory. Strategické vládnutí oblasti vzdělávání je v Novém Jižním Walesu nejen úzce provázáno s územním plánováním, ale hlavně i s finančním plánováním. Alokace financí na rozvoj infrastruktury probíhá ve střednědobém měřítku, s jasnými požadavky na rozpočtový výhled státu. Ale ani ten není, jak ukazuje realita, resistantní vůči změnám na úrovni politické reprezentace a programového směřování.

I na základě zhodnocení zahraničních zkušeností je jasné, že pražský model strategického vládnutí ve školství musí mít jasná pravidla procesů, přípravy projektů a jednotlivých aktivit, zároveň je potřeba trvalá podpora vedení hl. m. Prahy a součinnost s městskými částmi. Klíčovou součástí implementace je i práce s informacemi a komunikace se všemi relevantními aktéry v území. Jak ukazují místní data i zahraniční praxe, nezbytnými předpoklady úspěšné implementace strategického rámce jsou:

- aktivní politická podpora,
- důkladná a úplná příprava a naplánování implementace,
- úplná a cílená komunikace mezi aktéry v území a orgány veřejné správy,
- kompetentní implementační tým;
- vysoká míra zapojení zaměstnanců odboru školství MHMP a odboru investic a dalších aktérů do implementace (pracovní skupiny, projektové týmy).

Pro odpovědnostní model implementace a nastavení procesních struktur lze adaptovat a rozšířit například model vypracovaný v rámci Strategie vzdělávání města Rožnov pod Radhoštěm 2030+ (Gargulák 2020), obohacený o lokální specifika Prahy a nástroje přenositelné ze zahraničí (Berlín, Mnichov) (Tabulka 25).

Tabulka 24: Návrh odpovědnostního modelu implementace strategického rámce

	Role	Odpovědnost	Pravomoc
Projektový tým	Koordinátor implementace SC (4)	Monitoring a reporting aktivit strategického rámce a efektivní alokace zdrojů	Koordinace a kontrola aktivit, reporting alokace zdrojů pro KŠS
	Odborný garant strategického cíle (4)	Identifikace rizik ohrožující plnění cílů, reporting	Navrhování změn ve strategických cílech a aktivitách
	Koordinátor spolupráce s městskými částmi a participace veřejností (1)	Komunikace a koordinace aktivit s MČ, koordinátor veřejné participace ve spolupráci s IPR	Koordinace a kontrola aktivit, realizace kroků schválených manažery aktivit a odborným garantem
	Koordinátor spolupráce se státní správou a s partnery z evropských projektů (1)	Komunikace a koordinace aktivit s orgány státní správy (MPSV, MŠMT, MMR, SÚ, NPI a další) a s projekty RAP, KAP, (i)KAP a dalšími	Koordinace a kontrola aktivit, realizace kroků schválených manažery aktivit a odborným garantem
	Koordinátor spolupráce s akademickou sférou, NNO a zahraničními partnery (1)	Komunikace a koordinace aktivit s hlavními partnery z prostředí NNO, univerzitních pracovišť a s partnery ze zahraničí	Koordinace a kontrola aktivit, realizace kroků schválených manažery aktivit a odborným garantem
	Manažeři aktivit (n)	Realizace jednotlivých aktivit k plnění strategických cílů	Realizace kroků schválených odborným garantem a Komisí pro školskou strategii
	Dodavatelé a realizátoři vybraných aktivit (n)	Realizace jednotlivých aktivit k plnění strategických cílů	Realizace kroků schválených manažerem aktivity
Odborně-projektové vedení	Komise pro školskou strategii (KŠS)	Posouzení navržených aktivit, monitorování implementace strategických cílů	Vyžádat informace o implementaci strategických cílů, navrhování změn ve strategických cílech
	Koncepční a projektová pracoviště KŠS	Komunikace s koordinátory a manažery, podpora projektového týmu	Navrhování změn ve strategických cílech a aktivitách
Politické vedení	Radní pro školství	Vedení Komise pro školskou strategii, zajištění souladu politického směřování Prahy a naplňování SC	Návrh agenda odborných a politických jednání s politickými guaranty, návrh mediální komunikace

	Političtí garanti strategického rámce (radní pro školství, územní rozvoj a finance)	Monitoring naplňování cílů, hledání politického konsensu, zajištění politické shody nad aktivitami strategie	Iniciace odborných a politických jednání, předklad potřebných kroků RHMP, realizace mediální komunikace
	Rada hl. m. Prahy	Zajištění zdrojů pro realizaci strategického rámce, monitoring aktivit, schvalování Akčních plánů	Jmenování politických a odborných garantů SC
	Zastupitelstvo hl. m. Prahy	Zajištění zdrojů pro realizaci strategického rámce	Schválení souhrnných zpráv

Zdroj: Autor, adaptováno a rozšířeno z Gargulák 2020.

Personální obsazení projektového týmu lze upravit jak do specifikace, tak velikosti úvazků jednotlivých pozic v závislosti na postupně budované zkušenosti. Například navržené pozice koordinátorů mohou být součástí běžné práce pracovníků magistrátu hl. m. Prahy, stejně tak i některé pozice manažerů.

Složení Komise pro školskou strategii by mělo reflektovat realitu pražské veřejné správy a politiky, zároveň by se ale mělo inspirovat příklady dobré praxe ze zahraničí. Podobně jako Infrastrukturní rada Nového Jižního Walesu nebo Task Force Schulbau v Berlíně by měla být Komise složena jak ze zástupců veřejné, tak soukromé sféry a být relativně striktně omezena na spíše nižší počet skutečně intenzivně zainteresovaných členů schvalujících konkrétní doporučení pro politické vedení strategického rámce. Stejně jako v australském nebo německém případě, i Komise pro školskou strategii musí být skutečným „vlastníkem“ celého tématu a vystupovat dovnitř i navenek jako motor procesu implementace strategického rámce. Zároveň musí disponovat personálně i jinak kapacitně zabezpečeným realizačním týmem koordinátorů a manažerů a řídicími koncepčními pracovišti, jakým je například Pedagogický institut pro mnichovský odbor školství. V pražských realitách se nabízejí například Institut plánování a rozvoje hl. m. Prahy (IPR), Pražský inovační institut (Pii), nebo Pražská developerská společnost (PDS) (Tabulka 25); jejich společnou agendou by byla i spolupráce s třetími aktéry, spolu s příslušným koordinátorem.

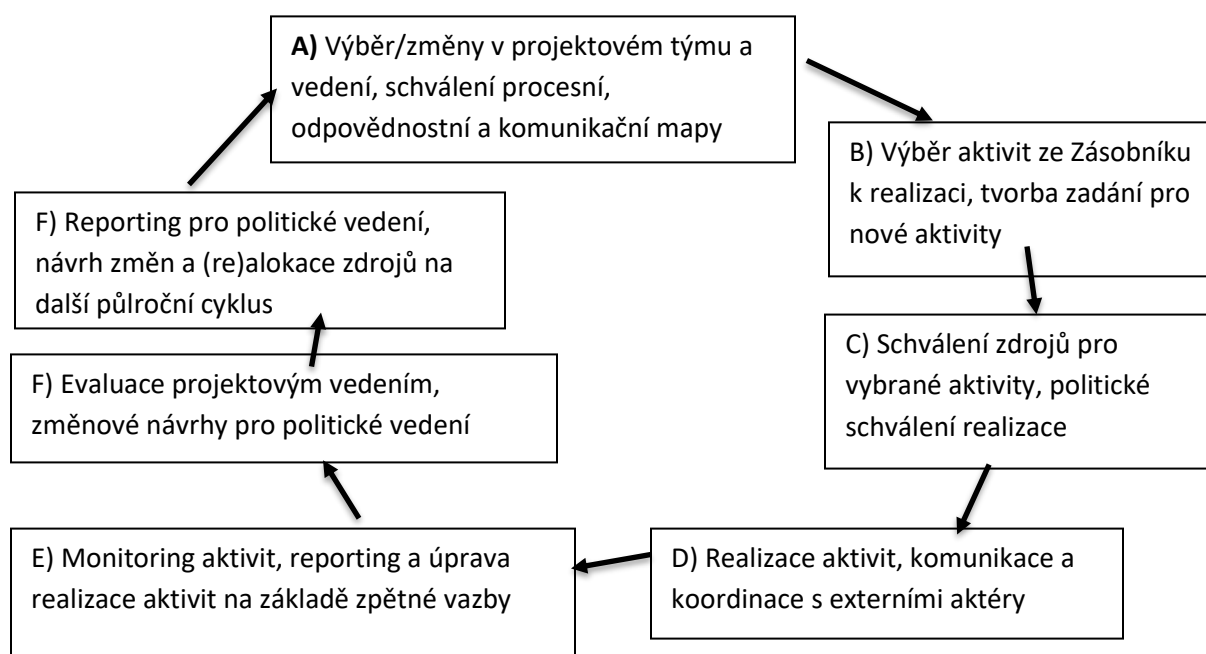
Tabulka 25: Koncepční a projektové pracoviště podporující Komisi pro školskou strategii

Pracoviště	Primární agenda v rámci školské strategie
Institut plánování a rozvoje hl. m. Prahy (http://iprpraha.cz/page/3/o-nas)	demografické a územní analýzy, participační plánování, zajištění souladu s dalšími strategickými agendami
Pražský inovační institut (http://www.prazskyinovacniinstitut.cz/o-institutu)	Inovace ve vzdělávání, modernizace kurikula a vzdělávací sítě, plnění indikátorů akčního plánování
Pražská developerská společnost (http://pdspraha.eu/o-nas)	plnění infrastrukturních indikátorů (školské kapacity), design a architektonické řešení škol, plnění klimatických indikátorů

Zdroj: Autor.

Obdobně jako ve Varšavě a Mazovském vojvodství bude strategický rámec co do časového rámce a formální podoby implementován prostřednictvím realizace projektů dvou 4letých Akčních plánů (2023–2026 a 2027–2030), v nichž budou realizovány aktivity ze Zásobníků projektů. Výběr aktivit a jejich posloupnost bude podléhat Komisi pro školskou strategii (KŠS) a Radě hl. m. Prahy (RHMP), případně Zastupitelstvu hl. m. Prahy (ZHMP) v souladu se zákonem č. 131/2000 Sb., o hlavním městě Praze (Tabulka 26). Akční plány mohou sledovat například tento navržený půlroční implementačně-evaluační cyklus (Obrázek 18). Rozšiřující možností je na podle Mnichovského modelu zahrnout do Implementačně-evaluačního cyklu i strukturovaný participační připomínkový/návrhový proces. V současném návrhu je ale preferováno řešení participace formou nezávislých validačních aktivit.

Obrázek 18: Implementačně-evaluační cyklus Akčního plánu Strategického rámce (trvání 6 měsíců)



Zdroj: Autor, vytvořeno na základě odpovědnostního modelu v Tab. 24 (rozšířeno z Gargulák 2020).

Vídeňský model ukazuje důležitost vedení celé agendy strategického řízení v rámci oficiálních úřadů města tak, aby nevznikala paralelní struktura obtížně uchopitelná běžnou veřejnosprávní byrokracií. Proces implementace a evaluace Strategického rámce a Akčních plánů by měl být směrem do úřadu hlavního města Prahy formalizován v podobě směrnice navazující na schválení příslušného rozhodnutí Rady hl. m. Prahy. Měl by odpovídat Implementačně-evaluačnímu cyklu a vhodně jej rozpracovat (Tabulka 26).

Tabulka 26: Návrh procesního modelu implementace strategického rámce

Fáze	Proces	Vlastník procesu	Popis procesu
A	Návrh a schválení procesního modelu	Politický garant	Zajištění dostatečných personálních kapacit, nastavení odpovědností a komunikační mapy
B	Návrh aktivity	Projektový tým	Návrh aktivity vedoucí k plnění strategických indikátorů a cílů, vzniká v rámci projektového týmu nebo jako externí návrh (veřejná participace). Musí obsahovat i odhad rozpočtu, možnosti financování a časovou osu realizace.
B	Posouzení a schválení aktivity	KŠS, Odborní garanti SC	Komise pro školskou strategii posuzuje a schvaluje aktivitu, její zařazení do Zásobníku a do Akčního plánu.
C	Schválení Akčního plánu a finančního krytí	KŠS, Odborní garanti SC	Akční plán bude sestaven Komisí pro školskou strategii a předložen Radě hl. m. Prahy ke schválení. Klíčovým parametrem jeho tvorby je naplnění indikátorů SC podle časového plánu strategického rámce.
D	Realizace aktivit	Projektový tým, manažer aktivit	Hlavní náplň agendy manažerů aktivit. Projekt je zahájen, realizován, jsou monitorovány parametry plnění ukončen, případně realizován nad rámec plánované udržitelnosti za rok 2030.
E	Monitoring aktivit a plnění Akčního plánu	Koordinátor implementace, Odbor. garant SC	O realizaci aktivit reportuje manažer koordinátorovi a odbornému a politickému garantovi, následně sestavuje zprávu pro Komisi pro školskou strategii
F	Evaluace Akčních plánů a realizace Strategického rámce	KŠS, odborní garanti, politický garant	Evaluace probíhá na platformě Komise pro školskou strategii na základě podkladů od interních a externích evaluátorů. Komise pro školskou strategii následně doporučuje možné změny aktivit, SC nebo celého rámce politickému vedení.

Zdroj: Autor, vytvořeno na základě Obr. 16.

5.4 Evaluační strategie

Kvalitní modely strategického řízení v zahraničí mají i detailní evaluační strategii, jak ukazuje příklad Nového Jižního Walesu (NSW Department of Education 2021). Strategie evaluace je ale, podobně jako implementační strategie, již více poplatná místním podmínkám, procesům a mechanismům a míra inspirace zahraničím tak nedosahuje míry inspirace např. u otázky vizí a základních hodnot.

Strategický rámec hl. m. Prahy je naplánován na 8 let a v pravidelných intervalech 2 let by měl aktualizován v závislosti na plnění Akčních plánů. Na základě rozhodnutí Komise pro školskou strategii by měly být realizovány další analýzy (i nad rámec těch navržených v Tabulce 28 níže) nebo revize strategického rámce.

Věcnou odpovědnost za implementaci Strategických cílů mají odborní garanti, politickou odpovědnost nesou společně členové politického vedení projektu a hl. města Prahy. Komise pro školskou strategii projekt průběžně evaluuje a dodává podklady k jednání a rozhodování Rady a Zastupitelstvu hl. m. Prahy.

Vyhodnocení plnění aktivit a Akčních plánů probíhá 2x ročně s vazbou na porady k a úpravy rozpočtu hl. m. Prahy. Aktivita může být úspěšně realizována, neúspěšně ukončena nebo může být prodloužena nad původně plánovaný časový rámec. Hodnocení aktivity probíhá na základě interního a externího posouzení předem stanovených indikátorů. Soupis navržených sledovaných indikátorů plnění strategického rámce je v Tabulce 27.

Tabulka 27: Sledované indikátory v rámci plnění Strategických cílů

Úroveň	Možný stav	Plnění schvaluje
Strategický rámec	Naplněn ve výši X %	ZHMP
Strategický cíl	Naplněn ve výši X %	Komise pro školskou strategii
Indikátor SC	Naplněn ve výši X %	Odborný garant
Akční plán	Naplněn ve výši X %	RHMP
Aktivita	Zásobník / V realizaci / Dokončena / Neúspěšně ukončena / Prodloužena	Odborný garant

Zdroj: Autor.

Pro aktualizaci rizik ve vztahu k naplňování strategických cílů bude Komise pro školskou strategii průběžně informována o nedostatcích časových, finančních nebo personálních kapacitách a manažery projektu ve spolupráci s odbornými guaranty budou navrženy postupy, jak rizika limitovat a nedostatky napravit.

5.5 Aktivity v zásobníku projektů a proces jejich realizace

Naplňování strategické vize a formulovaných cílů by mělo naplnit podmínky metody SMART: bude realizováno formou plnění specifických, časově, materiálně i personálně ohraničených aktivit s jasným vlastníkem; díky striktně daným limitům je pak míra jejich plnění snadněji změřitelná, možné problémy při realizaci přezkoumatelné a případné změny implementované. Aktivity jsou vedeny individuálními manažery, kteří navrhují jejich obsah, časový rámec i potřebné zdroje. Magistrát hl. m. Prahy a jeho organizace už má s touto metodou strategického řízení dostatek zkušeností: například plnění Klimatického plánu hl. m. Prahy je v současné době realizováno paralelním plněním více než 150 různých aktivit a dalších více než 50 je v aktivní přípravě (Adaptacepraha.cz 2020).

Karty aktivit, jejich výběr ze Zásobníku a kontrola jejich plnění probíhá 2x ročně v rámci Komise pro školskou strategii. Součástí evaluace je reporting manažerů aktivit a věcné posouzení odborným garantem; odborní garanti spolu s Komisí pro školskou infrastrukturu průběžně sledují efektivní alokaci zdrojů na jednotlivé aktivity vedoucí k plnění indikátorů jednotlivých Strategických cílů. Aktivity v Zásobníku a v akčních plánech by měly prioritně směřovat k plnění indikátorů strategických cílů; mohou být realizovány i aktivity další, jež strategické cíle rozvíjí nad prvotní strategický rámec.

Zadání tvorby prvních aktivit bude prvním úkolem projektového týmu v rámci prvních pracovních setkání. Už pro tuto část by měly být součástí týmu experti v oblasti tvorby strategického plánu pro školské soustavy, i na časově omezenou dobu, a konzultována zahraniční pracoviště poskytující v této oblasti dobrou praxi; tedy například pracoviště popsaná v podkapitole 3 (Pedagogický institut v Mnichově). Zde představený návrh strategický rámec strategického vládnutí pražského školství nemá ambice karty jednotlivých aktivit navrhnout, a to hlavně z důvodu chybějící datové základny i potřebné, snadno uchopitelné expertizy. Při srovnání například s aktivitami Klimatického plánu je jasné, že jejich počet se bude pohybovat v řádech vyšších desítek až nižších stovek.

Právě z důvodu chybějících dat a agregovaného know-how bude mezi prvními aktivitami, jejichž realizaci bude třeba schválit, je sada analýz, jež zaplní dosavadní mezery v datovém podkladu potřebném pro rozhodnutí o krocích vedoucích k naplnění indikátorů SC. Tyto analýzy jsou sumarizovány v Tabulce 28, ale tento výčet se nakonec nemusí ukázat zdaleka vyčerpávající:

Tabulka 28: Přehled segmentových analýz, dílčích plánů a prognóz potřebných pro naplnění Strategického rámce (leden 2023)

Dokument	Cíl	Vlastník agendy, další pracoviště	Stav
Pasportizace školských budov v majetku HMP	SC 1,2, 3	HOM, MČ, SML	Nezadáno
Demografická prognóza předškolní populace v Praze	SC 1.1	IPR, SML	V realizaci
Investiční plán – mateřské školy	SC 1.1	KŠS, INV, SML	Nezadáno
Manuál pro zadávání staveb – MŠ	SC 1.1	ČVUT, INV, SML	Nezadáno
Analýza zkapacitnění dětských skupin a jiné formy předškolní péče	SC 1.1	SML, SOV, FON, MPSV	Nezadáno
Demografická prognóza ZŠ populace	SC 1.2	IPR, SML	V realizaci
Investiční plán – základní školy	SC 1.2	KŠS, INV, SML	Nezadáno
Manuál pro zadávání staveb – ZŠ	SC 1.2	ČVUT, INV, SML	Dokončen 2022
Demografická prognóza SŠ populace v Praze a Středočeském kraji	SC 2	IPR, SML	V realizaci
Investiční plán – střední školy	SC 2	KŠS, INV, SML	Nezadáno
Manuál pro zadávání staveb – SŠ	SC 2	ČVUT, INV, SML	Nezadáno
Analýza oborové struktury a poptávky po SŠ oborech v Praze a SČK	SC 2, 3	Pii, SML, MŠMT, NPI	V realizaci
Aktualizace Regionálního akčního plánu	SC 3	Pii, SML	V realizaci
Strategie digitalizace škol	SC 3	Pii, SML, OICT	Nezadáno
Segmentová analýza Klimatického plánu (školy a vzdělávací instituce)	SC 3, 4	OCP, SML, Pii	Nezadáno
Krajský akční plán III.	SC 4	Pii, SML	V realizaci
Aktualizace Školní inkluzivní koncepce kraje	SC 4	Pii, SML	V realizaci

Implementace Krajského akčního plánu III. (plánovací a analytická část projektu)	SC 4	Pii, SML	Nezadáno
Aktualizace EVVO	SC 4	OCP, SML	V realizaci
Zkratky: ČVUT – Ústav nauky o budovách FA ČVUT; HOM – odbor majetku HMP; INV – odbor investiční HMP; IPR – Institut plánování a rozvoje hl. m. Prahy; KŠS – Komise RHMP pro školskou strategii; MČ – městské části HMP; MPSV – Ministerstvo práce a sociálních věcí; MŠMT – Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy; MPI – Národní pedagogický institut; OICT – Operátor ICT; Pii – Pražský inovační institut; SML – odbor školství, mládeže a sportu HMP; SOV – odbor sociální HMP			

Zdroj: Autor, vlastní sběr dat o zpracování jednotlivých dokumentů.

Tabulka 29 ukazuje, že pro přesné stanovení indikátorů a aktivit nutných k jejich naplnění je u Strategických cílů 1 a 2 zapotřebí ještě velké množství dalších analytických podkladů. Zatímco Strategické cíle 3 a 4 jsou do velké míry sanovány daty a analýzami obsaženými v Klimatickém plánu hl. m. Prahy respektive v dokumentech akčního plánování, infrastrukturní rámec není v pražském školství v současné době zmapován téměř vůbec. Představený návrh strategického rozvoje soustavy by měl tuto mezeru také vhodně zaplnit (Tabulka 29).

Tabulka 29: Aktuální analytické pokrytí stanovených strategických cílů

Strategické cíle	do roku 2026	do roku 2030
SC 1	Analytické pokrytí ve většině zatím chybí (viz Tabulka 28)	
SC 2	Koncepce rozvoje čtyřletého gymnaziálního vzdělávání na území hl. m. Prahy (MHPM 2021b); Analýza středního vzdělávání a uplatnění absolventů oborů středního vzdělání na trhu práce (Pracný a Rydlo 2022)	Potřeba rozšířit stávající Koncepci rozvoje 4letého gymnaziálního vzdělávání i Analýzu středního vzdělávání a uplatnění absolventů
SC 3	Regionální akční plán; Klimatický plán hl. m. Prahy	Navazující Regionální akční plán II.; Klimatický plán hl. m. Prahy
SC 4	KAP II., KAP III.	KAP III., navazující KAP (IV.)

Zdroj: Autor.

Intenzivní analytické a rešeršní aktivity tak budou v první fázi nezbytné pro úspěšné naplňování indikátorů u všech strategických cílů; u SC 3 a 4 již probíhají v rámci plnění Klimatického plánu respektive akčního plánování, u SC 1 a 2 se ještě v mnoha případech musí teprve rozhodnout, které z výzkumných nebo koncepčních pracovišť má dostatek kapacit pro dodání kvalitních a přitom relativně rychle zpracovaných demografických prognóz, stavebních manuálů nebo analýz oborové struktury středního školství. Až teprve na základě těchto analytických podkladů je možné s určitostí říci, jaké další aktivity se objeví v Zásobníku, z nějž bude aktivity k realizaci následně vybírat Komise pro školskou strategii (KŠS). Strategický rámec ale předpokládá pět typů aktivit, jež se budou v jeho rámci plnit (Tabulka 30).

Tabulka 30: Typy aktivit plněných v rámci implementace Strategického rámce (klasifikace AMPER)

Typ	Popis
A – Analýzy	Analytické a rešeršní aktivity potřebné k dotvoření datového podkladu strategického rámce
M – Mediální komunikace a marketing	Interní i externí komunikační aktivity, informování veřejnosti, koordinace a komunikace v rámci týmu a s partnery, branding strategie
P – Participace	Participační aktivity pro sběr nových podnětů a validaci dosavadní implementace strategického rámce
E – Evaluace a reporting	Evaluační, reportingové aktivity, monitoring a kontrola implementace.
R – Realizační (vše ostatní)	Aktivity přímo implementující stanovené cíle a obsah změnové agendy.

Zdroj: Autor (návrh vlastní klasifikace).

Z příkladů dobré praxe popsaných v kapitole 3 je možné navrhnout první podobu některých pravděpodobných aktivit, jež se budou muset v každém případě při realizaci navržené strategie zvážit. Aktivity vychází ze zahraniční praxe a jsou upraveny dle místních podmínek hl. m. Prahy. Nejsou to zdaleka jediné aktivity, které lze z popsaných příkladů dobré praxe převzít: kromě těchto pěti se nabízí například vytváření nových modelů ideálního školního prostoru, podobného clusteringu výukových místností ve Vídni, důraz na udržitelnost, vytvoření samostatné strategie digitalizace škol jako v Novém Jižním Walesu nebo tvorbu strategického rámce rozvoje pro celou metropolitní oblast, jako v případě Varšavy. Pro naplnění účelu, tj. ilustraci jednoduchého návrhu Karty aktivity je ale pět příkladů dostatečných.

Aktivita: Systemizace spolupráce ve školské agendě mezi Magistrátem hl. m. Prahy a městskými částmi

Strategické cíle 1, 2,3; odhadovaná časová náročnost: 18 měsíců; odhadovaná finanční náročnost: bez přímých finančních nákladů; vlastník: odbor školství a mládeže MHMP. Typ aktivity: R.

Decentralizace českého školství v 90. letech vedla kromě navýšení autonomie škol i k autonomii jednotlivých zřizovatelů; obce a kraje jsou zodpovědné za odlišné úrovně vzdělávání (mateřské a základní versus střední a speciální) a míra jejich spolupráce je tak spíše závislá na jejich vlastní vůli a snaze než jejich povinnosti. Odbor školství, mládeže a sportu Magistrátu hl. m. Prahy svoji agendu s odbory nebo odděleními školskými na jednotlivých městských částech koordinuje na ad hoc bázi a neexistuje jednotné procesní schéma, jež by takovou koordinaci podložilo. Komunikace probíhá podle typu sdělení skrze datové schránky nebo emaily; v návaznosti na krizové období pandemie koronaviru a ukrajinské migrační krize vznikly i například trvalé whatsappové skupiny.

Zatímco provozní otázky v oblasti pražského vzdělávání jsou tak alespoň v některých zvláštních agendách koordinovány, u investičních otázek je komunikace a koordinace ještě více limitovaná. Investice do škol, jež zřizují městské části, tj. mateřských a základních škol, realizují městské části většinou samy, byť z velké části za finanční pomoci rozpočtu hlavního města. Magistrát hl. m. Prahy v současné době nemá ucelený plán, kam a jak investovat do školské infrastruktury na území hlavního města. Na žádné z těchto úrovní,

tj. ani na magistrátu ani na městských částí, zatím neexistuje jednotný systém potřeby a kvality školských investic.

Aktivita: Sestavení investičního plánu do ZŠ

Strategický cíl 1, indikátor SC 1.2; odhadovaná časová náročnost: 6 měsíců; odhadovaná finanční náročnost: bez přímých finančních nákladů; vlastníci: odbor investiční MHMP, IPR, PDS. Typ aktivity: A.

Stejně jako ve Vídni nebo v Novém Jižním Walesu je třeba jasně prioritizovat investice a administrativní postup při budování novostaveb nebo přístaveb základních škol v místech, jež jsou identifikovány Analýzou infrastrukturních potřeb (Navrátil 2019b) jako nejvíce kapacitně nedostatečné. Každý rok dochází k aktualizaci stavu přípravy jednotlivých ZŠ, jež jsou realizovány městskými částmi. Tato aktivita ale není centrálně koordinována ze strany MHMP, přestože jsou samotné investice v drtivé většině placeny z rozpočtu HMP. V rámci strategického řízení je zapotřebí celý proces analyticky podchytit a o rychlosti investic v jednotlivých lokalitách Prahy (spolu)rozhodovat na základě dat, nikoliv pouze politické dohody.

Tabulka 31: Prioritní potřebné investice do základních škol na území hl. m. Prahy v prosinci 2022

Lokalita	Nová kapacita	Odhadované investiční náklady (mil. Kč)	Stav
P3 ZŠ Havlíčkovo náměstí	450	278	Studie
P5 ZŠ Košíře	350	500	Příprava PD
P5 ZŠ Smíchov City	540	1000	Studie
P6 ZŠ nám Svobody, ZŠ Bílá	390	300	Studie
P7 ZŠ Přadelní	540	350	Příprava PD
P9 ZŠ U Elektry	705	566	V realizaci
P10 ZŠ V Olšinách	420	280	V realizaci
P 22 ZŠ Romance	810	650	V realizaci
P ZŠ Březiněves	540	650	Stavební povolení
P Čakovice	240	350	V realizaci
P Dolní Měcholupy ZŠ Malý háj	540	500	Studie
P Dolní Poč. ZŠ Národních hrdinů	540	550	Studie
P Kolovraty ZŠ Měsíčková	540	420	Hotova PD
P Libuš ZŠ s RVJ	329	150	Příprava PD

P Lochkov	270	150	Příprava PD
P Řeporyje ZŠ Malá Řepora	270	145	Studie
P ZŠ Slivenec	60	50	Studie
P Suchdol ZŠ Nový Sedlec	450	450	Příprava PD
P Šeberov	420	350	V realizaci
P Újezd ZŠ Formanská	330	250	Studie
Celkem	8 734	7 939	
Celkem v realizaci	2 595	2 196	

Zdroj: Autor, data ze zastupitelského tisku Z-8930 (MHMP 2020d), aktualizace k 12/2022 po novém vlastním sběru dat z městských částí.

Aktivita Monitoring zdrojů financování investic z evropských zdrojů

Strategický cíl 1, 2, 3, indikátory: všechny; odhadovaná časová náročnost: průběžná; odhadovaná finanční náročnost: 20 000,- /měsíc (externí dodavatel); vlastníci: odbor evropských fondů MHMP. Typ aktivity: R, E.

Dle příkladu Varšavy a Mazovského vojvodství je vhodné otázku financování školských investic úzce propojit s plánovaným využitím evropských fondů. Co největší podíl investičních nákladů by měl zajištěn z dotačních výzev přímo z evropské úrovně nebo přes domácí operační programy, jež evropské fondy rozdělují na národní úrovni. Z toho důvodu je potřeba kontinuálního monitoringu možných dotačních výzev z evropských zdrojů, jež lze využít pro investice do školské infrastruktury. V současné době se profiluje šest hlavních zdrojů možného kofinancování školských investic v Praze:

1. ELENA – European Local Energy Assistance

Cílem programu ELENA (European Local ENergy Assistance) je usnadnit realizaci energeticky úsporných opatření. Program je zaměřen na renovace stávajících nemovitostí a cílené investice do stavebních a technologických opatření. Zahrnuje přípravu EPC projektů a posouzení vhodných nemovitostí, pomoc s přípravou zadávacího řízení na realizační firmu (ESCO) a přípravu povinných dokumentů pro žádost o dotaci z OPŽP.

2. IROP – Integrovaný regionální operační program 2021–2027

Integrovaný regionální operační program (IROP) je jeden z operačních programů, přes které se v Česku rozdělují finance z Evropského fondu pro regionální rozvoj (EFRR). Je řízen Ministerstvem pro místní rozvoj a v letech 2014–2020 na něj bylo alokováno 5,4 miliard EUR. V letech 2021–2027 se zaměří na podporu udržitelného cestovního ruchu, revitalizace měst a obcí nebo ochranu veřejného zdraví a nově z něj budou moci čerpat i subjekty na území hlavního města Prahy.

3. Operační program Životní prostředí 2021–2027

Operační program Životní prostředí (OPŽP), administrovaný Státním fondem životního prostředí (SFŽP), bude v Česku fungovat i v nadcházejícím programovém období. Z podpory pro většinu z jeho specifických cílů bude hlavní město Praha bohužel vyňata, na jeho území ale mohou být využity prostředky na aktivity směřující ke zvýšení povědomí o změně klimatu, tj. i výstavbu nebo modernizaci vzdělávací center zaměřených na klimatickou výchovu.

4. Modernizační fond

Směrnici 2003/87/ES zřídila Evropská komise na období 2021–2030 tzv. Modernizační fond, kterým nabízí členským státům Evropské unie investice na rozvoj nízkouhlíkových technologií, modernizaci energetických systémů a zlepšení energetické účinnosti. Celková částka, která je dostupná pro Českou republiku, se odvíjí od aktuálních cen emisních povolenek systému EU ETS a měla by tak dosáhnout minimálně 150 miliard korun. V Česku bude příjmem Státního fondu životního prostředí ČR, který vypíše výzvy v celkem devíti agendách spjatých se Zelenou dohodou EU. Školských zařízení se budou týkat hlavně agendy programů ENERGov – Energetická účinnost ve veřejných budovách a infrastruktury a KOMUENERG – Komunitní energetika. Míra kofinancování investičních projektů z Modernizačního fondu v této chvíli není známa.

5. Inovační fond

Státní fond životního prostředí ČR pomáhá v Česku také žadatelům v dalším finančním mechanismu, kterým chce EU bojovat s klimatickou změnou a transformovat svoji ekonomiku na nízkouhlíkovou. Tím mechanismem je Inovační fond podporující velké inovativních projekty demonstrující nízkouhlíkové technologie a postupy v energeticky náročných průmyslových odvětvích, v oblasti obnovitelných zdrojů energie, skladování energie, či zachycování, ukládání a využívání uhlíku.

6. Operační program Jan Amos Komenský

Jak už je zmíněno výše, i projekty Implementace Krajského akčního plánu počítají s omezenou investiční aktivitou ve výši max. 20 % celkové finanční alokace na projekt. Je-li to v souladu s vytyčenými cíli vedoucími k inovaci pedagogického procesu a zlepšení školského managementu v pražských školách, mělo by být této možnosti využito naplno, například formou modernizace zastaralých výukových prostor.

Aktivita: Monitoring rozvoje školské infrastruktury v souladu s plněním Klimatických cílů Prahy

Strategický cíl 3, indikátory: SC 3.3, 3.4; odhadovaná časová náročnost: průběžná; odhadovaná finanční náročnost: 7,8 mld. Kč (investiční), možné provozní výdaje na dedikované personální kapacity; vlastní: odbor životního prostředí MHMP. Typ aktivity: E.

Je-li současná situace v plánování pražské školské soustavy v něčem srovnatelná s vídeňským případem dobré praxe, je to v míře zpracování tématu školských budov pro plnění klimatických cílů, jež si tyto dvě střeoevropské metropole v poslední době vytyčily. Klimatický plán hl. m. Prahy (Bursík a kol. 2021) počítá s celou škálou nástrojů, jak svého cíle dosáhnout, sdružených do celkem 5 oblastí: Adaptace, Budovy, Cirkulární ekonomika, Doprava, Energetika. Školské infrastruktury se týkají hlavně oblasti Budovy

(opatření na městské majetku) sekundárně pak ale i nástroje agend Adaptace (např. revitalizace školních pozemků) a Cirkulární ekonomika (např. re-use centra ve školních budovách).

Pro pražský Klimatický plán byly spočítány teoretické modely pro efektivitu implementace jednotlivých adaptačních a mitigačních opatření na městských budovách; většinou se jedná o modely pro 700 až 800 malých veřejných budov (zastavěná plocha 1000 m²). Pražské školské budovy bohužel nejsou pasportizovány ani o nich není vedena důsledná centrální evidence, jejich počet je ale odhadován na číslo 1000 s tím, že 1000 m² je používáno i jako průměrná zastavěná plocha. To je ale číslo pochopitelně neodpovídající rozloze hlavních školských budov, které se pohybují v řádech spíše několik tisíců m² (např. Archiweb 2022) (Tabulka 32).

Tabulka 32: Plánovaná opatření Klimatického plánu hl. m. Prahy na školských budovách

1) Instalace solárních elektráren (800 objektů)	Celkem 2021–2030
Investiční náklady (mil. Kč bez DPH)	2 400
Maximální dotace (mil. Kč bez DPH)	960
Snížení nákladů energie (mil. Kč bez DPH)	144
Snížení CO ₂ (tuny/rok)	52 389
2) Instalace kogeneračních jednotek (250 objektů)	Celkem 2021–2030
Investiční náklady (mil. Kč bez DPH)	875
Maximální dotace (mil. Kč bez DPH)	263
Snížení nákladů energie (mil. Kč bez DPH)	229
Snížení CO ₂ (tuny/rok)	36 743
3) Zlepšení obálek budov (750 budov)	Celkem 2021–2030
Investiční náklady (mil. Kč bez DPH)	1 500
Maximální dotace (mil. Kč bez DPH)	600
Snížení nákladů energie (mil. Kč bez DPH)	45
Snížení CO ₂ (tuny/rok)	8 873
4) Výměna zářivek za účinnější LED (1000 objektů)	Celkem 2021–2030
Investiční náklady (mil. Kč bez DPH)	1 000
Maximální dotace (mil. Kč bez DPH)	400
Snížení nákladů energie (mil. Kč bez DPH)	40

Snížení CO ₂ (tuny/rok)	3 507
------------------------------------	-------

5) Instalace nuceného větrání (5000 tříd)	Celkem 2021–2030
Investiční náklady (mil. Kč bez DPH)	2 000
Maximální dotace (mil. Kč bez DPH)	800
Snížení nákladů energie (mil. Kč bez DPH)	0,38
Snížení CO ₂ (tuny/rok)	304

Zdroj: Autor, data přebrána z Bursík a kol. 2021, 142–152.

Odůvodnění nákladů: Celkové náklady na opatření č. 1 až 5 na roky 2021 až 2030, bez využití EPC nástroje, dle Klimatického plánu vychází na 7,8 mld. Kč, tj. přibližně 780 mil. Kč ročně; plán zároveň předpokládá, že dotačními tituly by mělo být možné pokrýt zhruba 3 mld. Kč, tj. necelých 40 % celkových nákladů. Roční úspory na energiích by pak při implementaci všech opatření měly dosahovat necelých 460 mil. Kč, emisní úspory pak ročně 101 000 tun CO₂.

Aktivita: Investice do škol a EVVO

Strategický cíl 4, indikátory: SC 4.1, 4.2; odhadovaná časová náročnost: průběžná; odhadovaná finanční náročnost: 50 000,- /měsíc za 1 osobu v projektovém týmu (koordinátor, lektor); vlastník: odbor životního prostředí MHMP. Typ aktivity: R, P.

Nové školské budovy ve Vídni i velká část renovací starých budov jsou od počátku plánovány jako příklady dobré praxe v klimaticky udržitelné architektuře a stavebním projektování. V rámci komplexního řešení školních investic by se ani v Praze nemělo zapomínat na otázku samotného vzdělávání – ať už realizací investičních projektů, jež podporují kognitivní funkce žáků, nebo implementací didaktických prvků přímo do investičních projektů. Environmentální výchova a vzdělávání (EVVO) může být realizováno přímo v reálném prostředí: na zelených střeších škol, využívaných navíc pro výrobu energie ze solárních panelů nebo pro po pěstování rostlin v hydroponických farmách; ve školních re-use centrech, kde si mohou žáci, ale i veřejnost opravit nebo zakoupit staré, použité věci; u velínu energetických komunit, tvořených školami, jež aktivně přispívají ze své fotovoltaiky nebo kogeneračních jednotek do elektrické sítě.

Příkladem utilizace školních investic pro environmentální výchovu je kromě Vídně například Singapore Green Plan 2030, klimatický závazek Singapuru představený v květnu 2021. V rámci jeho aktivit budou vybrané singapurské základní a střední školy implementovat zelené prvky na školách (nové LED osvětlení, zelené střechy) za participace samotných žáků. Školáci budou sami sledovat energetickou náročnost školních budov a za pomoci expertů promýšlet, kde by se ještě dalo ušetřit, jak ještě více snížit uhlíkovou stopu a jaké další zelené investice škola potřebuje.

6. Závěr

Představená práce nabízí datovou základnu a návrh strategického rámce pro zefektivnění plánování a řízení (vládnutí) pražské školské soustavy. V návrhové části je představen jednoduchý strategický rámec rozvoje, systém jeho implementace a evaluace. V průběhu celé kapitoly jsou využity inspirativní prvky převzaté z popsaných zahraničních případů. Praktická část práce ukazuje, že je přenos zahraničních zkušeností realizovatelný minimálně z hlediska globalizace vizí a hodnot vzdělávání, na něž by se mělo cílit v rámci strategického vládnutí, z hlediska inspirace pro zkvalitnění systému plánování a řízení změnové agendy, ale i z možnosti relativně jednoduché přenositelnosti konkrétních aktivit potřebných k naplnění takových vizí.

V teoretické části bylo sumarizováno sedm principů kvalitního strategického vládnutí, na nichž se shodují autoři hlavních výzkumných proudů. Do té míry, co jsou tyto principy aplikovatelné i na návrh strategického rámce, se nástroje a postupy v tomto rámci snaží těchto principů držet. K jejich plné aplikaci je možné dojít až při dalším rozpracování strategického rámce do formy kompletní strategie nebo systému propojených strategií.

Dále jsou v práci klasifikovány vědecké texty, jež se věnují specificky oblasti strategického plánování a řízení školství. Skrze představenou 3člennou typologii textů je argumentováno, že například v českém prostředí dosud víceméně chybí texty zabývající se prostorovou otázkou školských strategií („kde budeme učit?“). I na základě tohoto důvodu se práce následně zaměřuje na deskriptivní analýzu zahraničních příkladů dobré praxe strategického vládnutí ve školství, a ukazuje na dosavadní mezery a nedostatky u českých příkladů v aplikaci strategického vládnutí v tomto oboru. Jsou vybrány komponenty strategického vládnutí, jež jsou v zahraničí důsledně analyzovány a aplikovány v praxi (design strategického řízení, kontinuální evaluace, participace a komunikace), aby mohly sloužit jako inspirace pro nastavení kvalitního a efektivního rámce strategického vládnutí v pražském školství.

Praktická část práce pak představuje dostupné datové podklady pro analytickou část strategického rámce a na dostupných datech založenou SWOT analýzu pražského školství. Na základě této analýzy je pak navržena strategická vize, strategické cíle a implementační a evaluační procesy. Z hlediska praktické využitelnosti práce je klíčové sladění kvalitativního rozvoje vzdělávací soustavy (modernizace pedagogického procesu) s rozvojem kvantitativním (kapacity pražského regionálního školství). Právě rozvoj školských kapacit nebyl v Praze dosud efektivně strategicky řízen, což vyústilo v dosavadní kritickou situaci, kdy všechny pražské děti nemohou chodit do mateřských a základních škol v docházkových vzdálenostech, a kdy mladí pražští absolventi základních škol nemohou nastoupit na obory, jež nejvíce preferují. Právě k vyřešení této situace by také měl přispět představený návrh strategického rámce, jenž si bere příklad z Berlína nebo Vídně, evropských měst, kde podobné problémy již dokázali překonat.

Pražské školství není při porovnání s ostatními kraji Česka ve špatné kondici; jak ale ukazuje i představená práce, mohlo by být v kondici lepší, změnil-li by se přístup k jeho managementu. Hlavní město Praha vykazuje vysoký podíl vysokoškolsky vzdělaného obyvatelstva s vyšším socioekonomickým statusem a tomu odpovídá i zacílení a obecná kvalita základních a středních škol, jež se povětšinou nemusí potýkat s problémy vlastními například strukturálně postiženým regionům na severu Čech a Moravy. Tuto

konkurenční výhodu se ale zatím nepodařilo plně využít a kvalitním strategickým řízením školské soustavy proměnit Prahu nejen v české, ale i v evropské centrum vzdělanosti. Data sesbíraná pro tuto práci a jejich interpretace by k této přeměně, bude-li na ní politická shoda a dostatek celospolečenské vůle, měla pomoci.

Z akademického hlediska je přínosem představené práce snaha o sumarizaci a strukturaci dosavadního výzkumu strategického vládnutí v oblasti školství. Z hlediska praktického pak návrh strategického rámce může sloužit jako jeden ze stavebních kamenů pro vybudování robustního systému plánování a řízení nejen v pražské školské soustavě.

Seznam použité literatury

Adair, John Eric. 2010. *Strategic leadership: how to think and plan strategically and provide direction*. Philadelphia, PA: Kogan Page.

Adaptacepraha.cz. 2020. „Projektové karty. Příloha k Implementačnímu plánu 2020-2024.“ *Strategie adaptace hl. m. Prahy na změnu klimatu*, listopad 2020. Dostupné z WWW:

https://adaptacepraha.cz/wp-content/uploads/2020/11/projektove_karty_interaktivni.pdf.

Ahonen, S. 2014. A School for All in Finland. In: Blossing, U., Imsen, G., Moos, L. (eds) *The Nordic Education Model. Policy Implications of Research in Education*, vol 1. Dordrecht: Springer.

Altenmueller-Lewis, Ulrike. 2012. „Schools as Catalysts for the Urban Environment.“ Konferenční příspěvek na EAAE/ARCC Conference: Cities in transformation -- Research & Design. Milán, červen 2012.

ANO. 2022. „Volební program pro Prahu 2022. Za Nachera bude líp!“. Dostupné z WWW:

<https://www.anobudelip.cz/file/edee/ke-stazeni/ano-program-praha.pdf>.

Archiweb. 2022. „Základní škola Amos pro Psáry a Dolní Jirčany.“ Dostupné z WWW:

<https://www.archiweb.cz/b/zakladni-skola-amos-pro-psary-a-dolni-jircany>.

Aubrecht, Radek. 2022. „Jak české školství zvládá integraci dětí ukrajinských válečných uprchlíků.“

Forum24.cz, 21. 7. 2022. Dostupné z WWW: <https://www.forum24.cz/jak-ceske-skolstvi-zvlada-integraci-deti-ukrajinskych-valecnych-uprchliku/>.

Audit Office. 2017. „New South Wales Auditor-General’s report performance audit: Planning for school infrastructure.“ 4. 5. 2017. Dostupné z WWW: <https://apo.org.au/node/94351>.

Audit Office. 2021. „Delivering school infrastructure.“ 8. 4. 2021. Dostupné z WWW:

<https://www.audit.nsw.gov.au/our-work/reports/delivering-school-infrastructure#:~:text=The%20Department%20developed%20a%20School,infrastructure%20and%20proposed%20new%20approaches..>

Australian Bureau of Statistics. 2022. „Preschool Education, Australia methodology.“ 23. 3. 2022.

Dostupné z WWW: <https://www.abs.gov.au/methodologies/preschool-education-australia-methodology/2021>.

Australian Institute of Health and Welfare. 2022. „Australia's children.“ 25. 2. 2022. Dostupné z WWW:

<https://www.aihw.gov.au/reports/children-youth/australias-children/contents/education/early-childhood-education-and-care>.

Avvisati, F. a kol. 2019. „Austria – Country Note.“ PISA 2018. Dostupné z WWW:

https://www.oecd.org/pisa/publications/PISA2018_CN_AUT.pdf.

Babecká Kucharčuková, Oxana a Jan Brůha. 2022. „Dlouhodobé dopady vysokých cen energií: Kdo nakonec vydělá?.“ *Blog ČNB*, 2. 12. 2022. Dostupné z WWW: https://www.cnb.cz/cs/o_cnb/cnblog/Dlouhodobé-dopady-vysokych-cen-energií-Kdo-nakonec-vydela/.

Bajerová, Alžběta. 2019. „Tisíce polských žáků se nedostaly na střední. Může za to reforma školství.“ *iDnes.cz*, 23. 7. 2019. Dostupné z WWW: https://www.idnes.cz/zpravy/zahranicni/polaci-deti-studenti-se-nedostali-na-stredni-skoly-reforma-skolstvi-dva-rocniky.A190718_102750_zahranicni_baje.

Barrett, Peter a kol. 2019. *The Impact of School Infrastructure on Learning A Synthesis of the Evidence*. Washington: International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank.

BD-EG 2017. „Bildungsdirektionen-Einrichtungsgesetz.“ Dostupné z WWW: <https://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=20009982>

Beran, V. a kol. 1999. *Strategie rozvoje území: promítnutí do zadání ÚPD*. Praha: České vysoké učení technické.

Bitel, Alexandra, Kevin Kochel, Natia Kuprava, Chris Mackie. 2021. „Education in Poland.“ *World Education News + Reviews*, 20. 10. 2021. Dostupné z WWW: <https://wenr.wes.org/2021/10/education-in-poland>.

Blažek, Radek a kol. 2019. „Mezinárodní šetření PISA 2018. Národní zpráva.“ Česká školní inspekce, Praha 2019. Dostupné z WWW: https://www.csicr.cz/Csicr/media/Prilohy/PDF_el_publicace/Mezin%3%a1rodn%3%ad%20%c5%a1et%5%99en%3%ad/PISA_2018_narodni_zprava.pdf.

BMBWF. 2019. „Steuerung des Schulsystems in Österreich: Weißbuch.“ Vídeň, červenec 2019. Dostupné z WWW: https://www.bmbwf.gv.at/dam/jcr:07176d46-959b-4b36-a87b-8eaf142dbb24/weissbuch_steuerung_schulsystem.pdf.

Board of Infrastructure. 2018. „Building Momentum. State Infrastructure Strategy 2018–2038.“ Únor 2018. Dostupné z WWW: https://insw-sis.visualise.today/documents/INSW_2018SIS_BuildingMomentum.pdf.

Bowne, J. B. a kol. 2017. „A Meta-Analysis of Class Sizes and Ratios in Early Childhood Education Programs: Are Thresholds of Quality Associated With Greater Impacts on Cognitive, Achievement, and Socioemotional Outcomes?“ *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 39(3), 407–428.

Brabec, Tomáš. 2019. *Analýza infrastrukturních potřeb hl. m. Prahy (zaměřená na infrastrukturu vybrané občanské vybavenosti) - O Demografii*. IPR Praha. Dostupné z WWW: https://iprpraha.cz/uploads/assets/dokumenty/ssp/analyzy/Obyvatelstvo/analyza%20infrastrukturnich%20potreb/0_demografie.pdf.

Bruneforth, Michael, Bernhard Chabera, Stefan Vogtenhuber a Lorenz Lassnigg. 2015. *OECD Review of Policies to Improve the Effectiveness of Resource Use in Schools Country Background Report for Austria*. Dostupné z WWW:

https://www.oecd.org/education/school/2016%2006%2014%20OECD_Country%20Background%20Report%20AT%20FINAL.pdf.

Brzybohatá, Anna. 2022. „Kvůli zápisům do škol přihlašují rodiče děti k příbuzným i na úřad. Místa ve městech ale pro všechny nestačí.“ *HN.cz*, 29. 4. 2022. Dostupné z WWW: <https://archiv.hn.cz/c1-67062600-kvuli-zapisum-do-skol-prihlasuji-rodice-deti-k-pribuznym-i-na-urad-mista-ve-mestech-ale-pro-vsechny-nestaci>.

BSO. 2018. „Geschäftsordnung: Taskforce Schulbau, Geschäftsordnung 19. Legislatur.“ Dostupné z WWW: <https://www.berlin.de/schulbau/assets/service/downloadcenter/berichte-beschluesse/geschaeftsordnung-der-taskforce-19-legislatur.pdf>.

Burchfield, S. 1991. *Planning and Implementing Educational Management*. Tallahassee, FL: IEES Bulletin, Florida State University.

Bursík, Martin a kolektiv autorů. 2021. „Klimatický plán hl. m. Prahy do roku 2030. Praha na cestě k uhlíkové neutralitě. Magistrát hlavního města Prahy.“ Prezentace pracovní skupiny z 10. května 2021. Dostupné z WWW: https://strategieprodesitku.cz/wp-content/uploads/2021/05/Klimaticky_plan_HMP_2030_-_2021-04-27.pdf.

Bush, Thomas. 1986. *Theories of Educational Management*. London: Harper and Row.

Bush, Thomas. 1999. „Crisis or Crossroads? The Discipline of Educational Management in the Late 1990s.“ *Educational Management and Administration*, 27: 239-252.

Buskist, William a James Groccia. 2011. „Evidence-based teaching: Now and in the future.“ *New Directions for Teaching and Learning 2011* (128). Dostupné z WWW: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/tl.473>.

Castells, M. 1996. *The Rise of the Network State. The Information Age*. Oxford: Blackwell, Vol. 1.

CERMAT. 2021. „Přihlášky k jednotné přijímací zkoušce na SŠ 2021. Signální zpráva o výsledcích přihlašování škol a uchazečů o studium na SŠ.“ Centrum pro zjišťování výsledků vzdělávání, březen 2021. Dostupné z WWW: https://data.cermat.cz/files/files/2021/JPZ/JPZ2021_prihlasky_analyza_fin.pdf.

Cowings, John S. 2012. *Strategic Leadership and Decision Making*. Create Space Independent Publishing Platform. ISBN 978-1478297161.

Crotty, M. 1998. *The Foundations of Social Research: Meaning and Perspective in the Research Process*. London: SAGE Publications.

Cuban, L. 1988. *The Managerial Imperative and the Practice of Leadership in Schools*. Albany, NY: State University of New York Press.

Čapková, Tereza. 2022. „Jak dostat učitele do škol? Růst platů zabral, pomoci by mohlo i uzákonění adaptačního období a mentor.“ *iRozhlas.cz*, 16. 8. 2022. Dostupné z WWW: https://www.irozhlas.cz/zpravy-domov/ucitele-nedostatek-podpora-rust-platu-adaptacni-obdobi-ministerstvo-skolstvi_2208160010_kac.

ČSÚ. 2022a. „Obyvatelstvo.“ Český statistický úřad, 31. 3. 2022. Dostupné z WWW: https://www.czso.cz/csu/czso/obyvatelstvo_lide.

ČSÚ. 2022b. „Podíl nezaměstnaných v Praze k 31. 3. 2022 činil 2,56 %.“ Tisková zpráva Krajské správy ČSÚ v hl. m. Praze, oddělení informačních služeb, 13. 4. 2022. Dostupné z WWW: <https://www.kurzy.cz/zpravy/645594-podil-nezamestnanych-v-praze-k-31-3-2022-civil-2-56/#:~:text=Meziri%C4%8Dn%C4%9B%2C%20tj.,93%20542%20voln%C3%BDch%20pracovn%C3%ADch%20m%C3%ADst>.

ČTK. 2022. „MŠMT: Za problémy s kapacitami SŠ je mimo jiné nezajem o některé obory.“ 2. 6. 2022. Dostupné z WWW: <https://www.ceskenoviny.cz/zpravy/msmt-za-problemy-s-kapacitami-ss-je-mimo-jine-nezajem-o-nektere-obory/2214698>.

Daněk, Viktor. 2017. „Reforma polského školství ruší tříletá gymnázia, rodiče a učitelé protestovali proti změnám.“ *iRozhlas.cz*, 5. září 2017. Dostupné z WWW: https://www.irozhlas.cz/zpravy-svet/reforma-polskeho-skolstvi-rusi-trileta-gymnazia-nekeri-rodice-a-ucitele_1709050630_haf.

Department of Education. 2017. „Strategic Plan 2018-2022.“ Dostupné z WWW: <https://education.nsw.gov.au/content/dam/main-education/about-us/strategies-and-reports/media/documents/NSW-Department-of-Education-Strategic-Plan-2018-2022.pdf>.

De Vries, M. a J. Nemec. 2013. „Public Sector reform: an overview of recent literature and research on NPM and alternative paths.“ *International Journal of Public Sector Management*, 26(1), 4-16.

Dickinson, H. 2016. From New Public Management to New Public Governance: The implications for a ‘new public service’. In Butcher J. a D. Gilchrist (Eds.), *The Three Sector Solution: Delivering public policy in collaboration with not-for-profits and business*, s. 41-60. Australia: ANU Press.

DigitalCity.Wien. 2022. „Schwerpunkte.“ Dostupné z WWW: <https://www.digitalcity.wien/schwerpunkte/>.

Dobrucká, L. a J. Coplák. 2007. *Tvorba strategického rozvojového plánu obce*. Bratislava: Peter Mačura – PEEM.

Dorazín, Martin. 2022. „Polský parlament schválil zákon o politickém dohledu nad školstvím. Budou na něj dohlížet kurátoři.“ *iRozhlas.cz*, 14. 1. 2022. Dostupné z WWW: https://www.irozhlas.cz/zpravy-svet/polsko-skoly-kuratori-sexualni-mensiny_2201141040_pj.

Drewnicki, Robert, Janick Banyuaji Ellwein a Jan Bergner. 2021. „Berlin Strategie 3.0 Solidarisch, nachhaltig, weltoffen. Der Regierende Bürgermeister von Berlin – Senatskanzlei.“ Dostupné z WWW: <file:///C:/Users/jmeno/Downloads/berlin-strategie-3-0-langfassung.pdf>.

Drhová, Zuzana. 2010. *Strategické řízení ve veřejné správě a přístupy k tvorbě politiky*. Vyd. 1. Editor František Ochraňa. Praha: Matfyzpress, 2010, 193 s. ISBN 978-807-3781-309.

Dror, Yehezkel. 2002. *The Capacity to Govern: A Report to the Club of Rome*. London: Routledge.

Dror, Y. 2004. Strategic Brain for Central Government. In Potůček, M. (ed.). *The Capacity to Govern in Central and Eastern Europe*, s. 15–27. Bratislava: NISPAcee.

Dun & Bradstreet. 2021. „Na každých 1 000 obyvatel v ČR připadá skoro 49 firem, v Praze to je 172.“ Tisková zpráva The Dun & Bradstreet Corporation Česká republika, 8. 4. 2021. Dostupné z WWW: <https://www.kurzy.cz/zpravy/587330-na-kazdych-1-000-obyvatel-v-cr-pripada-skoro-49-firem-v-praze-to-je-172/>.

Eacott, Scott. 2011. *School leadership and strategy in managerialist times*. Rotterdam: Sense.

Earthman, G. I. 2002. *School Facility Conditions and Student Academic Achievement*. UCLA: 's Institute for Democracy, Education, and Access. Dostupné z WWW: <https://escholarship.org/uc/item/5sw56439>.

Eger, L., Egerová, D., Jakubíková, D. 2002. *Strategie rozvoje školy*. Plzeň: Cechtuma.

Enichlmair, Christina a Axel Borsdorf. 2007. *Vienna Erdberger Mais: Public-sector driven long-term planning strategies*. Vídeň: Routledge.

Eschool News. 2019. „Class Size Matters: Understanding the Link Between Class Size and Student Achievement.“ *Eschoolnews.com*, 12. 11. 2019. Dostupné z WWW: <https://www.eschoolnews.com/top-news/2019/11/12/class-size-matters-understanding-the-link-between-class-size-and-student-achievement/>.

European Commission. 2022. „REPowerEU: A plan to rapidly reduce dependence on Russian fossil fuels and fast forward the green transition.“ Tisková zpráva Evropské komise, 18. 5. 2022. Dostupné z WWW: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_22_3131.

Eurostat. 2021. „Regional GDP per capita ranged from 32 % to 260 % of the EU average in 2019.“ *Eurostat*, 3. 3. 2021. Dostupné z WWW: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/ddn-20210303-1?redirect=%2Feurostat%2F>.

Eurydice. 2019. „Struktury vzdělávacích Diagramy Eurydice – Fakta a čísla systémů v Evropě 2019/20.“ Dostupné z WWW: <https://data.europa.eu/doi/10.2797/44665>.

Eurydice. 2021. „The Polish Education System in Brief 2021/22.“ Dostupné z WWW: <https://eurydice.org/pl/system-edukacji-w-polsce/the-polish-education-system-in-brief-202122>.

Eurydice. 2022a. „Hungary - Early childhood and school education funding.“ Dostupné z WWW: <https://eurydice.eacea.ec.europa.eu/national-education-systems/hungary/early-childhood-and-school-education-funding>.

Eurydice. 2022b. „Slovakia - Early childhood and school education funding.“ Dostupné z WWW: <https://eurydice.eacea.ec.europa.eu/national-education-systems/slovakia/early-childhood-and-school-education-funding>.

Ferrari, A. et al. 2009. *Innovation and Creativity in Education and Training in the EU Member States: Fostering Creative Learning and Supporting Innovative Teaching*. Seville: Institute for Prospective technological Studies.

FIDLER, Brian. *Strategic management for school development: leading your school's improvement strategy*. London: P. Chapman Pub., 2002. ISBN 07-619-6527-0.

Florida, R. L. 2002. *The rise of the creative class: and how it's transforming work, leisure, community and everyday life*. New York: Basic Books.

Fryč, Jindřich a kol. 2020. „Strategie vzdělávací politiky České republiky do roku 2030+.“ MŠMT. Dostupné z WWW: <https://www.edu.cz/strategie-vzdelavaci-politiky-cr-do-roku-2030/>.

Jansen, Jonathan D. 1995. „Effective Schools?“. *Comparative Education* 31(2), Special Number (17): Educational Reconstruction and Transformation in South Africa. s. 181-200.

Ganser, K., Siebel, W., Sieverts, T. 1993. „Die Planungsstrategie der IBA Emscher Park. Eine Annäherung.“ *RaumPlanung* 61(1): 112–118.

Gargulák, Karel. 2020. „Strategie vzdělávání města Rožnov pod Radhoštěm 2030+.“ Dostupné z WWW: https://www.dataplan.info/img_upload/7bdb1584e3b8a53d337518d988763f8d/strategie-vzdelavani-mesta-roznov-pod-radhostem-2030.pdf.

Giddens, A., Beck, U., & Lash, S. 1994. *Reflexive modernization: Politics, tradition and aesthetics in the modern social order*. Stanford University Press.

Giffinger, Rudolf a Mariana Stallbohm. 2009. „Challenges of metropolitan development: strategic efforts in comparison of Barcelona and Vienna.“ Pracovní dokument. Dostupné z WWW: https://www.researchgate.net/publication/228600700_Challenges_of_metropolitan_development_strategic_efforts_in_comparison_of_Barcelona_and_Vienna.

Glaser, Barney G. and Strauss, Anselm L. 1967. *The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research*. Chicago: Aldine.

Goderis, Benedikt a kol. 2015. *Public Sector Achievement in 36 countries; A Comparative Assessment of Inputs, Outputs and Outcomes*. Hague: The Netherlands Institute for Social Studies.

Greany, Toby. 2022. „Place-based governance and leadership in decentralised school systems: evidence from England.“ *Journal of Education Policy* 37(2): 247-268.

Gulczynska, Justyna. 2017. „The student in the Polish socialist secondary school (1945–1989): a cultural context.“ *Paedagogica Historica* 53(1-2): 170-188.

Güles Orhan a Regine Wagner. 2010. *Education, work and social space-oriented policy*. BBSR: Series IzR (Informationen zur Raumentwicklung), IzR 2/3.2010.

Gurran, Nicole. 2007. *Australian Urban Land Use Planning: Principles, Systems, and Practice*. Sydney: University of Sydney Press.

Habitzl, Michael. 2022. „Operative Umsetzung von PPP-Projekten. Rückfragen. Bau – und Gebäudemanagement der Stadt Wien (MA 34).“ Vídeň, červen 2022. Prezentace pro delegaci hl. m. Prahy.

Hanzelková, A., M. Keřkovský a O. Vykypěl. 2017. *Strategické řízení: teorie pro praxi. 3. přepracované vydání*. Praha: C.H. Beck.

Harzer, Filip. 2022. „Kdo by miloval děti z „laboratorního chovu“? Poláci se pohádali o učebnici.“ *Seznamzpravy.cz*, 25. 8. 2022. Dostupné z WWW: <https://www.seznamzpravy.cz/clanek/zahranicni-stredni-evropa-kdo-by-miloval-deti-z-laboratorniho-chovu-polaci-se-pohadali-o-ucebnici-212459>.

Havránek, Jan, Rychtecký Jakub a Ivana Liedermanová. 2020. „Strategie školství Pardubic 2030.“ AQE advisors, a.s. Dostupné z WWW: https://pardubickeskolstvi.cz/upload/_soubory/Strategie%20skolstvi.pdf.

Heinrich, A.J., Million, A. 2022. „Educational Inequality and Urban Development: Education as a Field for Urban Planning, Architecture and Urban Design.“ In: Freytag, T., Lauen, D.L., Robertson, S.L. (eds) *Space, Place and Educational Settings. Knowledge and Space*. Springer, 16.

Hlávková, J. 2014. *Vztah územního a strategického plánování na příkladu města Břeclav*. Diplomová práce. Brno Katedra regionální ekonomie a správy, Masarykova univerzita.

Hoffmannová, Andrea a kol. 2022. „Strategie vzdělávání města Ostravy 2030.“ Odbor školství a sportu města Ostravy, leden 2022. Dostupné z WWW: https://map.ostrava.cz/wp-content/uploads/2021/11/Strategie_navrh_cela-21.10.2021_final.pdf.

Chrudim. 2017. *Koncepce školství města Chrudimi 2018–2028*. Dostupné z WWW: https://www.dataplan.info/img_upload/7bdb1584e3b8a53d337518d988763f8d/koncepce_skolstvi_2017.pdf.

iKAP. 2021a. „Projekt iKAP II – Inovace ve vzdělávání.“ Pražský inovační institut, červen 2021. Dostupné z WWW: <https://www.ikap2inovace.cz/domovsk%C3%A11-str%C3%A1nka/v%C3%ADce-o-projektu>.

iKAP. 2021b. „Projekt iKAP 2 – Komplexní program rozvoje klíčových oblastí pražského školství.“ Hospodářská komora hl. m. Prahy, červen 2021. Dostupné z WWW: <https://www.prazskeskoly.cz/projekt/ikap-praha-2/>.

Infrastructure NSW. 2022. „Our Board.“ Dostupné z WWW: <https://www.infrastructure.nsw.gov.au/about-us/our-board/>.

IPR. 2016. Strategický plán hlavního města Prahy (aktualizace 2016). Institut plánování a rozvoje hl. m. Prahy. Dostupné z WWW: <https://iprpraha.cz/stranka/27>.

IPR. 2022. „Praha se zaměří na budoucnost veřejné vybavenosti. IPR zpracuje prognózu vývoje obyvatelstva.“ Tisková zpráva Institutu plánování a rozvoje hl. m. Prahy, 11. 4. 2022. Dostupné z WWW: <https://iprpraha.cz/page/4025/praha-se-zameri-na-budoucnost-verejne-vybavenosti-ipr-zpracuje-prognozu-vyvoje-obyvatelstva>.

Jabůrková, Milena a Ondřej Mátl. 2007. Evropská strategie zaměstnanosti a dobrá veřejná správa ve víceúrovňovém vládnutí v České republice: In: Potůček, M. a kol. 2007. *Strategické vládnutí a Česká republika*. Praha: Grada. s. 282-290.

Jakubowski, Maciej. 2015. „Opening up opportunities: education reforms in Poland.“ *IBS Policy Paper* 1/2015. Dostupné z WWW: https://ibs.org.pl/app/uploads/2015/02/IBS_Policy_Paper_01_2015.pdf.

Jakubowski, Maciej. 2020. Poland: Polish Education Reforms and Evidence from International Assessments. In: Nuno Crato a kol. 2020. *Improving a Country's Education. PISA 2018 Results in 10 Countries*. Springer, s. 137-58. Dostupné z WWW: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-030-59031-4_7.

Janda, Jiří. 2022. „Bazén nebude, ani knihovna. Obce kvůli raketovému zdražování odkládají stavby.“ *Deník.cz*, 12. 6. 2022. Dostupné z WWW: <https://www.denik.cz/ekonomika/stavby-obce-20220606.html>.

Ježek, Jiří. 2015a. Strategické plánování měst a regionů z evropské perspektivy od 30. let po dnešek: vývoj, koncepce, problémy. In: Ježek, Jiří a kol. 2015. *Strategické plánování obcí, měst a regionů. Vybrané problémy, výzvy a možnosti řešení*. Praha: Wolters Kluwer, s. 13-26.

Ježek, Jiří. 2015b. Strategické plánování obcí a měst v České republice – kritická analýza plánovacích postupů a názorů na strategické plánování. In: Ježek, Jiří a kol. 2015. *Strategické plánování obcí, měst a regionů. Vybrané problémy, výzvy a možnosti řešení*. Praha: Wolters Kluwer, s. 13-26.

Kantor, A., a S. Rafaeli. 2020. „Open PISA: dashboard for large educational dataset.“ *Proceedings of the Seventh ACM Conference on Learning@ Scale*. s. 253-256.

KAP. 2021. „Krajský akční plán vzdělávání v hl. m. Praze.“ Dostupné z WWW: [https://skoly.praha.eu/files/=86664/Z-8864-Usnesen%c3%ad_Zastupitelstva_HMP_-_PDF_eBook-Usnesen%c3%ad_%c4%8d.22_95_verze_1.1_\(V\(ve%c5%99ejn%c3%a1_kopie\)\[TED\].pdf](https://skoly.praha.eu/files/=86664/Z-8864-Usnesen%c3%ad_Zastupitelstva_HMP_-_PDF_eBook-Usnesen%c3%ad_%c4%8d.22_95_verze_1.1_(V(ve%c5%99ejn%c3%a1_kopie)[TED].pdf).

Kaščák, Ondřej a kol. 2017. „Hodnocení naplňování Strategie vzdělávací politiky ČR do roku 2020.“ MŠMT, 10. 12. 2017. Dostupné z WWW: https://www.edu.cz/wp-content/uploads/2022/04/Strategie2020_zprava.pdf.

Klosterman, Richard. 1978. „The Foundations of Normative Planning.“ *Journal of the American Institute of Planners* (44): 37-46.

Kohout, Jiří a kol. 2021. „Efektivita distanční výuky během pandemie covid-19.“ *Inovace a technologie ve vzdělávání* 2/2021. Dostupné z WWW: https://dspace5.zcu.cz/bitstream/11025/46507/1/itev_2_2021-4-14.pdf.

Kotásek, Jiří a kol. 2001. *Národní program rozvoje vzdělávání v České republice. Bílá kniha*. Ústav pro informace ve vzdělávání – nakladatelství Tauris. Dostupné z WWW: https://www.msmt.cz/uploads/bila_kniha/bilakniha_2001.pdf.

Kozubek, Elzbieta. 2022. *Strategia rozwoju województwa Mazowieckiego 2030+. Innowacyjne Mazowsze*. Varšava: Mazowieckie Biuro Planowania Regionalnego w Warszawie. Dostupné z WWW: https://www.archiwum.mbpr.pl/user_uploads/image/AKTUALNOSCI/akt-2022-05-26/Strategia%20rozwoju%20wojew%C3%B3dztwa%20mazowieckiego%202030%20plus%20Innowacyjne%20Mazowsze_WCAG.pdf.

Kreitmayer, Thomas. 2022. „Smarte Lösungen im Bildungsbau und bei Sportstätten. Innovation & Kreislaufwirtschaft. Bau- und Gebäudemanagement der Stadt Wien (MA 34).“ Vídeň, červen 2022. Prezentace pro delegaci hl. m. Prahy.

Krejčová, Soňa. 2012. *Debata o reformě českého školství v letech 1989–2004*. Diplomová práce. Brno: Masarykova univerzita 2012. Dostupné z WWW: <https://is.muni.cz/th/e84c0/DP-Krejцова.pdf>.

Kubátová, Zuzana. 2022. „Cyraní: Ceny energií porostou i v příštím roce, drahotu časem vyřeší trh.“ *Seznamzpravy.cz*, 7. 4. 2022. Dostupné z WWW: <https://www.seznamzpravy.cz/clanek/ekonomika-byznys-rozhovory-cyraní-ceny-energií-porostou-i-v-přístím-roce-drahotu-casem-vyřeší-trh-197081>.

Landeshauptstadt München. 2011. „Leitlinie Bildung Bildung in München – gerecht, zukunftssichernd, großstadtorientiert und weltoffen.“ Dostupné z WWW: https://www.pi-muenchen.de/wp-content/uploads/2019/06/leitlinie_bildung.pdf.

Latorre-Medina, María José a Francisco Blanco-Encomienda. 2013. „Strategic Management as Key to Improve the Quality of Education.“ *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 81“ 270-274.

Loorbach, D. 2010. „Transition Management for Sustainable Development: A Prescriptive, Complexity-Based Governance Framework.“ *Governance: An International Journal of Policy, Administration, and Institutions* 23(1): 161–183.

- Mačí, Josef. 2022. „Přibude gymnázií. V Praze nebo Brně je o ně extrémní zájem.“ *Seznamzpravy.cz*, 15. 2. 2022. Dostupné z WWW: <https://www.seznamzpravy.cz/clanek/domaci-zivot-v-cesku-pribude-gymnazii-v-praze-nebo-brne-je-o-ne-extremni-zajem-188106>.
- Maier, K. 2012. *Udržitelný rozvoj území*. Praha: Grada Publishing, 2012.
- Maier, K. a kol. 2016. *Standardy dostupnosti veřejné infrastruktury*. České vysoké učení technické v Praze, Praha.
- Malach, A.: 1996. *Analýza vývoje školství v Jihomoravském regionu*. Brno: Masarykova univerzita.
- Malach, A. 1997. *Vstup do Evropské unie a řízení školství ČR*. Brno: ESF MU.
- Malach, A. 1998. *Stav a perspektivy řízení českého školství*. Masarykova univerzita.
- Mallya, T. 2007. *Základy strategického řízení a rozhodování: teorie pro praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 246 s. C.H. Beck pro praxi.
- Martin, Sergio, Gabriel Diaz, Elio Sancristobal, Rosario Gil, Manuel Castro a Juan Peire. 2011. “New technology trends in education: Seven years of forecasts and convergence.” *Computers & Education* 57(3): 1893-1906. Dostupné z WWW: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0360131511000844>.
- Maršíková, Michaela a Václav Jelen. 2019. „Hlavní výstupy z Mimořádného šetření ke stavu zajištění výuky učiteli v MŠ, ZŠ, SŠ a VOŠ.“ Mimořádné šetření MŠMT, květen 2019. Dostupné z WWW: https://www.msmt.cz/file/50371_1_1/.
- Maštálka, Martin. 2009. *Územně promítnutelné indikátory udržitelného rozvoje*. Brno: VUT.
- Matějková, Kristýna. 2022. „Příliš mnoho deváťáků. Praha proto navýší kapacity čtyřletých gymnázií. V plánu je také otevřít nová.“ *HN.cz*, 20. 7. 2022. Dostupné z WWW: <https://archiv.hn.cz/c1-67094650-prilis-mnoho-devataku-praha-proto-navysi-kapacity-ctyrletych-gymnazii-v-planu-je-take-otevrit-nova>.
- McEnchroe, Tom. 2019. „Czech pupils improve in reading, mathematics and science, PISA ranking shows.“ *Radio Prague International*, 12. 3. 2019. Dostupné z WWW: <https://english.radio.cz/czech-pupils-improve-reading-mathematics-and-science-pisa-ranking-shows-8113851>.
- MediaGuru. 2022. „Sčítání lidu 2021: Jak velké jsou cílové skupiny v Česku?“ 13. 1. 2022. Dostupné z WWW: <https://www.mediaguru.cz/clanky/2022/01/scitani-lidu-2021-jak-velke-jsou-cilove-skupiny-v-cesku/>.
- Metropolitný inštitút Bratislavy. 2021. „Bratislava 2030 Program rozvoja mesta 2022–2030.“ Analytická časť. Dostupné z WWW: <https://bratislava2030.sk/wp-content/uploads/2022/06/B-Analyticka-cast-Bratislava-2030-1.pdf>.
- Metropolitný inštitút Bratislavy. 2022a. „Hotovo! Bratislava má plán, podľa ktorého sa bude rozvíjať do roku 2030.“ Tisková zpráva, 23. 6. 2022. Dostupné z WWW: <https://bratislava2030.sk/viac-zelene-v->

[uliciach-a-modernejsia-verejna-doprava-bratislava-ma-plan-podla-ktoreho-sa-bude-rozviat-do-roku-2030/](#).

Metropolitný inštitút Bratislavy. 2022b. „Bratislava 2030 Program rozvoja mesta 2022–2030. Vizia a Strategická časť.“ Dostupné z WWW: https://bratislava2030.sk/wp-content/uploads/2022/06/AC-Vizia-a-strategicka-cast_BA-2030.pdf.

MHMP. 2019. „Výroční zpráva o stavu a rozvoji vzdělávací soustavy v hlavním městě Praze 2018/2019.“ Dostupné z WWW: <https://skoly.praha.eu/zdroj.aspx?typ=4&Id=86735&sh=225445525>.

MHMP. 2020a. „Dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy hlavního města Prahy 2020-2024.“ Dostupné z WWW: <https://skoly.praha.eu/zdroj.aspx?typ=4&Id=86361&sh=1703513729>.

MHMP. 2020b. „Výroční zpráva o stavu a rozvoji vzdělávací soustavy v hlavním městě Praze 2019/2020.“ Dostupné z WWW: <https://skoly.praha.eu/zdroj.aspx?typ=4&Id=86399&sh=263939078>.

MHMP. 2020c. „Organizační řád Magistrátu hl. m. Prahy.“ Dostupné z WWW: https://www.praha.eu/public/6b/74/c7/2255107_1194388_Organizacni_rad_MHMP_1._1._2022.pdf.

MHMP. 2021a. „Výroční zpráva o stavu a rozvoji vzdělávací soustavy v hlavním městě Praze 2020/2021.“ Dostupné z WWW: <https://skoly.praha.eu/zdroj.aspx?typ=4&Id=86973&sh=1507294229>.

MHMP. 2021b. „Koncepce rozvoje čtyřletého gymnaziálního vzdělávání na území hlavního města Prahy.“ Dostupné z WWW: <https://www.prahaskolska.eu/mhmp-post/koncepce-rozvoje-ctyryleteho-gymnazialniho-vzdelavani-na-uzemi-hlavniho-mesta-prahy/>.

Mill, J. S. 1874. *System of logic*. New York: Harper & Brothers.

Million, Angela & Heinrich, Anna a Thomas Coelen. 2017. *Education, Space and Urban Planning: Education as a Component of the City*. Springer.

MMR. 2017. „Metodické doporučení: Typologie strategických a prováděcích dokumentů.“ MMR-NOK, březen 2017. Dostupné z WWW: https://www.mmr.cz/getmedia/08eb1d7d-4779-4c79-ab95-43244f58f87e/Typologie-strategicky-ch-a-provadecich-dokumentu_final.pdf.aspx?ext=.pdf.

Mogas, Jordi, Ramon Palau, Marta Fuentes, Gisela Cebrian. 2022. „Smart schools on the way: How school principals from Catalonia approach the future of education within the fourth industrial revolution.“ *Learning Environments Research* 25: 875–893. Dostupné z WWW: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10984-021-09398-3>.

Monsey, Barbara, Edith Gozali - Lee a Daniel P. Mueller. 1997. „Lessons learned about effective school management strategies: A “Best Practices” Literature Review Prepared for Achievement Plus, A Partnership for Community Schools.“ *Wilder-Research* 23: 11-13.

Moser, Helmut, Wolfgang Souczek, Peter Dietl, Martina Oberhauser a Thomas Nausch. 2020. „Schulentwicklungsprogramm 2020 SCHEP. Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und

Forschung.“ Vídeň, březen 2020. Dostupné z WWW:
<https://www.bmbwf.gv.at/Themen/schule/schulsystem/schulbau/schep2020.html#:~:text=Das%20Schulentwicklungsprogramm%202020%20basiert%20auf,m%C3%B6glichst%20gleichwertiges%20Schulangebot%20gew%C3%A4hrleistet%20bleiben.>

MŠMT. 2005. „Dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy České republiky 2005.“ Dostupné z WWW: <https://www.edu.cz/wp-content/uploads/2021/02/DZ-CR-2005.zip>.

MŠMT. 2007a. „Dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy České republiky 2007.“ Dostupné z WWW: https://www.edu.cz/?page_id=13199&preview_id=13199.

MŠMT. 2007b. „Strategie celoživotního učení.“ Dostupné z WWW:
https://www.msmt.cz/uploads/Zalezitosti_EU/strategie_2007_CZ_web_jednostrany.pdf.

MŠMT. 2011. „Dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy České republiky 2011–2015.“ Dostupné z WWW: https://www.edu.cz/?page_id=13186&preview_id=13186.

MŠMT. 2014a. „Strategie vzdělávací politiky ČR do roku 2020.“ Dostupné z WWW:
https://www.msmt.cz/uploads/Strategie_2020_web.pdf.

MŠMT. 2014b. „Indikátory strategie vzdělávací politiky ČR do roku 2020.“ Dostupné z WWW:
https://www.msmt.cz/file/34419_1_1/.

MŠMT. 2014c. „Strategie digitálního vzdělávání do roku 2020.“ Dostupné z WWW:
<https://www.msmt.cz/uploads/DigiStrategie.pdf>.

MŠMT. 2015. „Dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy České republiky na období 2015-2020.“ Dostupné z WWW:
https://www.dataplan.info/img_upload/7bdb1584e3b8a53d337518d988763f8d/dlouhodoby-zamer-cr-2015-2020.pdf.

MŠMT. 2018. „OP VVV – Místní akční plány rozvoje vzdělávání Pojďme se bavit o vzdělávání na regionální úrovni.“ Dostupné z WWW: <https://opvv.msmt.cz/download/file3010.pdf>.

MŠMT. 2019. „Dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy České republiky na období 2019-2023.“ Dostupné z WWW: https://www.edu.cz/?page_id=13160.

MŠMT. 2020a. „Strategický záměr ministerstva pro oblast vysokých škol na období od roku 2021.“ Červen 2020. Dostupné z WWW: https://www.msmt.cz/file/55003_1_1/.

MŠMT. 2020b. „Krajské akční plány rozvoje vzdělávání. Postupy KAP III.“ Dostupné z WWW:
<https://opvv.msmt.cz/download/file5643.pdf>.

MŠMT. 2021a. „Nový investiční dotační program s názvem 133 340 Podpora rozvoje infrastruktury základního vzdělávání zřizovaného obcemi a dobrovolnými svazky obcí.“ Tisková zpráva, červenec 2021. Dostupné z WWW: <https://www.msmt.cz/file/46434/>.

MŠMT. 2021b. Vyhodnocení Strategie digitálního vzdělávání do roku 2020. Dostupné z WWW: https://www.msmt.cz/file/55383_1_1/.

MŠMT. 2022. „133D 341 Podpora vybraných projektů rozvoje výukových kapacit základního vzdělávání zřizovaného obcemi a dobrovolnými svazky obcí. Aktualizace č. 1.“ Dostupné z WWW: <https://www.msmt.cz/file/58846/>.

Mulgan, G. 2004. Strategy in Government. The United Kingdom Experience. In Potůček, M.(ed.). *The Capacity to Govern in Central and Eastern Europe*: 33-62. Bratislava, NISPAcee.

Murphy, P. A. 1984. „Regional Planning: Purpose, Scope, and Approach in New South Wales.“ *Australian Planner* 22(4): 16–19.

Murray Faure, A. 1994. „Some methodological problems in comparative politics.“ *Journal of Theoretical Politics* 6: 307–322.

Navrátil, Michal. 2019a. „Analýza infrastrukturních potřeb hl. m. Prahy (zaměřená na infrastrukturu vybrané občanské vybavenosti) - 1a Mateřské školy.“ IPR Praha. Dostupné z WWW: https://iprpraha.cz/uploads/assets/dokumenty/ssp/analyzy/Obyvatelstvo/analyza%20infrastrukturnich%20potreb/1a_skolstvi_ms.pdf.

Navrátil, Michal. 2019b. „Analýza infrastrukturních potřeb hl. m. Prahy (zaměřená na infrastrukturu vybrané občanské vybavenosti) - 1b Základní školy.“ IPR Praha. Dostupné z WWW: https://iprpraha.cz/uploads/assets/dokumenty/ssp/analyzy/Obyvatelstvo/analyza%20infrastrukturnich%20potreb/1b_skolstvi_zs.pdf.

Navrátil, Michal. 2019c. „Analýza infrastrukturních potřeb hl. m. Prahy (zaměřená na infrastrukturu vybrané občanské vybavenosti) - 1c Střední školy.“ IPR Praha. Dostupné z WWW: https://iprpraha.cz/uploads/assets/dokumenty/ssp/analyzy/Obyvatelstvo/analyza%20infrastrukturnich%20potreb/1c_skolstvi_ss.pdf.

NCEE. 2021. „Poland – Governance Structure.“ Dostupné z WWW: <https://ncee.org/country/poland/>.

Nicholls, Sean. 2017. “Revealed: the \$5b plan to tackle overcrowding in NSW schools.” *Illawarra Mercury*, 26. 4. 2017. Dostupné z WWW: <https://www.illawarramercury.com.au/story/4623996/revealed-the-5b-plan-to-tackle-overcrowding-in-nsw-schools/>.

Ndiku, J., Ogenga, P. 2014. *Strategic planning and implementation: An educational institution perspective*. Kerala: Research Signpost.

Novinky.cz. 2017. „Alternativní školy jsou na vzestupu, děti nemají známky ani učebnice.“ *Novinky.cz*, 23. 1. 2017. Dostupné z WWW: <https://www.novinky.cz/veda-skoly/clanek/alternativni-skoly-jsou-na-vzestupu-deti-nemaji-znamky-ani-ucebnice-40022212>.

NPI. 2021. „Statistiky nově přijatých žáků a absolventů Hlavní město Praha. Praha: Národní pedagogický institut.“ Dostupné z WW: https://infoabsolvent.cz/Temata/Download?Soubor=V-2.0.75_Nove_prijati_zaci_a_absolventi_HMP_2020.pdf.

NSW Department of Education. 2021. „Annual Report 2020.“ Dostupné z WWW: <https://education.nsw.gov.au/about-us/strategies-and-reports/annual-reports>.

OECD. 2016. „Early Childhood Education and Care. Data Country Note: Australia.“ Dostupné z WWW: <https://www.oecd.org/education/school/ECECD-CN-Australia.pdf>.

OECD. 2020a. „Education Policy Outlook: Germany.“ Dostupné z WWW: <https://www.oecd.org/education/policy-outlook/country-profile-Germany-2020.pdf>.

OECD. 2020b. „Back to the Future of Education: Four OECD Scenarios for Schooling.“ Educational Research and Innovation, OECD Publishing, Paris. Dostupné z WWW: <https://www.oecd.org/education/cei/trends-shaping-education-22187049.htm>.

OECD. 2021a. „Education GPS: Austria.“ Dostupné z WWW: <https://gpseducation.oecd.org/CountryProfile?primaryCountry=AUT>.

OECD. 2021b. „Education GPS: Australia.“ Dostupné z WWW: <https://gpseducation.oecd.org/CountryProfile?primaryCountry=AUS>.

OECD. 2022. „Trends Shaping Education 2022.“ OECD Publishing, Paris. Dostupné z WWW: <https://www.oecd.org/education/cei/trends-shaping-education-22187049.htm>.

Ollinger, Gerald. 2022. „Neubau Bildungsinfrastruktur. Das Wiener Modell. Bau- und Gebäudemanagement der Stadt Wien (MA 34).“ Vídeň, červen 2022. Prezentace pro delegaci hl. m. Prahy.

Olomouc. 2020. „Konceptce rozvoje školství statutárního města Olomouce na období 2021–2025.“ Dostupné z WWW: https://www.olomouc.eu/administrace/repository/gallery/articles/24_/24763/Koncepce%20rozvoje%20%C5%A1kolstvi%20SMOI%202021%20-%202025.cs.pdf.

Onderková, D. 2014. *Strategický (rozvojový) plán školy*. Olomouc: Filozofická fakulta Univerzity Palackého, Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie.

Osborne, Kayla. 2021. “New report finds schools in NSW could run out of classroom space by 2023.” *Camden-Arellan Advertiser*, 14. 4. 2021. Dostupné z WWW: <https://www.camdenadvertiser.com.au/story/7209043/new-report-finds-schools-in-nsw-could-run-out-of-classroom-space-by-2023/>.

Osborne, S. P. 2006. „The new public governance?“ *Public Management Review* 8(3): 377–87.

Osborne, Stephen & Radnor, Zoe a Greta Naší. 2013. „A New Theory for Public Management? Toward a (Public) Service-Dominant Approach.“ *The American Review of Public Administration* 43: 135-158.

OŠML Brno 2022. „Konceptce obecního školství ve městě Brně do roku 2030.“ Odbor školství a mládeže města Brna, květen 2022. Dostupné z WWW:

https://www.brno.cz/documents/20121/2274728/Materi%C3%A1l_17-17.pdf/b0acd1b9-6167-b375-9cdb-130ac8af8610?t=1660037067323.

OP VVV. 2022a. „Výzva č. 02_16_034 - Implementace krajských akčních plánů I.“ Dostupné z WWW:

<https://opvvv.msmt.cz/vyzva/vyzva-c-02-16-034-implementace-krajskych-akcnich-planu-i.htm>.

OP VVV. 2022b. „Výzva č. 02_19_078 Implementace krajských akčních plánů II.“ Dostupné z WWW:

<https://opvvv.msmt.cz/vyzva/vyzva-c-02-19-078-implementace-krajskych-akcnich-planu-ii.htm>.

Owens, P.E. 1997. „Adolescence and the cultural landscape: public policy, design decisions, and popular press reporting.“ *Landscape and Urban Planning* 39. s. 153–166.

Peková, J., Pilný J., a M. Jetmar. 2008. *Veřejná správa a finance veřejného sektoru*. (3. vyd.). Praha: ASPI.

PI. 2021. „Geschichte des Pädagogischen Instituts – Zentrum für Kommunales Bildungsmanagement.“

Dostupné z WWW: <https://www.pi-muenchen.de/geschichte-des-paedagogischen-instituts/>.

Piráti. 2022. „Piráti Praha. Volební program 2022.“ Dostupné z WWW:

<https://praha.pirati.cz/volby/2022-komunalni.html?pohled=program>.

Pokorný, Jan. 2022. „Sociolog Prokop: Musíme zastropovat množství dětí cizinců ve třídách. Hrozí segregace.“ *iRozhlas.cz*, 20. 7. 2022. Dostupné z WWW:

https://www.irozhlas.cz/zpravy-domov/ukrajinci-uprchlici-skola-skoly-skolstvi-vyzkum-daniel-prokop_2207201359_ako.

Potůček, M. 2007. „Konceptuální základy strategického vládnutí.“ In: Potůček, M. a kol. 2007.

Strategické vládnutí a Česká republika. Praha: Grada. s. 9–24.

Potůček, M. a kol. 2007. *Strategické vládnutí a Česká republika*. Praha: Grada.

Pracný, Zdeněk a Josef Rydlo. 2022. „Analýza středního vzdělávání a uplatnění absolventů oborů středního vzdělání na trhu práce na území hlavního města Prahy v roce 2022.“ Pražský inovační institut, interní analytický materiál. Srpen 2022.

Praha sobě. 2022. „Velký plán pro Prahu.“ Dostupné z WWW: <https://prahasobe.cz/zlepseni/skolstvi-veda-sport/>.

Prior, J. a J. Herriman. 2010. „The emergence of community strategic planning in New South Wales, Australia: Influences, challenges and opportunities.“ *Commonwealth Journal of Local Governance*, (7). s. 45–77.

Příbylová, Tereza. 2017. *Strategie vzdělávání a její působení na učitele druhého stupně vybraných základních škol*. Bakalářská práce. Brno: Masarykova univerzita, Fakulta pedagogická, Katedra občanské výchovy.

Půček, Milan. 2009. „Strategické versus územní plánování.“ *Urbanismus a územní rozvoj* 7(1-2): 3–7.

Půček, Milan a David Koppitz. 2012. *Strategické plánování a řízení pro města, obce a regiony*. Praha: NSZM.

Ragin, Charles C. 1987. *The Comparative Method: Moving Beyond Qualitative and Quantitative Strategies*. University of California Press.

RAP. 2022. „Regionální akční plán hl. m. Prahy 2021-2027.“ Dostupné z WWW: https://skoly.praha.eu/files/=87094/RAP_Praha_text.pdf.

Rifkin, J. 2004. *The European Dream*. New York: Jeremy P. Tarcher/Penguin.

Ritson, Neil. 2011. *Strategic Management*. London: Ventus Publishing ApS.

Rozpočty hl. m. Prahy 2019–2022. Dostupné z WWW: https://www.praha.eu/jnp/cz/o_meste/finance/rozpocet/index.html.

Rýdl, Karel. 2003. *Inovace školských systémů*. Praha: ISV.

School Infrastructure. 2022. „What we do.“ Dostupné z WWW: <https://www.schoolinfrastructure.nsw.gov.au/what-we-do.html>.

Schulautonomie. 2022. „Über uns.“ Dostupné z WWW: <https://www.schulautonomie.at/ueber-uns/autonomiebotschafterinnen/>.

Schuster, J.H., Smith, D.G., Corak, K.A. a M. M. Yamada. 1994. *Strategic governance: How to Make Big Decisions Better*. American Council on Education. Series on Higher Education: ORYX Press.

Senat von Berlin. 2022. „Bericht der Taskforce Schulbau zum Maßnahmen- und Finanzcontrolling zum Schulbauprogramm, Mai 2022.“ Dostupné z WWW: https://www.berlin.de/schulbau/_assets/service/downloadcenter/berichte-beschluesse/7-mfc-0221-a-08-06-2022.pdf.

Siegl, M., Stejskal J., a P. Stránská Kořátková. 2011. *Management veřejného sektoru: distanční opora I. díl*. Pardubice: Univerzita Pardubice.

Skatssoon, Judy. 2021. „School infrastructure body gets ‘F’ for priorities.“ *Government News*, 9. 4. 2021. Dostupné z WWW: <https://www.governmentnews.com.au/school-infrastructure-body-gets-f-for-priorities/>.

- Slach, Ondřej, Nováček, Alexandr a Petr Rumpel. 2015. „Metropolitní governance v mezinárodní perspektivě.“ In: Ježek, Jiří a kol. 2015. *Strategické plánování obcí, měst a regionů. Vybrané problémy, výzvy a možnosti řešení*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2015. s. 27-55.
- Slavíková, L. (ed.). 2003. *Řízení školy a pedagogického procesu. Vývojové aspekty managementu a řízení školy*. Brno: Paido.
- SMOČR. 2022. „Dotační programy – Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy.“ Informační tabulka, 21. 12. 2022. Dostupné z WWW: <https://www.smocr.cz/cs/cinnost/financovani-obci/financovani-mest-a-obci/ministerstvo-skolstvi-mladeze-a-telovychovy>.
- Solidarita. 2022. „Program.“ Dostupné z WWW: <http://solidarita2022.cz/>.
- SPOLU. 2022. „Program.“ Dostupné z WWW: <https://spoluproprahu22.cz/program>.
- Stadt Wien. 2022. „Leistungsbericht 2021 der Abteilung Bau- und Gebäudemanagement (MA 34).“ Dostupné z WWW: <https://www.wien.gv.at/statistik/leistungsbericht/ma34/index.html>.
- STAN. 2022. „Program.“ Dostupné z WWW: <https://www.stan-praha.cz/program/plan-pro-mesto-kde-se-dobre-zije>.
- Stejskal, Jan a Miloš Charbuský. 2005. „Jaké jsou vazby a vztahy mezi územním a strategickým plánem. online.“ *Moderní obec*, 8. 12. 2005. Dostupné z WWW: <http://moderniobec.cz/jake-jsou-vazby-a-vztahy-mezi-uzemnim-astrategickym-planem/>.
- Strecková, Y. 1998. *Teorie veřejného sektoru: učební text*. (1. přeprac. vyd.). Brno: Masarykova univerzita.
- Stýblo, Zbyšek. 2010. *Nauka o stavbách, Školské stavby*. Praha: ČVUT.
- Světlík, J. 1996. *Marketing školy*. Zlín: EKKA.
- Šetlík, Jaroslav. 2022. „Letňany mají novou školku.“ *PrahaTV.eu*, 30. 8. 2022. Dostupné z WWW: <https://prahatv.eu/zpravy/praha/praha-18/17181/letnany-maji-novou-skolku>.
- Šilhánková, Vladimíra. 2007. *Teoretické přístupy k regionálnímu rozvoji*. Pardubice: Univerzita Pardubice.
- Šilhánková, Vladimíra. 2015. „Modely koordinace strategického, územního a finančního plánování na úrovni obcí a měst.“ In: Ježek, Jiří a kol. 2015. *Strategické plánování obcí, měst a regionů. Vybrané problémy, výzvy a možnosti řešení*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2015. s. 137–148.
- Šimek, Jan. 2017. *Historie školních budov*. Praha: Národní pedagogické muzeum a knihovna J. A. Komenského.
- Švihel, Petr. 2022. „Třicet a víc dětí ve třídě. Vrací se norma z osmdesátých let?.“ *Seznamzpravy.cz*, 21. 7. 2022. Dostupné z WWW: <https://www.seznamzpravy.cz/clanek/domaci-zivot-v-cesku-jsme-na-hrane-mozneho-zni-pred-novym-skolnim-rokem-z-prehlcenych-mest-209367>.

- Trhlíkova J. a H. Novotná. 2022. *Přechod absolventů středních škol na trh práce I. etapa – šetření 2021. Srovnání situace absolventů učební a maturitní úrovně vzdělání*. Národní pedagogický institut České republiky, Praha. Dostupné z WWW: https://www.infoabsolvent.cz/Temata/Download?Soubor=F-9.0.179_Prechod_absolventu_strednich_skol_na_trh_prace_I._etapa_setreni_2021.pdf.
- Trunda, J. 2012. *Řízení školy ve znalostní společnosti*. Praha: PedF UK.
- Trunda, J. 2017. *Analytická zpráva Strategické řízení a plánování [online]*. Praha: Národní institut pro další vzdělávání. Dostupné z: <http://projekty.nidv.cz/strategicke-řízení/175-znalostni-databaze/1491-analyticke-zpravy>.
- Tuček, Ondřej a kol. 2022. *Základní školy. Manuál pro zadávání projektů veřejných budov*. FA ČVUT. Dostupné z WWW: https://pdspraha.eu/wp-content/uploads/2022/09/ZS_manual-pro-zadavani-projektu-verejnych-budov.pdf.
- Učitelská platforma. 2020. „Učitelé: Schválená strategie vzdělávání neřeší digitální vzdělávání a nedostatek učitelů. Stále hrozí, že nebude mít kdo učit.“ Tisková zpráva, 22. 10. 2020. Dostupné z WWW: <https://www.ucitelskaplatforma.cz/2020/10/22/ucitele-schvalena-strategie-vzdelavani-neresi-digitalni-vzdelavani-a-nedostatek-ucitelu-stale-hrozi-ze-nebude-mit-kdo-ucit/>.
- Úřad vlády. 2021. *Strategie rovnosti žen a mužů na léta 2021–2030*. Dostupné z WWW: https://www.vlada.cz/assets/ppov/rovne-prilezitosti-zen-a-muzu/Aktuality/Strategie_rovnosti_zen_a_muzu.pdf.
- Veber, Jaromír. 2009. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009, 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.
- Werkstadt Junges Wien. 2020. „Die Wiener Kinder und Jugendstrategie 2020–2025.“ Dostupné z WWW: https://eurocities.eu/wp-content/uploads/2020/08/Entwurf_Kinder_und_Jugendstrategie.pdf.
- Wildavsky, A. 1973. „If Planning is Everything, Maybe it’s Nothing.“ *Policy Sciences* (4), s. 127–153.
- Williams, Alex. 2013. „Experience talks: the views of planners regarding the ability of the New South Wales planning system to implement ecologically sustainable development (ESD).“ *Australian Planner*, 50:4, 293-303.
- Windham, D. 1987. *Indicators of Educational Effectiveness and Efficiency*. Tallahassee, EL, IEES Project.
- Windham, D. & Chapman, D. 1990. *The Evaluation of Educational Efficiency*. JAI Press.
- Wokoun, R. a kol. 2008. *Regionální rozvoj*. Praha: Linde.
- Young, E., Green, H. A., Roehrich-Patrick, L., Joseph, L., a T. Gibson. 2003. „Do k-12 school facilities affect educational outcomes?“. The Tennessee Advisory Commission on Intergovernmental Relations. Dostupné z WWW: http://tennessee.gov/tacir/PDF_FILES/Education/SchFac.pdf.

Zábojníková, Karolína. 2020. „Rostoucí propast mezi metropolí a regiony.“ *Statistika&My*, magazín Českého statistického úřadu, 28. 2. 2020. Dostupné z WWW: <https://www.statistikaamy.cz/2020/02/28/rostouci-propast-mezi-metropoli-a-regiony/>.

Zíta, Dalibor. 2022. „Veřejné zakázky vážnou. Zdražování materiálu, paliv a práce nutí radnice odkládat projekty.“ *Čt24.cz*, 15. 3. 2022. Dostupné z WWW: <https://ct24.ceskatelevize.cz/domaci/3455068-verejne-zakazky-vaznou-zdrazovani-materialu-paliv-a-prace-nuti-radnice-odkladat>.

Zykanová, Tamara a Kristýna Janhubová. 2020. *Analýza dostupnosti zařízení péče o děti v předškolním věku Se zaměřením na mateřské školy a dětské skupiny*. Oddělení evaluací MPSV, 2. verze, 23. ledna 2020. Dostupné z WWW: http://www.dsmpsv.cz/images/ke_stazeni/Anal%C3%BDza_dostupnosti_za%C5%99%C3%ADzen%C3%A4_p%C3%A9%C4%8De_o_p%C5%99ed%C5%A1koln%C3%AD_d%C4%9Bti.pdf.

Seznam tabulek, grafů a obrázků

Obrázek 1: Přístupy k výzkumu strategického plánování a řízení oblasti školství	13
Obrázek 2: Aktivity, jejich vlastnictví a finanční náročnost ve školské strategii Pardubic	19
Obrázek 3: Mapa vazeb strategických dokumentů (Strategie rozvoje Mazovského vojvodství 2030+)	23
Obrázek 4: Vzdělávání, kultura a kulturní dědictví: Školy a školky (Strategie rozvoje varšavské metropolitní oblasti)	24
Tabulka 1: Procentuální financování škol v Rakousku podle zdroje příjmů v roce 2012	26
Obrázek 5: Web poradců a emisarů rakouské školské reformy	27
Obrázek 6: Program rozvoje škol 2020 - mapa projektů	28
Obrázek 7: Clusterové uspořádání výukových prostor ve školním kampusu Sonnwendviertel	29
Obrázek 8: Kapitola "Možnosti a budoucnost" ve Strategii dětí a mladých lidí města Vídně 2020–2025	30
Obrázek 9: Schéma berlínské Task Force k výstavbě školních budov	32
Tabulka 2: Tematické bloky připravované mnichovské Vzdělávací směrnice	34
Tabulka 3: Participační platformy užití při přípravě nové Vzdělávací směrnice města Mnichova	34
Tabulka 4: Specifické cíle tematické části C.1.1.3 „Kvalitné vzdelanie“ a jejich indikátory	36
Tabulka 5: Východiska strategie Bratislava 2030 v tematické oblasti B.8 „Vzdelávanie“	37
Tabulka 6: Doporučení SIS 2018-2038 v kapitole 13: Školství	39
Obrázek 10: Indikátory <i>Strategic Plan 2018-2022</i>	41
Obrázek 11: Mapa s projekty <i>School Assets Strategic Plan</i> .	42
Graf 1: Demografická prognóza počtu obyvatel Prahy ve třech variantách budoucího vývoje do roku 2030	48
Obrázek 12: Prognóza změny počtu obyvatel 2017 až 2030 v pražských městských částech	49
Graf 2: Prognóza počtu dětí a mladistvých navštěvujících MŠ, ZŠ a SŠ v Praze	50
Graf 3: Věkové složení obyvatel Prahy v letech 2017 a 2030	51

Tabulka 7: Rozložení podnikatelské základny podle v Praze, Středočeském kraji a Česku	52
Obrázek 13: Kapacity mateřských škol zřizovaných městskými částmi (2018)	53
Obrázek 14: Kapacity základních škol zřizovaných městskými částmi (2018)	54
Obrázek 15: Docházková vzdálenost všech mateřských škol v Praze (2018)	55
Obrázek 16: Docházková vzdálenost všech základních škol v Praze (2018)	56
Obrázek 17: Podíl dojíždějících žáků denní formy studia ze Středočeského kraje na pražské střední školy za bilanční sektory (2018)	57
Tabulka 8: Účelové dotace pro městské části Prahy vynaložené na investice do mateřských a základních škol a související sportovní infrastruktury 2019–2022	58
Tabulka 9: Kapitálové výdaje v rozpočtu hl. m. Prahy, kapitola 04 - školství 2019–2022	58
Graf 4: Kapitálové výdaje z rozpočtu hl. m. Prahy na oblast školství celkem 2019-2022	59
Tabulka 10: Plánované navýšení ZŠ kapacit městskými částmi hl. m. Prahy do roku 2030	59
Tabulka 11: Přehled MŠ, ZŠ, SŠ a VOŠ a žáků v denní formě studia na území HMP (k 30. 9. 2020)	60
Tabulka 12: Počet mateřských škol a dětí v MŠ na území HMP (k 30. 9. 2020)	61
Tabulka 13: Počet základních škol a žáků v ZŠ na území HMP (k 30. 9. 2020)	61
Tabulka 14: Počet žáků z jiných krajů na SŠ v Praze v září 2020 (zkráceno)	62
Tabulka 15: Oborová struktura středních škol na území HMP (k 30. 9. 2020)	62
Tabulka 16: Počet přihlášek na SŠ zřizované HMP (2018/2019)	65
Tabulka 17: Počty přihlášených a přijatých na pražská 4letá gymnázia (září 2019)	65
Tabulka 18: Odhad počtu žáků vycházejících ze ZŠ v letech 2021–2028 v Praze	66
Tabulka 19: Indikátory Strategického cíle 1	72
Tabulka 20: Indikátory Strategického cíle 2	74
Tabulka 21: Indikátory Strategického cíle 3	76
Tabulka 22: Indikátory Strategického cíle 4	78
Tabulka 23: Celkové investiční finanční náklady na naplnění Strategických cílů 1 až 4	79

Tabulka 24: Návrh odpovědnostního modelu implementace strategického rámce	81
Tabulka 25: Koncepční a projektové pracoviště podporující Komisi pro školskou strategii	82
Obrázek 18: Implementačně-evaluační cyklus Akčního plánu Strategického rámce (trvání 6 měsíců)	83
Tabulka 26: Návrh procesního modelu implementace strategického rámce	83
Tabulka 27: Sledované indikátory v rámci plnění Strategických cílů	85
Tabulka 28: Přehled analýz a prognóz potřebných pro naplnění Strategického rámce	86
Tabulka 29: Analytické pokrytí stanovených strategických cílů	86
Tabulka 30: Typy aktivit plněných v rámci implementace Strategického rámce (klasifikace AMPER)	88
Tabulka 31: Prioritní potřebné investice do základních škol na území hl. m. Prahy v prosinci 2022	89
Tabulka 32: Plánovaná opatření Klimatického plánu hl. m. Prahy na školských budovách	92

