

Společnost pro management a leadership

ZÁVĚREČNÁ PRÁCE

MBA

EDUCATIONAL INSTITUTIONS MANAGEMENT

Společnost pro management a leadership

MBA

EDUCATIONAL INSTITUTIONS MANAGEMENT

Strategie ZŠ Moravany, okres Pardubice

Závěrečná práce

Autor: Mgr. Jana Felcmanová

Studijní program: MBA Educational Institutions Management

Konzultant práce: Mgr. Tomáš Táborský

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem závěrečnou práci vypracovala pod vedením konzultanta závěrečné práce *Mgr. Tomáše Táborského* samostatně a uvedla jsem všechny použité prameny a literaturu.

V Praze dne 30. 03. 2026

Mgr. Jana Felcmanová

Poděkování

Na tomto místě bych chtěla upřímně poděkovat Mgr. Tomáši Tábořskému za jeho vstřícné vedení mé závěrečné práce, cenné rady, podporu a trpělivost, kterou mi po celou dobu zpracování věnoval.

Velké díky patří mé rodině – za podporu, trpělivost a pochopení celého studia i při psaní této práce.

Anotace

Tato závěrečná práce se zabývá návrhem strategie rozvoje Základní školy Moravany, okres Pardubice. Cílem práce je na základě teoretických poznatků z oblasti strategického řízení a systematické analýzy současného stavu školy vytvořit návrh strategického plánu, který povede ke zkvalitnění řízení školy, posílení její stability a k udržitelnému dlouhodobému rozvoji. Zvolené téma má zásadní význam pro strategické rozhodování vedení školy a pro její další směřování v proměnlivém vzdělávacím prostředí.

Práce je rozdělena na dvě hlavní části. Teoretická část se věnuje vymezení základních pojmů a nástrojů strategického řízení se zaměřením na oblast školství, přičemž jsou detailně popsány metody Stakeholders, SWOT analýza, Porterův model 5 sil, Smart cíle, proces tvorby vize, mise a hodnot školy organizace a strategické plánování jako kontinuální proces.

Praktická část je zaměřena přímo na Základní školu Moravany, okres Pardubice. Obsahuje charakteristiku školy, analýzu jejího vnitřního i vnějšího prostředí a návrh konkrétní strategie školy v několika oblastech – personální, materiální, výchovně vzdělávací i komunikační. Při tvorbě návrhu strategie byla využita metoda brainstormingu jako nástroje participativního řízení, do níž byli cíleně zapojeni všichni zaměstnanci školy. Aktivní zapojení pedagogických i nepedagogických pracovníků umožnilo získat komplexní pohled na fungování školy, identifikovat klíčové problémy i rozvojový potenciál a zároveň posílit jejich sounáležitost s navrhovanými změnami. Zvolený participovaný přístup přispívá ke zvýšení akceptace strategických cílů zaměstnanci školy a podporuje jejich aktivní spoluúčast na realizaci strategického plánu v praxi. Ale byla využita dotazníková metoda pro získání dat od zákonných zástupců. Dotazník byl distribuován prostřednictvím systému Bakaláři.

Výsledkem práce je ucelený a prakticky využitelný strategický plán, který reflektuje reálné podmínky školy a slouží jako podpůrný nástroj pro efektivní řízení školy v souladu s její vizí a dlouhodobými cíli.

Klíčová slova: Strategické řízení, základní škola, rozvoj organizace

Obsah

Úvod.....	6
Teoretická část	8
1 Strategické řízení ve školství.....	9
1.1 Tvorba strategie.....	10
1.2 Implementace strategie	10
1.3 Strategická analýza	10
1.4 Definice strategie a strategického řízení.....	11
1.4.1 Definice strategie	11
1.4.2 Definice strategického řízení.....	11
1.4.3 Specifika strategického řízení ve veřejném školství	12
1.5 Role ředitele v rámci strategického rozvoje	12
2 Analytické nástroje strategického řízení	15
2.1 Stakeholders	15
2.1.1 Definice a význam.....	15
2.1.2 Hlavní kroky při analýze stakeholderů	16
2.1.3 Matice vlivu a zájmu (Power-Interest Grid)	16
2.1.4 Příklad ve školství	17
2.2 SWOT analýza	17
2.2.1 Silné stránky (vnitřní pozitivní faktory)	17
2.2.2 Slabé stránky (vnitřní negativní faktory).....	17
2.2.3 Příležitosti (vnější pozitivní faktory).....	17
2.2.4 Hrozby (vnější negativní faktory).....	18
2.2.5 Příklad využití SWOT analýzy ve školství:	18
2.3 Porterův model 5 sil	18
2.3.1 Hrozba vstupu nových konkurentů.....	18
2.3.2 Vyjednávací síla dodavatelů	19
2.3.3 Vyjednávací síla odběratelů	19
2.3.4 Hrozba substitutů	19
2.3.5 Rivalita mezi stávajícími konkurenty	20
3 Smart cíle, vize, mise a hodnoty školy.....	21
3.1 Smart cíle	21

3.1.1	S – Specific (Konkrétní)	21
3.1.2	M – Measurable (Měřitelný)	22
3.1.3	A – Achievable (Dosažitelný)	22
3.1.4	R – Relevant (Relevantní)	22
3.1.5	T – Time-bound (Časově ohraničený)	23
3.2	Vize školy	24
3.3	Mise školy	24
3.4	Hodnota školy	25
3.5	Význam mise a vize pro dlouhodobý rozvoj školy	25
3.6	Strategické plánování jako kontinuální proces	25
Praktická část		27
4	Představení ZŠ Moravany, okres Pardubice	28
4.1	Historie školy	28
4.2	Organizační struktura	29
4.3	Zaměstnanci, žáci, zázemí školy	29
4.3.1	Pedagogičtí zaměstnanci školy	29
4.3.2	Žáci školy	32
4.3.3	Zázemí školy	35
4.4	Digitální a technické vybavení	36
4.5	Charakteristika obce a spádové oblasti	41
5	Analýza současného stavu školy	42
5.1	Úvod ke kapitole	42
5.2	Účel analýzy	42
5.3	Vazba na strategické řízení školy	42
5.4	Stakeholder přístup	42
5.5	Brainstorming se zaměstnanci	45
5.6	Podpora wellbeing žáků ve škole	46
5.7	Google formulář – Pohled rodičů na fungování školy	48
5.8	SWOT analýza	58
5.8.1	SWOT vnitřní analýza: silné a slabé stránky	58
5.8.2	SWOT vnější analýza: příležitosti a hrozby	60
5.9	Porterův model pěti sil v kontextu ZŠ Moravany	65
5.10	Vnější analýza školy	68
5.10.1	Spolupráce se zřizovatelem a obcí	68

5.10.2	Demografický vývoj a spádová oblast.....	69
5.10.3	Legislativní a společenské vlivy	70
6	Strategická vize školy do budoucna	72
6.1	Vize ZŠ Moravany, okres Pardubice	72
6.2	Mise ZŠ Moravany, okres Pardubice	72
6.3	Hodnoty ZŠ Moravany, okres Pardubice	72
6.4	SMART cíle ZŠ Moravany, okres Pardubice (2026–2031)	73
7	Strategie rozvoje ZŠ Moravany 2026–2031.....	75
7.1	Strategické priority školy 2026–2031.....	75
7.2	Strategické rozhodnutí školy	76
7.3	Strategické oblasti	77
7.3.1	Kvalita výuky	78
7.3.2	Personál	78
7.3.3	Infrastruktura	79
7.3.4	Finance	79
7.4	Návrhy opatření	79
7.4.1	Získání dotačních prostředků	79
7.4.2	Spolupráce se zřizovatelem	80
7.5	Využití Balanced Scorecard – tabulka se 4 oblastmi: finance, procesy, lidé, zákazník (žák/rodič)	80
8	Plán implementace strategie	83
8.1	Časový harmonogram kroků	83
8.2	Odpovědnosti	83
8.3	Zapojení zaměstnanců a obce	84
8.4	Akční plány	84
9	Rizika a kontrolní mechanismy.....	96
9.1	Možná rizika	96
9.1.1	Finanční	96
9.1.2	Personální.....	97
9.1.3	Demografická.....	97
9.2	Kontrola plnění strategie – kdo a jak bude vyhodnocovat	98
10	Závěr	99
10.1	Shrnutí hlavních zjištění	99
10.2	Přínos práce pro školu	99

10.3	Doporučení do praxe.....	100
	Seznam použitých zdrojů.....	101

Úvod

Vzdělávání je v současnosti považováno za jeden z klíčových pilířů udržitelného rozvoje společnosti. Nejde již pouze o předávání znalostí a dovedností, ale o komplexní proces formování osobnosti člověka. Právě proto je Strategie ZŠ Moravany zásadním a relevantním dokumentem, který vytváří rámec pro dlouhodobé směřování školy a slouží jako důležité východisko pro strategická i každodenní rozhodnutí vedení školy. Školy dnes hrají významnou roli v utváření hodnotového systému, v podpoře sociální soudržnosti a v přípravě žáků na život v dynamickém světě. Od školství se očekává, že bude reagovat na aktuální výzvy, ale že bude také aktivně přispívat k řešení problémů společnosti – ať už jde o nerovnosti v přístupu ke vzdělání, rozvoj digitálních kompetencí, ekologické myšlení, či duševní zdraví mladé generace.

V tomto kontextu se role vedení škol dramaticky mění. Ředitelé a ředitelky škol už nejsou jen správci institucí a organizátoři výuky. Jejich úkolem je být lídry, kteří dokážou inspirovat tým pedagogů, strategicky plánovat rozvoj školy, zvládat řízení lidských zdrojů, zabezpečit ekonomickou stabilitu organizace a zároveň být hybateli pozitivních změn směrem dovnitř školy i směrem ven – vůči rodičům, zřizovatelům, komunitě a celé společnosti. Tato mnohohrstevnatá úloha klade na vedení škol velmi vysoké nároky jak odborné, tak i osobnostní.

Základní školy v České republice působí ve specifickém prostředí veřejného sektoru. Jsou silně ovlivněny legislativními normami, rámcovými vzdělávacími programy, financováním ze státního rozpočtu a závislostí na zřizovateli, jímž bývá obvykle obec. Vedle těchto formálních rámců musí školy reagovat na zcela konkrétní a často velmi dynamické výzvy – například na demografické změny v regionu, proměny sociálního složení žáků, digitalizaci, proměnu hodnot v rodinách nebo nové požadavky ze strany rodičů, jejichž zájem o vzdělávání dětí roste, a s ním rostou i jejich nároky na školy. Škola se tak dostává pod tlak z mnoha směrů a je nucena hledat rovnováhu mezi stabilitou a flexibilitou.

Z toho vyplývá nutnost řídit školu nejen v rovině každodenní operativy, ale také s důrazem na strategické uvažování a dlouhodobou vizi. Strategické řízení umožňuje škole jasně si stanovit priority, koordinovat zdroje, efektivně plánovat investice a rozvoj personálu a zároveň poskytuje rámec pro rozhodování, které

je v souladu s hodnotami a cíli školy. Vedení školy by proto mělo být připraveno nejen reagovat na aktuální situace, ale také předvídat budoucí vývoj a aktivně formovat budoucnost školy jako vzdělávací, sociální i kulturní instituce.

Cílem této práce je navrhnout ucelenou strategii rozvoje Základní školy Moravany, okres Pardubice, kde působím již řadu let ve funkci ředitelky základní školy. Impulsem pro vznik této strategie je především potřeba systematicky uchopit proces řízení školy tak, aby vycházel z reálné situace, reflektoval specifika prostředí a opíral se o důkladnou analýzu současného stavu. Práce proto zahrnuje identifikaci silných a slabých stránek školy, zhodnocení příležitostí a hrozeb v jejím okolí a následné definování strategických cílů, které povedou k jejímu efektivnímu a udržitelnému rozvoji.

Navržená strategie má sloužit vedení školy jako praktický nástroj. Účelem je propojit každodenní činnosti s dlouhodobými cíli, podpořit kvalifikované rozhodování v oblastech personální politiky, investic do vybavení, inovací ve výuce i budování školní kultury. Zároveň má usnadnit komunikaci mezi vedením školy a dalšími aktéry – pedagogickým sborem, zaměstnanci školy, rodiči, zřizovatelem, institucemi i širší veřejností. Jasně formulovaná strategie může být užitečným nástrojem pro získávání podpory, financí nebo partnerství při realizaci konkrétních záměrů.

Struktura práce je rozdělena do dvou hlavních částí. Teoretická část se zaměřuje na vysvětlení základních principů strategického řízení ve školství, přehled používaných analytických nástrojů a ukotvení problematiky v kontextu aktuálních výzev vzdělávací politiky. Praktická část se věnuje konkrétně Základní škole Moravany, okres Pardubice – analyzuje její vnitřní prostředí (personální zajištění, vzdělávací nabídka, materiální vybavení, klima školy) i vnější faktory (demografie, požadavky rodičů, spolupráce se zřizovatelem, legislativní rámec). Na základě analýzy navrhuje konkrétní opatření a strategické kroky.

Věřím, že práce bude sloužit pouze jako interní dokument pro potřeby vedení školy a že se může stát inspirací i pro další ředitele škol, hledající cesty k systematickému rozvoji institucí. Strategické řízení ve školství není jen nástrojem pro efektivní správu školy, ale především cestou k vytváření kvalitního vzdělávacího prostředí pro současné i budoucí generace žáků.

Teoretická část

1 Strategické řízení ve školství

Strategické řízení představuje klíčový nástroj rozvoje organizací, které chtějí dlouhodobě reagovat na proměny vnějšího i vnitřního prostředí a dosahovat udržitelných výsledků. Zejména školství je ovlivňováno legislativními změnami, demografickým vývojem a rostoucími nároky společnosti. Strategické řízení má tak zásadní význam pro efektivní vedení školy (Fotr et al., 2020).

Strategické řízení umožňuje školám systematicky plánovat budoucí rozvoj na základě analýzy vnitřních i vnějších podmínek a stanovovat realistické a měřitelné cíle v souladu s jejich hodnotami a specifickým kontextem (Polášková, 2022). Nezahrnuje pouze formulaci vize a cílů, ale také volbu postupů, které vedou k jejich naplnění. Zároveň podporuje odpovědnost vedení školy, efektivní využívání lidských, materiálních i finančních zdrojů a schopnost reagovat na nové výzvy (Chvál, 2018).

V praxi se strategické řízení ve školách promítá zejména do školních vzdělávacích programů, koncepcí rozvoje školy a dlouhodobých plánů, které často vycházejí ze SWOT analýzy (Polášková, 2022). Důležitým předpokladem úspěšné strategie je její sdílení se zaměstnanci a dalšími aktéry školního prostředí. Zapojení zainteresovaných stran do tvorby a realizace strategie významně zvyšuje její efektivitu a udržitelnost (Chvál, 2018).

Strategické řízení je chápáno jako nepřetržitý a dynamický proces, jehož cílem je zajistit dlouhodobou stabilitu a rozvoj organizace. Jak uvádějí Fotr et al. (2020), strategické řízení reaguje na neustále se měnící podmínky prostředí a vyžaduje pravidelné vyhodnocování dosažených výsledků a aktualizaci stanovených cílů.

Proces strategického řízení se skládá ze tří vzájemně provázaných fází:

- tvorby strategie,
- implementace strategie,
- strategické analýzy.

Tyto fáze tvoří cyklický systém, který umožňuje organizaci průběžně reflektovat svou činnost, přizpůsobovat se změnám a optimalizovat své cíle i prostředky k jejich dosažení.

1.1 Tvorba strategie

Tvorba strategie je prvním krokem strategického řízení. Jejím cílem je stanovit směřování organizace a způsoby dosažení dlouhodobých cílů. Zahrnuje určení základního směru rozvoje, stanovení a vyhodnocení strategických cílů a výběr optimální strategie v souladu s vizí a možnostmi organizace (Fotr et al., 2020). Kromě toho už samotný proces tvorby strategie je pro školu velkým přínosem, neboť vede k promýšlení stávajícího stavu a hledání možností změn (Horská, 2009).

1.2 Implementace strategie

Implementace je fáze, ve které se zvolená strategie převádí do praxe. Zahrnuje plánování a řízení konkrétních aktivit, zajištění potřebných zdrojů, koordinaci činností a kontrolu průběhu realizace. Úspěšná implementace vyžaduje spolupráci zaměstnanců, efektivní komunikaci a vhodnou organizační kulturu (Polášková, 2022).

1.3 Strategická analýza

Strategická analýza je klíčovou součástí řízení, protože umožňuje průběžně hodnotit a upravovat strategii podle měnících se podmínek. Zahrnuje analýzu externího i interního prostředí a identifikaci očekávání zainteresovaných stran. Na jejím základě lze strategii přizpůsobovat aktuální situaci a předcházet rizikům (Armstrong, 2007).

Externí analýza se zaměřuje na faktory, které organizace nemůže přímo ovlivnit, ale které mají významný dopad na její fungování – například legislativní změny, demografický vývoj, ekonomickou situaci nebo technologický pokrok. Interní analýza se naopak soustředí na vnitřní zdroje a schopnosti organizace, tedy na kvalitu lidských zdrojů, materiální vybavení, organizační kulturu či finanční stabilitu. Důležitou součástí strategické analýzy je také vyhodnocení silných a slabých stránek a jejich porovnání s příležitostmi a hrozbami v okolí.

Proces strategické analýzy by neměl být jednorázový, ale systematický a dlouhodobý. Pravidelné vyhodnocování umožňuje včas rozpoznat odchylky od stanovených cílů a přijmout nápravná opatření. Strategická analýza tak podporuje informované rozhodování managementu, zvyšuje připravenost

organizace na změny a přispívá k její stabilitě i konkurenceschopnosti (Armstrong, 2007).

1.4 Definice strategie a strategického řízení

1.4.1 Definice strategie

Fotr et al. (2020) uvádí, že strategie je dlouhodobý plán, který určuje směřování organizace, její reakci na měnící se podmínky a způsob dosahování stanovených cílů. Slouží jako rámec pro rozhodování, řízení zdrojů a koordinaci aktivit a je klíčovým nástrojem vrcholového managementu.

Strategie reaguje na interní i externí faktory a odpovídá na tři základní otázky: kam organizace směřuje (vize), kde se nachází (současný stav) a jak svých cílů dosáhne (Armstrong, 2007). Strategie zahrnuje určení dlouhodobých cílů, postupů a alokaci zdrojů. Může vznikat i postupně jako reakce na okolnosti, je proto dynamickým nástrojem směřujícím k dlouhodobé stabilitě (Fotr et al., 2020).

1.4.2 Definice strategického řízení

Strategické řízení je systematický a komplexní proces, při němž vedení organizace plánuje, realizuje a vyhodnocuje strategii s cílem zajistit dlouhodobý rozvoj, efektivitu a konkurenceschopnost. Zahrnuje jasné stanovení vize a poslání organizace, detailní analýzu vnějšího i vnitřního prostředí, identifikaci příležitostí a hrozeb, formulaci konkrétních cílů a volbu vhodných strategií pro jejich dosažení. Eliáš a Valenta (2021) vnímají strategické řízení jako soubor rozhodnutí a činností vedoucích k naplnění cílů organizace, zatímco Bečvářová (2010) zdůrazňuje význam zajištění směru rozvoje a vytváření konkurenční výhody.

V kontextu školství strategické řízení znamená systematické plánování a koordinaci aktivit tak, aby škola mohla efektivně naplňovat svou vizi a poslání. Ředitel školy prostřednictvím strategického řízení sleduje kvalitu výuky, profesní rozvoj pedagogického sboru, hospodárné využívání materiálních a finančních zdrojů, a zároveň reaguje na potřeby žáků, rodičů, pedagogů, zřizovatele a širší veřejnosti. Strategické řízení zahrnuje také průběžné hodnocení výsledků, které umožňuje provádět potřebné úpravy strategie, identifikovat rizika a optimalizovat procesy tak, aby škola dosahovala svých dlouhodobých cílů.

Díky tomuto přístupu může škola nejen efektivně řídit své zdroje, ale také zvyšovat svou adaptabilitu, podporovat inovace a udržovat pozitivní školní klima. Strategické řízení ve školství tedy představuje propojení každodenního provozu s dlouhodobou vizí a zajišťuje, že všechny aktivity školy směřují k rozvoji vzdělávacího procesu a spokojenosti všech zainteresovaných stran.

1.4.3 Specifika strategického řízení ve veřejném školství

Strategické řízení ve školách má svá specifika daná jejich postavením ve veřejné správě, prací s veřejnými prostředky a dohledem zřizovatele, České školní inspekce a dalších orgánů (Průcha, 2009). Ředitel školy odpovídá za odborné, provozní, ekonomické i personální řízení. Strategie školy musí reagovat na potřeby žáků a pedagogů, požadavky zřizovatele, očekávání rodičů i vnější podmínky a zároveň být v souladu s legislativou a kurikulárními dokumenty (Polášková, 2022). Zároveň je nezbytné zohledňovat principy transparentnosti, hospodárnosti a odpovědnosti při nakládání s veřejnými prostředky. Strategické rozhodování je proto často výsledkem vyvažování pedagogických cílů, finančních možností a legislativních limitů.

Z vlastní praxe vnímám strategii školy jako klíčový nástroj, který dává škole směr, pomáhá stanovit priority, zapojit zaměstnance a systematicky plánovat rozvoj. Strategické řízení chápu jako každodenní práci s vizí, kdy je nutné skloubit provozní realitu s dlouhodobým plánováním, pracovat s omezenými zdroji a vést otevřenou komunikaci s týmem i veřejností. Důležitou součástí je také pravidelné vyhodnocování nastavených cílů a ochota strategii upravovat podle aktuální situace. Přesto věřím, že i ve veřejném školství lze školu úspěšně rozvíjet, pokud má vedení jasný směr, dokáže efektivně řídit změny a aktivně zapojit všechny aktéry do společné odpovědnosti za její budoucnost.

1.5 Role ředitele v rámci strategického rozvoje

Ředitel školy zastává zásadní roli v procesu strategického řízení a dlouhodobého rozvoje školy. Je odpovědný nejen za každodenní chod instituce, ale především za stanovení směru, kterým se škola bude ubírat v řádu několika let. Jako strategický lídr formuluje vizi školy, stanovuje priority a vytváří podmínky pro jejich postupné naplňování ve spolupráci s pedagogickými i nepedagogickými zaměstnanci, zřizovatelem, rodiči a dalšími partnery

(Průcha, 2009). Jeho role přesahuje rámec administrativního řízení – zahrnuje schopnost inspirovat, motivovat a spojovat zaměstnance okolo společných cílů. Strategické řízení školy vyžaduje systematické plánování a schopnost analyzovat vnitřní i vnější prostředí. Ředitel musí vyhodnocovat silné a slabé stránky školy, sledovat příležitosti a hrozby v okolí a na základě těchto zjištění přijímat odpovídající opatření. Dlouhodobé plánování zahrnuje například tvorbu a aktualizaci školního vzdělávacího programu, plán personálního rozvoje, koncepci materiálně-technického zabezpečení školy či strategii financování. Současně je nezbytné zajistit efektivní využívání dostupných zdrojů – finančních, materiálních i lidských (Trojan, 2021).

Významnou součástí role ředitele je řízení kvality vzdělávacího procesu. Ředitel vytváří podmínky pro kvalitní výuku tím, že podporuje profesní rozvoj pedagogů, umožňuje jejich další vzdělávání a vytváří prostor pro sdílení zkušeností a inovací. Sleduje výsledky vzdělávání, klima školy a zpětnou vazbu od žáků i rodičů. Strategický přístup znamená nejen reagovat na aktuální problémy, ale předcházet jim prostřednictvím promyšlených opatření a dlouhodobé koncepční práce.

Další klíčovou oblastí je řízení změn. Školství je dynamickým prostředím ovlivněným legislativními úpravami, technologickým vývojem, demografickými změnami i společenskými očekáváními. Ředitel musí být schopen tyto změny včas identifikovat, analyzovat jejich dopad na školu a efektivně je implementovat do praxe. To může zahrnovat zavádění nových metod výuky, digitalizaci administrativních procesů, rozvoj inkluzivního vzdělávání nebo reagování na měnící se potřeby žáků. Úspěšné řízení změn předpokládá otevřenou komunikaci, zapojení zaměstnanců do rozhodovacích procesů a vytváření bezpečného prostředí pro inovace.

Neméně důležitá je reprezentativní a partnerská role ředitele. Ředitel zastupuje školu vůči zřizovateli, školské radě, kontrolním orgánům i širší veřejnosti. Buduje dobré vztahy s rodiči a místní komunitou, což přispívá k pozitivnímu obrazu školy a pomáhá její stabilitě. Strategický rozvoj školy je často podmíněn nadáním ředitele vyjednávat, získávat finanční prostředky z dotačních programů a navazovat kooperaci s dalšími institucemi.

Z vlastního pohledu vnímám roli ředitele především jako odpovědnost za dlouhodobé směřování školy a za vytváření podmínek, ve kterých mohou

zaměstnanci kvalitně pracovat a žáci se bezpečně a efektivně vzdělávat. Strategické řízení pro mě znamená mít jasnou představu o tom, kam má škola směřovat, a současně být otevřený dialogu a podnětům ze strany kolegů i rodičů. Důležitá je schopnost naslouchat, motivovat a podporovat týmovou spolupráci.

Ředitel by měl být osobností, která propojuje odborné znalosti s manažerskými umy a lidským přístupem. Strategický rozvoj školy není jednorázovým aktem, ale dlouhodobým procesem, který vyžaduje trpělivost, systematickosti a schopnost pružně reagovat na měnící se podmínky. Úspěšné vedení školy spočívá v rovnováze mezi stabilitou a inovací, mezi zachováním osvědčených postupů a otevřeností novým postojům. Právě tato rovnováha umožňuje škole dlouhodobě prospívat a plnit své poslání v měnícím se společenském prostředí. Z vlastního pohledu vnímám roli ředitele především jako schopnost dlouhodobě směřovat školu, zapojovat zaměstnance do změn a vytvářet otevřené a podporující pracovní prostředí. Strategické řízení pro mě znamená sledovat vývoj v okolí, reagovat na nové trendy ve vzdělávání a systematicky posouvat školu vpřed tak, aby její rozvoj měl význam pro všechny zúčastněné, a to v souladu s atmosférou, ve kterém škola existuje.

Za zásadní považuji také jasné nastavování pravidel, otevřenou komunikaci a budování důvěry v týmu. Ředitel by měl být nejen manažerem, ale i lídrem, který podporuje profesní růst zaměstnanců a dokáže vyvažovat každodenní provoz školy s dlouhodobou vizí jejího rozvoje.

2 Analytické nástroje strategického řízení

Pro efektivní strategické řízení školy je důležité využívat vhodné analytické a plánovací nástroje. Tyto nástroje umožňují školám objektivně zhodnotit současnou situaci, identifikovat klíčové oblasti pro zlepšení a stanovit konkrétní cíle a opatření ke zlepšení (Veber, 2021).

2.1 Stakeholders

Analytický nástroj Stakeholders, často označovaný jako analýza zainteresovaných stran, je klíčovým nástrojem v oblasti projektového řízení, strategického plánování, krizového managementu a organizační komunikace. Slouží k identifikaci, pochopení a řízení vztahů mezi organizací (nebo konkrétním projektem) a jednotlivými skupinami nebo jednotlivci, kteří mají na dané činnosti určitý zájem, vliv, nebo jsou jí ovlivňováni (Doležal et al., 2023).

V prostředí školy mezi hlavními zainteresovanými stranami patří zejména žáci, rodiče, pedagogičtí i nepedagogičtí zaměstnanci, zřizovatel, školská rada, Česká školní inspekce a místní komunita. Každá z těchto skupin má odlišná očekávání, potřeby a míru vlivu na chod školy. Analýza stakeholderů umožňuje řízení školy tyto vztahy systematicky zmapovat, určit jejich význam a zvolit vhodnou strategii sdělování a spolupráce. Důležitým krokem je také posouzení míry vlivu a zájmu jednotlivých aktérů, což napomáhá předcházet konfliktům a podporuje účinné rozhodování. Správně provedená analýza přispívá k transparentnosti řízení, posiluje důvěru mezi školou a jejím okolím a podporuje dlouhodobou stabilitu a rozvoj organizace.

2.1.1 Definice a význam

Stakeholderi (zainteresované strany) jsou jednotlivci, skupiny nebo organizace, které mohou ovlivnit činnost organizace či projektu nebo být jejími rozhodnutími ovlivněny. Jejich identifikace a analýza je klíčová pro snížení rizik, zvýšení transparentnosti a dosažení stanovených cílů (Váchal, 2013).

Analýza stakeholderů pomáhá:

- minimalizovat konflikty, které mohou vzniknout z nepochopení nebo opomenutí zájmů různých skupin,

- zvýšit podporu pro projekt nebo změnový proces,
- zlepšit plánování komunikace a řízení změn,
- zajistit udržitelnost výsledků a podporu v dlouhodobém horizontu (Váchal, 2013).

2.1.2 Hlavní kroky při analýze stakeholderů

1. Identifikace stakeholderů

V tomto kroku se sestavuje seznam všech potenciálních zainteresovaných stran. Patří sem například zákazníci, zaměstnanci, vedení, dodavatelé, investoři, média, veřejnost, státní správa či neziskové organizace.

2. Analýza zájmů a vlivu

Hodnotí se, jaký zájem mají Stakeholderi na projektu (např. finanční, ekologický, společenský) a jaký je jejich vliv na rozhodování.

3. Mapování stakeholderů

Vizuální zobrazení stakeholderů se často provádí pomocí tzv. matice vlivu a zájmu (Power/Interest Grid), která pomáhá určit, jakou strategii komunikace a zapojení zvolit.

4. Stanovení komunikační strategie

Na základě předchozích kroků se určuje, jak často, jakou formou a s jakým obsahem bude organizace se stakeholdery komunikovat (Fotr et al., 2020; Veber, 2021).

2.1.3 Matice vlivu a zájmu (Power-Interest Grid)

Doležal et al. (2023) uvádí, že jedním z nejpoužívanějších nástrojů vizualizace stakeholderů je matice vlivu a zájmu, která rozděluje zainteresované strany do čtyř kvadrantů, a to na základě míry vlivu a zájmu, tedy zda je vysoký či nízký. Kvadranty pak poukazují na způsob přístupu ke stakeholderům (vysoký vliv/nízký zájem – udržovat spokojené; vysoký vliv/vysoký zájem – aktivně zapojovat; nízký vliv/nízký zájem – sledovat s minimální komunikací; nízký vliv/vysoký zájem – pravidelně informovat).

2.1.4 Příklad ve školství

Také ve školství se problematika managementu a stakeholderů objevuje. Například při zavádění nového školního vzdělávacího programu mohou být stakeholdery, tedy zainteresovanými stranami, vedení školy, učitelé, žáci, rodiče, zřizovatel, školská rada, inspekce nebo komunita. Každý z nich má jiné zájmy i vliv, a proto je potřeba k nim přistupovat diferencovaně.

2.2 SWOT analýza

SWOT analýza patří mezi základní nástroje strategického řízení a slouží k systematickému zhodnocení aktuální situace organizace (Filip, 2019). Název vychází z anglických pojmů Strengths (silné stránky), Weaknesses (slabé stránky), Opportunities (příležitosti) a Threats (hrozby). Umožňuje posoudit vnitřní i vnější faktory, které ovlivňují fungování školy, a poskytuje podklady pro plánování a řízení rozvoje (Veber, 2021).

2.2.1 Silné stránky (vnitřní pozitivní faktory)

Mezi silné stránky školy patří stabilní pedagogický sbor s nízkou fluktuací, kvalitní materiálně-technické vybavení (interaktivní tabule, moderní učebny), podpora vedení směrem k profesnímu rozvoji zaměstnanců, dobrá spolupráce s rodiči a místní komunitou a aktivní zapojení žáků do života školy prostřednictvím školní samosprávy a projektových aktivit.

2.2.2 Slabé stránky (vnitřní negativní faktory)

Slabými stránkami jsou zejména nedostatek odborných pracovníků (školní psycholog, speciální pedagog, asistenti), zastaralé vybavení některých odborných učeben, vysoká administrativní zátěž pedagogů a nedostatečné prostorové podmínky pro půlené hodiny a školní družinu.

2.2.3 Příležitosti (vnější pozitivní faktory)

Mezi příležitosti patří možnost čerpání dotací a grantů, rozvoj spolupráce s místní komunitou, příznivý demografický vývoj a podpora zřizovatele při investicích a personálním zajištění školy.

2.2.4 Hrozby (vnější negativní faktory)

Hrozbami mohou být demografický pokles v regionu, odchod zkušených pedagogů do důchodu a nedostatek kvalifikovaných náhrad, konkurence jiných škol a rostoucí administrativní nároky na pedagogické pracovníky.

SWOT analýza umožňuje vedení školy stanovit priority, formulovat realistickou strategii a efektivně využívat dostupné zdroje. Její výhodou je přehlednost, jednoduchost a široká využitelnost ve školském prostředí (Horská, 2009).

2.2.5 Příklad využití SWOT analýzy ve školství:

Na základní škole může být SWOT analýza využita při tvorbě strategického plánu rozvoje. Například zjištění nedostatku odborných pracovníků (slabá stránka) může vést k podání žádosti o dotaci na financování školního psychologa (příležitost). Současně může škola stavět na stabilním pedagogickém sboru (silná stránka) při zavádění nových vzdělávacích metod a reagovat na hrozby, jako je konkurence okolních škol, rozšířením nabídky volnočasových aktivit či profilací školy.

2.3 Porterův model 5 sil

Porterův model pěti sil (Porter's five Forces) je analytický nástroj vytvořený Michaelem Porterem, který pomáhá pochopit konkurenční prostředí organizace. Ačkoliv byl původně vyvinut pro podnikatelský sektor, lze jej velmi dobře aplikovat i na školství – zejména v oblasti řízení školy, konkurenceschopnosti, strategického plánování nebo při rozhodování o nových programech (Sedláčková, Buchta, 2006).

2.3.1 Hrozba vstupu nových konkurentů

Nývltová a Marinič (2010) uvádí, že noví „hráči“ mohou přinést nové zdroje, kapacity a zvyšovat konkurenci. V oblasti školství to znamená například otevření nové školy v regionu nebo vstup soukromého subjektu.

Příklad ve školství:

- otevření nové soukromé školy nebo církevní školy ve spádové oblasti může znamenat úbytek žáků,
- založení školního vzdělávacího centra s alternativní pedagogikou (např. Montessori nebo Waldorf).

Ředitel školy musí aktivně komunikovat a zdůrazňovat výhody své školy, zviditelnit úspěchy žáků, nabízet kvalitní volnočasové aktivity, moderní výuku nebo osobní přístup.

2.3.2 Vyjednávací síla dodavatelů

Ve školství se „dodavateli“ rozumí ti, kteří poskytují vstupy – např. učebnice, technologie, potraviny, ale i správci IT systémů či personální agentury.

Příklad ve školství:

- Dodavatel interaktivních tabulí či školního softwaru může mít monopolní postavení – bez alternativy je škola nucena přijmout jeho podmínky.
- Dodavatelé stravovacích služeb ve školních jídelnách – cena a kvalita jídel.

Ředitel by měl vyjednávat s více firmami, sledovat kvalitu a cenu, využívat sdružené nákupy v rámci školního svazu nebo zřizovatele.

2.3.3 Vyjednávací síla odběratelů

„Kupujícími“ jsou ve školství rodiče a žáci, kteří mají vliv na to, kterou školu si zvolí, a tím ovlivňují její financování (např. normativ na žáka)

Příklad ve školství:

- Rodiče zvažují, zda dítě přihlásí na školu dle spádovosti, nebo jinam, kde je větší nabídka kroužků, cizích jazyků nebo moderní vybavení.
- Pokud se rodiče nespokojí s výukou nebo přístupem učitele, mohou vytvářet tlak nebo dítě přihlásit jinam.

Školy musí budovat dobrou pověst, komunikovat s rodiči, přizpůsobovat nabídku dle zájmu a potřeby komunity.

2.3.4 Hrozba substitutů

Substituty jsou alternativy ke klasické školní docházce – jiné formy vzdělávání nebo školské instituce, které mohou částečně či zcela nahradit tradiční školu.

Příklad ve školství:

- Domácí vzdělávání (homeschooling) jako alternativa klasické školy.
- Online školy nebo e-learningové platformy (např. ScioŠkola, Khan Academy, online doučování).

- Zájmové vzdělávání mimo školu (jazykové školy, sportovní akademie, umělecké školy).

Škola by měla hledat způsoby, jak zůstat atraktivní – individualizovaný přístup, projektová výuka, moderní technologie, důraz na vztahy a klima školy.

2.3.5 Rivalita mezi stávajícími konkurenty

Mezi školami existuje přirozená rivalita – soutěží o žáky, pedagogy, projekty, granty a zřizovatelskou přízní.

Příklad ve školství:

- Dvě základní školy v jedné obci nabízejí podobné služby, ale jedna z nich láká na „lepší angličtinu od 1. ročníku.“
- Střední školy soutěží o žáky prostřednictvím dnů otevřených dveří, propagačních videí a spoluprací s firmami.

Školy by měly mít jasnou vizi, profilaci a rozvíjet silné stránky – ať už jde o sport, umění, jazyky nebo technické zaměření. Důležité je také budování silné značky školy (např. web, sociální sítě, úspěchy žáků).

Porterův model pěti sil považuji za užitečný nástroj i pro školství, ačkoliv byl původně vytvořen pro podnikatelské prostředí. Pomáhá mi lépe porozumět vnějším i vnitřním tlakům, jimž škola čelí, a uvědomit si, že konkurenceschopnost školy dnes nezávisí jen na výuce, ale také na schopnosti komunikace s rodiči, spolupráci s dodavateli, schopnosti reagovat na trendy a změny ve společnosti, a především na strategickém myšlení vedení školy.

Vnímám, že školy se stále více dostávají do pozice, kdy musí „obhajovat“ svou existenci kvalitou, nabídkou a schopností přizpůsobit se. To je výzva, ale i příležitost – zaměřit se více na profilaci školy, týmovou spolupráci, modernizaci prostředí a vytváření pozitivního klimatu.

Model pěti sil mi v tomto směru poskytuje strukturovaný rámec, jak o těchto otázkách přemýšlet.

3 Smart cíle, vize, mise a hodnoty školy

Každá škola by měla mít jasně definované smart cíle, vizi, misi a hodnotový rámec, které slouží jako základ pro její dlouhodobé směřování, strategické řízení i každodenní pedagogickou praxi. Tyto tři prvky patří mezi základní stavební kameny tzv. školní kultury (Průcha, 2009). Jejich formulace má vliv nejen na vnitřní atmosféru školy, ale i na její vnější obraz a vztahy se zřizovatelem, rodiči či širší veřejností.

3.1 Smart cíle

Kaňáková (2008) představuje metodu SMART jako jeden z nejčastěji využívaných nástrojů pro efektivní formulaci cílů v oblasti managementu i školského řízení. Akronym SMART vychází z anglických slov Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound, která vymezují pět základních kritérií kvalitně stanoveného cíle. V českém prostředí jsou tyto principy překládány jako konkrétní, měřitelný, dosažitelný, relevantní a časově ohraničený cíl.

V kontextu řízení školy je využití SMART principu významné zejména při strategickém plánování, stanovování ročních plánů práce, hodnocení pedagogických pracovníků i při realizaci rozvojových projektů. Správně formulované cíle přispívají k přehlednosti řízení, transparentnosti očekávání a objektivnímu hodnocení výsledků.

3.1.1 S – Specific (Konkrétní)

Horská (2009) uvádí, že cíl by měl být formulován jasně, jednoznačně a srozumitelně. Cíl vymezuje, čeho má být dosaženo, koho se týká a v jaké oblasti. Vágní formulace typu „zlepšit výuku“ neposkytují dostatečný rámec pro realizaci ani následné hodnocení.

Například místo obecného cíle zlepšit práci asistenta pedagoga je vhodnější stanovit konkrétní úkol, např. Zajistit, aby asistent pedagoga připravoval každý týden podpůrné materiály k českému jazyku pro žáky se speciálními vzdělávacími potřebami ve 3. ročníku.

Jak uvádí Kaňáková (2008), cíle musí být konkrétní a jednoznačné, jinak nelze přesně určit, čeho má být dosaženo. Konkrétnost zároveň minimalizuje riziko nedorozumění mezi vedením školy a zaměstnanci.

3.1.2 M – Measurable (Měřitelný)

Měřitelnost cíle umožňuje podle Kaňákové (2008) sledovat míru jeho naplnění a objektivně vyhodnotit dosažené výsledky. Kritérium měřitelnosti stanovuje ukazatele, podle nichž lze posoudit úspěšnost realizace.

Ve školním prostředí může jít například o zvýšení průměrné docházky žáků do školní družiny z 80 % na 90 % do konce pololetí nebo o požadavek, aby každý žák vypracoval během měsíce alespoň tři slohové práce hodnocené dle předem stanovených kritérií rámcového vzdělávacího programu.

Podle Horské (2009) měřitelnost cíle zajišťuje objektivní hodnocení výsledků a napomáhá udržení motivace pracovníků i žáků.

3.1.3 A – Achievable (Dosažitelný)

Horská (2009) vnímá dosažitelnost tak, že stanovený cíl je realistický vzhledem k personálním, časovým i materiálním podmínkám školy. Příliš ambiciózní nebo nereálné cíle mohou vést k frustraci zaměstnanců a snižování motivace.

Například zavedení projektového vyučování dvakrát za pololetí v jedné třídě může být realistickým cílem. Oproti tomu požadavek realizovat projektové vyučování každý týden ve všech třídách bez navýšení personálních kapacit by byl v mnoha školách obtížně splnitelný.

Zároveň Doležal (2023) zdůrazňuje, že dosažitelnost cílů podporuje sebevědomí pracovníků a vytváří prostor pro efektivní plánování.

3.1.4 R – Relevant (Relevantní)

Kaňáková (2008) považuje za relevantní takový cíl, který má smysl v kontextu dlouhodobé strategie, což platí i pro školu, její vize a vzdělávací program. Měl by přispívat k naplňování hlavních priorit organizace.

Například zajištění odborného školení asistenta pedagoga na práci s žákem s poruchou autistického spektra je relevantní v situaci, kdy škola přijímá žáka s touto diagnózou. Naopak organizace aktivity, která nesouvisí s profilací školy

ani se zájmem žáků, by byla z hlediska strategického řízení méně opodstatněná.

Jak uvádí Doležal (2023), relevantnost zajišťuje, že jednotlivé činnosti mají význam a jsou v souladu se strategickým plánem.

3.1.5 T – Time-bound (Časově ohraničený)

Podle Horské (2009) by měl být každý cíl vymezen konkrétním časovým rámcem. Stanovení termínu podporuje systematickosti práce, umožňuje průběžnou kontrolu plnění a zvyšuje odpovědnost za výsledek.

Například cíl, aby byl do konce listopadu vytvořen nový plán preventivního programu na školní rok 2025/2026, jasně stanovuje termín splnění úkolu.

Podle Doležala (2023) je časové vymezení důležité pro plánování, kontrolu i motivaci pracovníků.

Shrnutí SMART principu lze demonstrovat například následující formulací: „Do konce března 2026 připraví metodické vedení 1. stupně dvě praktické ukázky diferencované výuky pro kolegy ze 2. a 4. ročníku s cílem zvýšit zapojení žáků se speciálními vzdělávacími potřebami.“

Metoda SMART tak představuje efektivní nástroj řízení, který přispívá k systematickému plánování, transparentnosti očekávání a objektivnímu hodnocení výsledků ve školním prostředí. Přestože nelze všechny situace ve škole striktně formalizovat a je nezbytné ponechat prostor pro individuální přístup a pedagogickou flexibilitu, SMART princip poskytuje pevný rámec, který podporuje odpovědnost, efektivitu a kulturu spolupráce v organizaci.

S nástrojem SMART jsem se setkala už pře několika lety a musím říct, že se mi osvědčil v praxi. V prostředí školy, kde se často pracuje pod tlakem a paralelně běží mnoho aktivit, považuji tento způsob formulace cílů za velmi přínosný. Pomáhá mi jasně nastavit očekávání, strukturovat úkoly a předcházet zbytečným nedorozuměním.

Když je cíl konkrétní, měřitelný a má jasně daný termín, je mnohem snazší ho skutečně splnit. A pokud se to z nějakého důvodu nepodaří, dá se zpětně analyzovat, kde nastal problém, což je důležité pro další plánování i férové hodnocení práce.

Velkým přínosem je pro mě i to, že SMART přístup vede zaměstnance k větší odpovědnosti. Každý ví, co má dělat, v jakém čase a s jakým výsledkem. Vede to k větší efektivitě, klidu ve pracovním kolektivu a k méně opakovaným připomínkám.

Zároveň si ale uvědomuji, že ne všechny situace ve škole lze přesně napasovat do stanovených vzorců. Je potřeba i zdravý úsudek a prostor pro individuální přístup. Nicméně jako rámec pro plánování a řízení je pro mě SMART jeden z nejpraktičtějších nástrojů, které ve škole používám.

3.2 Vize školy

Vize školy představuje podle Chvála (2018) ideální stav, kterého chce škola v budoucnu dosáhnout. Je to směřování, které poskytuje pedagogickému sboru i dalším aktérům vzdělávání (např. rodičům) jasnou představu o hodnotách a cílech školy. Podle Průchy je vize jedním z nejvýznamnějších prvků strategie školy.

Příklad vize základní školy může znít:

„Chceme být školou, kde se děti cítí bezpečně, kde se učí s radostí a kde mohou objevovat a rozvíjet své silné stránky. Naším cílem je vést žáky k samostatnosti, zodpovědnosti a respektu k sobě i ostatním.“

Domnívám se, že takto formulovaná vize integruje klíčové aspekty moderní pedagogiky – důraz na klima školy, individualizaci výuky a kompetenčně orientované vzdělávání.

3.3 Mise školy

Mise školy (někdy také označována jako poslání) vyjadřuje účel existence školy, její hlavní smysl a přínos společnosti. Zahrnuje zejména to, co škola dělá, pro koho to dělá a jakými způsoby se snaží dosáhnout svých cílů. Jak uvádí Kasíková, mise by měla odpovídat nejen rámcovému vzdělávacímu programu, ale také specifickým potřebám žáků a místního kontextu (Kasíková, 2010).

Typická formulace mise může být:

„Naším posláním je vytvářet otevřené, podnětné a respektující prostředí, v němž se každý žák může rozvíjet po stránce vědomostní, sociální i emocionální. Usilujeme o rozvoj základních gramotností, kompetencí a hodnot potřebných pro život ve společnosti 21. století.“

Můj názor je, že mise by měla být v souladu s hodnotami školy a konkrétně popisovat, jakým způsobem škola naplňuje svou vizi.

3.4 Hodnota školy

Hodnoty školy tvoří základní etické a pedagogické principy, podle nichž se škola řídí. Hodnoty formují kulturu školy, ovlivňují styl řízení, komunikaci i atmosféru ve třídách. Podle Průchy „školní kultura zahrnuje nejen normy chování, ale také sdílené hodnoty a přesvědčení, které mají zásadní vliv na jednání pedagogických pracovníků i žáků (Průcha, 2017).

Hodnotový rámec bývá často zakotven ve školním řádu, pedagogické koncepci nebo strategických dokumentech školy. Mezi nejčastěji uváděné hodnoty v českých školách patří:

- Respekt – ke každé osobnosti bez ohledu na její sociální, kulturní či zdravotní odlišnosti.
- Odpovědnost – za vlastní vzdělávání, chování i vztahy s ostatními.
- Bezpečné klima – fyzická i psychická bezpečnost všech aktérů vzdělávání.
- Spravedlnost – rovný přístup, objektivní hodnocení, podpora slabších.

3.5 Význam mise a vize pro dlouhodobý rozvoj školy

Vize a mise školy neplní pouze deklarativní či formální roli v oficiálních dokumentech, jsou klíčovými nástroji pro dlouhodobé plánování a rozvoj školy jako instituce (Polášková, 2022). Pokud jsou správně formulovány, přijaty a sdíleny celým pedagogickým sborem, mohou sloužit jako kompas, který pomáhá škole udržet směr i ve chvílích změn, krize nebo nejistoty.

3.6 Strategické plánování jako kontinuální proces

Strategické plánování není podle Poláškové (2022) jednorázový akt, ale kontinuální proces, který reaguje na změny vnitřního i vnějšího prostředí organizace. Úspěšné strategické řízení vyžaduje průběžné sledování výsledků, jejich vyhodnocování a následnou aktualizaci strategie. Jak uvádějí Fotr et al. (2020), strategické plánování je interaktivním procesem založeným na pravidelném přehodnocování cílů, zdrojů a vnějších faktorů.

Dlouhodobá udržitelnost strategie předpokládá pravidelné revize v průběhu celého plánovacího období. Podle Chvála (2018) je strategický proces nepřetržitým cyklem analýzy, formulace a implementace strategie, čímž se předchází strategickému zastarávání. Tento strategický cyklus zahrnuje analýzu prostředí, formulaci cílů, implementaci, monitoring výsledků a úpravu strategie na základě zpětné vazby. Veber (2021) zdůrazňuje, že organizace s kulturou průběžného strategického myšlení mají vyšší šanci obstát v turbulentním prostředí.

Praktická část

4 Představení ZŠ Moravany, okres Pardubice

Základní škola Moravany sídlí v Komenského ulici č.118, Moravany, okres Pardubice. Škola je zřizovaná obcí Moravany jako příspěvková organizace, IČO 48160164. Ředitelkou školy je Mgr. Jana Felcmanová, zástupkyni představuje Mgr. Miroslava Filipi.

Škola vyučuje žáky 1. i 2. stupně, celková kapacita činí až 230 žáků, přičemž aktuálně navštěvuje školu cca 203 žáků. V budově školy se nachází také školní družina – tři oddělení s celkovou kapacitou 60 dětí a školní jídelnou, která má kapacitu 230 žáků. Žáci mají k dispozici malou tělocvičnu v budově 1. stupně a sportovní halu u budovy 2. stupně i venkovní sportovní multifunkční hřiště, které jsou využívány i pro veřejnost.

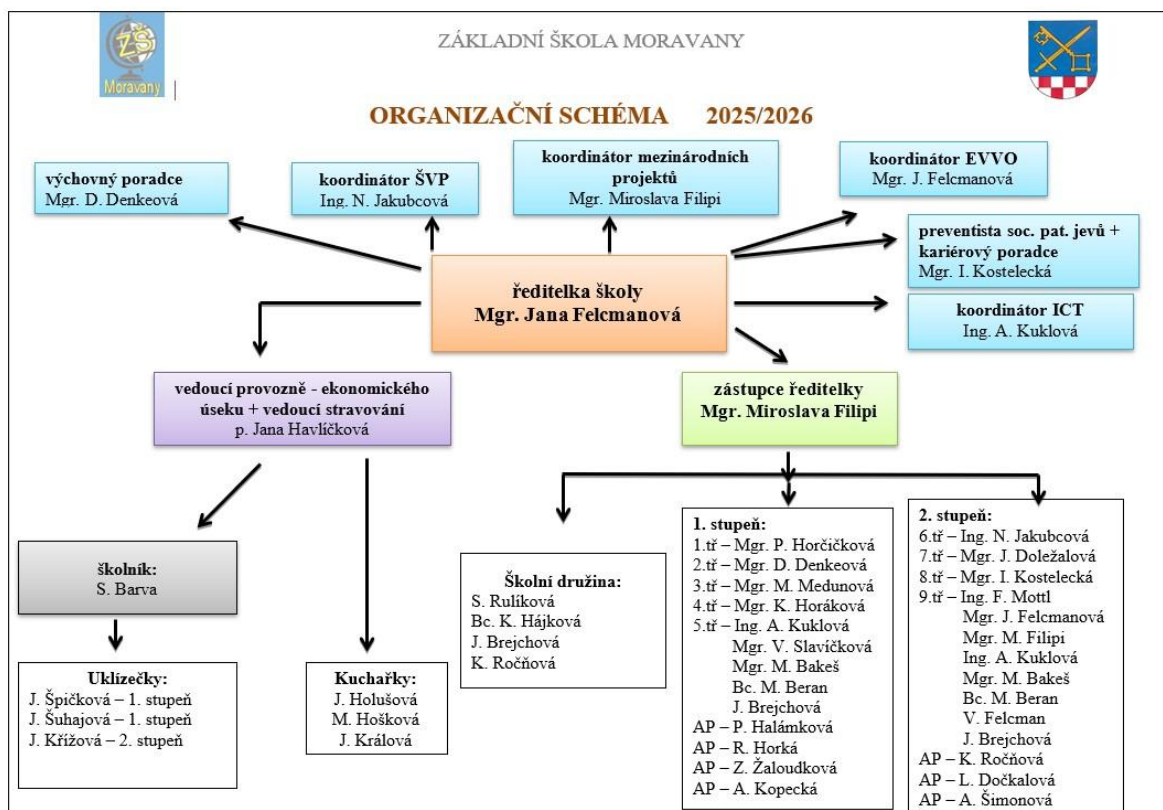
Od 1. 9. 2007 platí vlastní školní vzdělávací program, který je průběžně aktualizován – naposledy k 1. 9. 2025.

Základní škola usiluje o kvalitní vzdělávání odpovídající individuálním potřebám žáků. Důraz je kladen na moderní metody výuky – činnostní učení, projektová výuka, týmová práce, práce s počítačem a na mezinárodní spolupráci. Škola podporuje otevřené a respektující prostředí, kde se žáci cítí bezpečně a mohou rozvíjet své silné stránky.

4.1 Historie školy

Základní škola Moravany má dlouhodobou tradici ve vzdělávání dětí z obce i okolních spádových oblastí, přičemž její vlastní vznik se datuje do roku 1808. V průběhu svého vývoje prošla postupnou modernizací a přizpůsobovala se měnícím se požadavkům ve vzdělávání. Významným posunem bylo rozšiřování kapacit školy a zkvalitňování materiálního i technického zázemí. Škola se postupně profilovala jako otevřená a komunitně orientovaná instituce, která reaguje na potřeby žáků i rodičů. Dlouhodobě klade důraz na kvalitu výuky, podporu vztahů a spolupráci se zřizovatelem. Historický vývoj školy tak vytváří dlouhodobě stabilní základ pro její další strategický rozvoj.

4.2 Organizační struktura



4.3 Zaměstnanci, žáci, zázemí školy

4.3.1 Pedagogičtí zaměstnanci školy

Pedagogové

Pedagogický sbor ZŠ Moravany tvoří celkem 17 pedagogických pracovníků, což odpovídá 14,23 přepočteným úvazkům. Celkový rozsah přímé pedagogické činnosti činí 281 vyučovacích hodin týdně.

Součástí týmu jsou také specializované pozice, jako je výchovný poradce, koordinátor ICT, koordinátor ŠVP, koordinátor EVVO a koordinátor mezinárodních projektů, školní preventista, kariérový poradce a speciální pedagožka. Podpurný tým doplňuje 7 asistentů pedagoga, převážně s úvazkem 0,75.

Ve školní družině pracují 4 vychovatelé s celkovým úvazkem 2,86 a zajišťují provoz ve třech odděleních.

Zhodnocení pedagogických zaměstnanců

Základní škola Moravany má silný a kompetentní pedagogický tým s různorodými rolemi (učitelé, vychovatelky, asistenti), který pokrývá vzdělávací potřeby žáků a vytváří prostředí spolupráce a vzájemné podpory. Pedagogové se aktivně zapojují do projektů, rozvíjejí mezinárodní spolupráci, podporují ekologické aktivity a budují digitální kompetence žáků. Tým je moderní, otevřený a profesionální, což je jedním z pilířů úspěchu školy.

Silné stránky:

kvalifikované obsazení vedoucích funkcí a stabilní vedení,
fungující výchovná poradkyně a systém podpory žáků,
aktivní zapojení do projektů a důraz na inovace a digitální rozvoj.

Výzvy:

zmapovat poměr učitel: žák pro posouzení individuálního přístupu,
udržet motivaci a časovou podporu pedagogů při rozvoji inovací.

Nepedagogičtí zaměstnanci školy

Fungování školy stojí nejen na kvalitní výuce, ale i na pečlivé práci celého nepedagogického týmu, který zajišťuje zázemí, provoz a administrativní chod organizace. V Základní škole Moravany působí skupina spolehlivých, pracovitých a loajálních zaměstnanců, kteří tvoří nezastupitelnou součást školního kolektivu.

Celkově má škola v této oblasti následující personální zajištění:

Ekonomicko-administrativní úsek

Klíčovou osobností tohoto úseku je vedoucí školní jídelny a ekonomka školy, která pracuje v kombinovaném úvazku (0,3 + 0,7). Zajišťuje plynulý chod ekonomické agendy, správné hospodaření, včasné zpracování výkazů a administraci dotací. Administrativní práci doplňuje pomocnice s úvazkem 0,1, která pomáhá se spisovou službou. Součástí týmu je i externí mzdová účetní (0,2).

Technicko-provozní úsek

O provoz a technický stav budovy se stará školník na plný úvazek, který zajišťuje údržbu, opravy, bezpečnostní kontroly, úklid venkovních ploch a asistenci při akcích. Úklid školy provádějí tři uklízečky s celkovým úvazkem 2,375, které zajišťují čistotu a hygienu ve všech prostorách školy, družiny i jídelny. Jejich práce je klíčová pro bezproblémový každodenní provoz.

Školní jídelna je důležitou součástí školy a přispívá k zdravému životnímu stylu žáků. V kuchyni pracují dvě kuchařky (úvazek 1,625) a dvě pomocnice (úvazek 1). Kuchařky připravují chutná a vyvážená jídla a udržují přátelský přístup k dětem i zaměstnancům. Pomocnice zajišťují výdej, mytí nádobí a čistotu provozu, což umožňuje hladký chod jídelny.

Zhodnocení nepedagogických zaměstnanců

Nepedagogický personál tvoří sehraný tým, jehož práce je nezbytná pro každodenní provoz školy. Díky jejich spolehlivosti, pracovitosti a ochotě pomáhat mohou žáci i pedagogové soustředit na výuku v čistém a bezpečném prostředí. Vedení školy si jejich práce velmi váží, protože je často nenápadná, ale klíčová pro kvalitu školního prostředí. Celkový úvazek nepedagogických pracovníků je 6,4, což odpovídá potřebám školy.

Celkové zhodnocení personální struktury školy

Personální zajištění ZŠ Moravany je stabilní a kvalitní. Škola má 35 zaměstnanců (celkem 28,6 úvazku), kteří vytvářejí prostředí podporující vzdělávání i pohodu žáků. Pedagogický tým tvoří 17 učitelů (14,2271 úvazku), školní družinu zajišťují 4 vychovatelky (2,8571 úvazku), asistenty pedagoga je 7 (5,1389 úvazku) a nepedagogické zaměstnance 9 (6,4 úvazku).

Stabilita a spolupráce

Hlavní předností školy je stabilní tým, jehož zaměstnanci působí dlouhodobě a dobře znají prostředí i komunitu. Díky tomu vzniká důvěra, sdílení zkušeností a kolegiální podpora, přičemž noví pracovníci jsou přirozeně začleňováni a dostávají metodickou pomoc. Pedagogové i nepedagogičtí zaměstnanci spolu aktivně komunikují, spolupracují na akcích a vytvářejí přátelské klima založené na respektu a empatii.

Odbornost a rozvoj

Zaměstnanci školy se pravidelně vzdělávají prostřednictvím školení, seminářů a projektů. Pedagogové se zaměřují na digitální dovednosti, jazykové vzdělávání, mezinárodní spolupráci a inkluzi, zatímco nepedagogičtí pracovníci rozvíjejí profesionalitu a efektivitu v praxi. Vedení podporuje další vzdělávání a osobní rozvoj, čímž škola funguje jako „učící se organizace“.

Atmosféra a kultura školy

Atmosféra školy je vstřícná, lidská a spolupracující. Zaměstnanci jsou hrdí na svou práci a aktivně se zapojují do života komunity, čímž posilují dobré jméno školy. Škola je vnímána jako přátelské, bezpečné a otevřené místo, kde každý má svůj význam. Tento přístup přispívá k naplňování poslání školy – vychovávat zvědavé, zodpovědné a sebevědomé žáky.

Zhodnocení personální situace

Personální situaci školy lze hodnotit velmi pozitivně. Škola má stabilní, motivovaný a kvalifikovaný tým, který je připraven naplňovat vizi moderní, mezinárodně otevřené, ekologické a digitálně rozvinuté školy. Silná personální základna je zárukou dalšího rozvoje a dlouhodobé stability.

4.3.2 Žáci školy

Ve školním roce 2025/26 navštěvuje ZŠ Moravany 203 žáků (113 chlapců, 90 dívek) ve 9 třídách bez paralelních ročníků a bez přípravné třídy. Výuka probíhá v jednotlivých ročnících, což zajišťuje plynulou návaznost. Na 1. stupni je 123 žáků, na 2. stupni 80 žáků. Průměrná naplněnost tříd je 23 žáků.

Vývoj počtu žáků v letech 2018–2026

Současná ředitelka školy, Mgr. Jana Felcmanová, stojí v čele školy od 1.srpna 2018. Od jejího nástupu došlo k postupnému, stabilnímu růstu počtu žáků, což svědčí o kvalitní práci pedagogického týmu, příjemné atmosféře školy a důvěře rodičů.

Školní rok	Počet žáků	Meziroční změna
------------	------------	-----------------

2018/19	172	-
2019/20	174	+2
2020/21	179	+5
2021/22	183	+4
2022/23	189	+6
2023/24	188	-1
2024/25	191	+3
2025/26	203	+12

Za dobu vedení Mgr. Jany Felcmanové se počet žáků zvýšil o 31, což představuje růst o přibližně 19 %.

Tento trend potvrzuje stabilitu školy, dobré výsledky v pedagogické oblasti i pozitivní obraz školy v regionu.

Počet žáků podle tříd (2025/2026)

Třída	Počet žáků
1.třída	26
2.třída	27
3.třída	19
4.třída	30
5.třída	21
6.třída	17
7.třída	26
8.třída	17
9.třída	20
Celkem	203

Žáci se speciálními vzdělávacími potřebami a nadaní žáci

Ve škole je 44 žáků se speciálními vzdělávacími potřebami (cca 22 %), což svědčí o otevřenosti školy vůči inkluzi. Žákům poskytují podporu učitelé a asistenti formou individuální péče a pravidelného doučování, ve spolupráci se školním poradenským pracovištěm. Škola nemá oficiálně diagnostikované nadané žáky, ale pracuje i s dětmi s mimořádnými schopnostmi, kterým nabízí rozšiřující úkoly, soutěže a projekty.

Aktivity a zapojení žáků

ZŠ Moravany dlouhodobě podporuje aktivní zapojení žáků do školních i mimoškolních aktivit, které rozvíjejí sociální, pohybové i občanské kompetence. Žáci se pravidelně účastní projektových dnů, tematických bloků a celoškolních akcí, zejména v oblasti environmentální výchovy, zdravého životního stylu a dopravní výchovy. Dopravní výchova je systematicky rozvíjena praktickým výcvikem na dopravním hřišti a spoluprací s hasiči. Škola se aktivně věnuje ekologickým aktivitám a získala certifikát „Škola pro udržitelný život“. Důležitou součástí jsou také sportovní soutěže a turnaje podporující týmovou spolupráci a fair play.

Žáci se pravidelně účastní soutěží (např. olympiády, Pyškvorkiády), sportovních akcí okolních škol, eTwinning projektů, ekologických sběrů a kulturních akcí v regionu, což posiluje jejich vztah ke komunitě.

Školní klima a spolupráce s komunitou

Školní klima na ZŠ Moravany je založeno na otevřené komunikaci, respektu a spolupráci mezi žáky, pedagogy, rodiči a zřizovatelem. Škola vytváří bezpečné prostředí podporující individuální rozvoj a pocit sounáležitosti. Spolupráce s rodiči probíhá přes třídní schůzky, tripartity, konzultace, školní akce, SRPDŠ a komunikaci na webu a Facebooku. Škola také úzce spolupracuje s obcí, místními spolky, hasiči a knihovnou, což posiluje její roli komunitního centra.

Zhodnocení žáků školy

ZŠ Moravany je stabilní, otevřená a inkluzivní škola, která podporuje různé vzdělávací potřeby i osobnostní rozvoj žáků. Přátelské prostředí, spolupráce s rodiči a obcí a pestrá nabídka aktivit zajišťují, že se žáci cítí bezpečně a motivovaně. Škola naplňuje vizi místa, kde se děti učí s radostí, respektují se a rostou nejen ve znalostech, ale i v lidskosti.

Z dlouhodobého hlediska je patrný mírný nárůst počtu žáků, což má přímý dopad na kapacitní možnosti školy a plánování jejího dalšího rozvoje.

4.3.3 Zázemí školy

Základní škola Moravany, okres Pardubice, disponuje velmi dobře udržovaným a funkčně členěným zázemím, které odpovídá potřebám současného vzdělávání. Škola se skládá ze dvou budov – pro 1. a 2. stupeň – a nabízí žákům i zaměstnancům příjemné, čisté a bezpečné prostředí.

Budovy jsou ve vlastnictví obce Moravany, která se o jejich stav a modernizaci dlouhodobě pečlivě stará.

Budovy školy

Budova 1. stupně – Komenského 118

Zde probíhá výuka 1. a 5. ročníku, sídlí školní družina a školní jídelna s kuchyní. Objekt je v dobrém stavu, nedávno proběhla výměna topení a instalace fotovoltaiky. Budova je bezbariérová a má malou tělocvičnu, kterou využívají žáci i místní spolky a slouží také pro školní a komunitní akce. Budova má pět kmenových učeben a jedno oddělení družiny, další dvě oddělení jsou umístěna ve třídách. Bohužel bude nutné malou tělocvičnu o letních prázdninách přebudovat na učebnu 1. třídy.

Budova 2. stupně – Smetanova 321

Slouží pro výuku 6.–9. ročníku a obsahuje čtyři kmenové učebny, počítačovou učebnu a cvičnou kuchyňku. Budova je v dobrém technickém stavu, bezbariérová a byla zde provedena výměna topení.

Učebny a odborné prostory

Škola disponuje celkem devíti kmenovými učebnami, jednou odbornou učebnou ICT a jednou cvičnou kuchyňkou. Dílny ani přírodovědné laboratoře škola zatím nemá.

Všechny učebny jsou vybaveny multifunkčními tabulemi, připojením k internetu a moderním nábytkem.

Učebny jsou světlé, esteticky upravené a doplněné o výzdobu z výtvarných prací žáků. Celé prostředí školy působí moderně a příjemně, přičemž si zachovává rodinnou atmosféru menší venkovské školy.

Školní jídelna a družina

Školní jídelna se nachází na budově 1. stupně a má kapacitu 230 strávníků. Stravování je zajištěno vlastní kuchyní, která funguje spolehlivě, avšak je již před rekonstrukcí.

Hygienická stanice v Pardubicích i zřizovatel si jsou vědomi potřeb modernizace kuchyňského a výdejního zázemí, která je plánována do dalších let.

Školní družina má tři oddělení s celkovou kapacitou 60 dětí. Sídlí rovněž v budově na Komenského 118, avšak kvůli nedostatku prostor využívají děti dvě oddělení běžné třídy.

I přes prostorová omezení nabízí družina dětem pestrý program a využívá k aktivitám i venkovní prostory školy.

Venkovní prostory a okolí školy

Před hlavní budovou 1. stupně se nachází moderní multifunkční hřiště, které lze v zimě využít i jako kluziště.

K dispozici je také školní zahrada, o kterou pečují nepedagogičtí pracovníci společně s vychovatelkami a žáky.

V roce 2025 byly do zahrady vysázeny za pomoci žáků, zaměstnanců školy a obce nové stromky, rybízy, angrešty a okrasné dřeviny.

Škola zatím nemá altán ani venkovní učebnu, avšak využívá dopravní hřiště, které bylo v roce 2025 zmodernizováno díky dotaci obce.

Technické a materiální vybavení je průběžně modernizováno, nicméně stávající prostorové možnosti jsou již téměř využity. To představuje klíčový faktor pro plánování budoucího rozvoje a případné úpravy infrastruktury.

4.4 Digitální a technické vybavení

Počet zaměstnanců a vypůjčené ICT techniky

Funkce	Zaměstnanci	Notebooky	Stolní počítače	iPady
Ředitelka	1	1	1	1
Zástupkyně ředitelky	1	1	1	1
Učitel/ka	14	14	-	6
Asistentka pedagoga	6	7	-	-

Vychovatelka ŠD	3	2	-	-
Provozní zaměstnanci	2	3	1	-
Celkem	27	27	3	8

Ve školním roce 2025/2026 je ICT vybavení školy rozděleno podle potřeb zaměstnanců. Celkem 27 pracovníků má zapůjčené zařízení. Ředitelka a zástupkyně mají notebook, stolní počítač a iPad. Učitelé používají notebooky a iPady při výuce i komunikaci. Asistenti pedagoga disponují 7 notebooky, vychovatelky 2 notebooky a provozní zaměstnanci 3 notebooky a 1 počítač. Vybavení podporuje efektivní práci, výuku i administrativu.

Počet ICT techniky ve škole

Umístění	Notebooky	Stolní počítače	Interaktivní tabule	Data projektory	Grafické tablety	Tablety
Učebna informatiky	16	25	1	1	-	38
Třídy	-	-	9	3	-	-
Družina	-	1	1	-	-	-
Sborovna 1.st.	19	1	-	-	-	18
Sborovna 2.st.	-	-	-	-	-	-
Kabinet	1	2	-	-	-	-
Žáci	-	-	-	-	-	1
Archiv	1	-	-	4	3	-
Celkem	37	29	11	8	3	57

Ve školním roce 2025/2026 má ZŠ Moravany 57 ICT zařízení, která jsou rovnoměrně rozmístěna v učebnách, kabinetech a školní družině. Škola disponuje 37 notebooky (16 v učebně informatiky), 29 stolními počítači (25 v učebně informatiky), 11 interaktivními tabulemi, 4 dataprojektory a 3 grafickými tablety. Výraznou část tvoří 57 tabletů (38 v učebně informatiky, 18 pro 1. stupeň a 1 zapůjčený žákovi se zdravotním omezením). Vybavení podporuje moderní výuku, rozvoj digitálních kompetencí a efektivní využívání technologií.

Díky tomuto vybavení má škola vytvořeny velmi dobré podmínky pro rozvoj digitálních kompetencí žáků i pedagogů a pro efektivní využívání moderních technologií ve výuce. Zároveň je patrná péče o rovnoměrné a účelné rozdělení techniky, které zajišťuje, že všechna zařízení jsou využívána prakticky a přispívají ke zkvalitnění vzdělávacího procesu.

Ostatní příslušenství

Umístění	Myši k PC	Nabíječky	Sluchátka	iGET koncovky	iGET pera	Klávesnice
Učebna informatiky	29	32	22	30	30	25
Třídy	-	-	-	-	-	-
Družina	1	-	-	-	-	1
Sborovna 1.	5	11	-	15	2	1
Sborovna 2.	-	-	2	-	-	-
Kabinet	-	-	-	-	-	-
Žáci	-	-	-	-	-	-
Archiv	-	-	-	-	-	-
Celkem	35	43	24	45	32	27

Učebna informatiky je moderně vybavené centrum digitálního vzdělávání. Má 25 počítačů s Windows 11 a Microsoft Office a interaktivní tabuli SMART, což umožňuje praktické osvojení digitálních dovedností a aktivní zapojení žáků. K dispozici je také bohaté příslušenství (myši, nabíječky, sluchátka, eJet pera a koncovky), které podporuje výuku i dalších předmětů. Učebna je využívána žáky i učiteli pro výuku, prezentace a školení a vytváří moderní a inspirativní prostředí.

Elektronické agendy a aplikace

Elektronické agendy	Aplikace
Matrika školy	Bakaláři
Úvazky, rozvrh hodin, organizace výuky	Bakaláři
Zápis	ZápisOnline
Třídní knihy, žákovské knížky	Bakaláři

Komunikační nástroje	Bakaláři, Outlook, WhatsApp
Matrika školní jídelny	Strava.cz
Ekonomická agenda	Gordic
Mzdový program	VIS
Evidence školní družiny	Bellhop
Datová schránka	v4rwkds
Evaluační dotazník pro žáky, rodiče a pedagogické a nepedagogické pracovníky	Microsoft Forms
Elektronická úřední deska	https://www.zsmoravany.cz/index.php/cs/skola/uredni-deska
Webové stránky školy	https://www.zsmoravany.cz/index.php/cs/
Rezervační formulář pro tripartity	Reservio
Facebooková stránka školy	Facebook, Instagram
Sdílené dokumenty	Microsoft Teams
Spisová služba	Gordic

ZŠ Moravany využívá širokou škálu elektronických systémů, které zajišťují efektivní správu školy, komunikaci a administrativu. Hlavním nástrojem je Bakaláři pro vedení matriky, rozvrhů, třídních knih a komunikaci. Pro interní spolupráci používá škola Outlook, Microsoft Teams a WhatsApp. Ekonomická agenda je v systému Gordic, mzdy ve VIS, školní jídelna pracuje se Strava.cz a školní družina s BellHope. Škola také využívá datovou schránku, elektronickou úřední desku, web, sociální sítě a rezervační formuláře. Pro evaluace používá Microsoft Forms a sdílení dokumentů probíhá v Teams. Celkově má škola dobře nastavenou digitální agendu, která podporuje efektivní fungování a otevřenou komunikaci.

Bezpečnostní pravidla a správa počítačové sítě

Počítačová síť ZŠ Moravany je navržena s důrazem na bezpečnost a stabilitu. Základem je firewall a řízení přístupových práv podle rolí zaměstnanců. Citlivá data (matrika, ekonomika, personální agendy) jsou spravována na SQL serveru, pravidelně zálohována a archivována. O správu se stará správce sítě, přičemž jsou stanoveny postupy pro zastupitelnost a řešení incidentů. Síť je monitorována, zálohování probíhá na externí HDD a server je chráněn

UPS. Zaměstnanci jsou pravidelně školeni v bezpečném používání ICT a ochraně osobních údajů. Systém je funkční a odpovídá potřebám školy, přičemž je doporučeno pokračovat v modernizaci a zvyšování kybernetické bezpečnosti.

Externí správce PC: Petr Sháněl, tel. 608 323 021, e-mail: petr@pescomputers.cz

Výuka informatiky

Od 1. září 2022/2023 škola realizuje výuku podle revidovaného RVP ZV v oblasti Informatika a v roce 2025/2026 pokračuje v jeho implementaci. ŠVP je průběžně aktualizován tak, aby výuka podporovala algoritmické myšlení, práci s daty, informační etiku a digitální kompetence.

Pedagogové se vzdělávají na školeních, webinářích a kurzech, mimo jiné ve spolupráci s Národním pedagogickým institutem v Pardubicích. Digitální dovednosti jsou integrovány i do dalších předmětů (přírodopis, chemie, zeměpis, matematika) a žáci využívají digitální technologie a online nástroje. Metodickou podporu zajišťuje spolupráce učitelů, konzultace a vzájemné hospitace.

Postupný náběh od 1. září 2022

ročník	2021/22	2022/23	2023/24	2024/25	2025/26	2026/27	2027/28	2028/29
1								
2								
3								
4		zahájení řádně	zahájení řádně	zahájení řádně	zahájení řádně	zahájení řádně	zahájení řádně	zahájení řádně
5			návaznost na 4	návaznost na 4	návaznost na 4	návaznost na 4	návaznost na 4	návaznost na 4
6		zahájení bez návaznosti	zahájení bez návaznosti	návaznost na 4,5	návaznost na 4,5,6	návaznost na 4,5,6	návaznost na 4,5,6	návaznost na 4,5,6
7		zahájení bez návaznosti	návaznost na 6	návaznost na 6	návaznost na 4,5,6	návaznost na 4,5,6,7	návaznost na 4,5,6,7	návaznost na 4,5,6,7
8			návaznost na 7	návaznost na 6,7	návaznost na 6,7	návaznost na 4,5,6,7	návaznost na 4,5,6,7	návaznost na 4,5,6,7
9				návaznost na 7,8	návaznost na 6,7,8	návaznost na 6,7,8	návaznost na 4,5,6,7,8	návaznost na 4,5,6,7,8

Plán rozvoje ICT na školní rok 2025/2026

V nadcházejícím školním roce škola pokračuje v rozvoji ICT s cílem zlepšit výuku a digitální kompetence žáků i učitelů. Prioritou je další rozvoj výuky nové informatiky a prohlubování integrace digitálních technologií do ostatních předmětů (prezentace, simulace, práce s daty, projektové vyučování).

Pedagogové se budou vzdělávat na odborných školeních (NPI, JAK 2, zřizovatel) a v interních workshopech se budou sdílet dobré praktiky.

Škola plánuje modernizaci techniky (notebooky, tablety, příslušenství) a zajištění stabilního internetu ve všech učebnách, přičemž bude efektivně využívat dotace a podporu zřizovatele.

Důraz je také na kybernetickou bezpečnost a ochranu osobních údajů, včetně vzdělávání žáků a pedagogů. Součástí rozvoje je i zavádění nových digitálních nástrojů (např. Canva, Padlet, interaktivní učebnice).

Hlavní cíl rozvoje ICT na školní rok 2025/2026

Rozšířit možnosti digitálního vzdělávání na škole, podpořit pedagogické i žákovské kompetence v oblasti ICT a zajistit moderní a bezpečné využití technologií ve výuce.

4.5 Charakteristika obce a spádové oblasti

Charakteristika obce Moravany

Charakteristika obce Moravany je pro strategii důležitá především z hlediska demografického vývoje a spolupráce se zřizovatelem. Obec vykazuje stabilní rozvoj a nárůst počtu obyvatel, což má přímý dopad na kapacitu školy a její další směřování. Významným faktorem je také aktivní spolupráce obce se školou, která podporuje její rozvojové aktivity a zapojení do komunitního života.

Spádové oblasti školy

Základní škola Moravany je spádovou školou pro okolní obce, což ovlivňuje její kapacitní možnosti, organizaci výuky i dlouhodobé plánování. Demografický vývoj ve spádové oblasti naznačuje postupný nárůst počtu žáků, což vytváří tlak na rozvoj infrastruktury školy a efektivní řízení kapacity.

5 Analýza současného stavu školy

5.1 Úvod ke kapitole

Analýza současného stavu ZŠ Moravany slouží jako základ pro tvorbu strategie rozvoje školy. Cílem je objektivně zhodnotit vnitřní fungování školy i její postavení v širším kontextu. Kapitola shrnuje silné a slabé stránky, příležitosti a rizika a poskytuje podklad pro realistické strategické cíle.

5.2 Účel analýzy

Účelem analýzy je získat přesný obraz fungování školy v klíčových oblastech (personální zajištění, vzdělávací proces, školní klima, materiálně-technické zázemí a spolupráce se stakeholdery). Umožňuje identifikovat faktory ovlivňující kvalitu vzdělávání i oblasti vyžadující systematická opatření. Analýza zachycuje reálné potřeby školy a specifika místního prostředí a slouží jako podklad pro další rozvoj.

5.3 Vazba na strategické řízení školy

Analýza současného stavu je klíčovou součástí strategického řízení školy a slouží jako podklad pro stanovení priorit, cílů a konkrétních opatření. Výstupy se využívají při rozhodování vedení, plánování personální politiky, rozvoje materiálního zázemí i podpory žáků a pedagogů. Zjištění jsou propojena s návrhovou částí strategie, kde se slabé stránky a rizika přetvářejí v rozvojové cíle. Analýza také zvyšuje transparentnost a usnadňuje komunikaci strategických záměrů se zřizovatelem, zaměstnanci, rodiči i partnery. Pro její zpracování byly použity běžné kvalitativní metody strategického řízení. (SWOT analýza, analýza zainteresovaných stran, řízené rozhovory, dotazníkové šetření, brainstorming, analýza dokumentů).

5.4 Stakeholder přístup

Umožnil analyzovat školu z pohledu klíčových zainteresovaných skupin, zejména žáků, zákonných zástupců, pedagogických a nepedagogických zaměstnanců, vedení školy a zřizovatele. Tento přístup pomohl identifikovat očekávání jednotlivých skupin a jejich vliv na fungování a rozvoj školy.

Kombinace uvedených metod přispěla k vytvoření realistického a vyváženého obrazu současného stavu ZŠ Moravany a vytvořila pevný základ pro formulaci strategie dalšího rozvoje školy.

Vnitřní analýza školy z pohledu stakeholderů

Vnitřní analýza školy je v této kapitole zpracována s využitím přístupu stakeholderů, tedy klíčových zainteresovaných skupin, které mají přímý vliv na fungování školy nebo jsou jejím působením významně ovlivněny. Mezi hlavní vnitřní stakeholdery Základní školy Moravany patří zejména pedagogičtí a nepedagogičtí zaměstnanci školy, žáci a vedení školy. Analýza se zaměřuje na personální oblast, školní klima a materiálně-technické zázemí.

Personální oblasti z pohledu stakeholderů

Personální oblast je klíčová pro kvalitu výuky a školní klima. Hlavními aktéry jsou pedagogové, nepedagogičtí zaměstnanci a vedení školy.

Silné stránky:

Škola má stabilní a zkušený pedagogický sbor s nízkou fluktuací a kvalitní tým odborníků (výchovná poradkyně, preventistka, kariérový poradce, speciální pedagožka, koordinátoři). Funguje školní poradenské pracoviště a kvalitní tým asistentů pedagoga. Zapojení do mezinárodních projektů zvyšuje prestiž a rozvoj kompetencí. Stabilní nepedagogický personál zajišťuje provoz a vedení podporuje profesní rozvoj a využívá dotační programy.

Slabé stránky:

Učitelé mají vysokou pracovní zátěž, často kombinují výuku s koordinací a projekty. Omezené personální rezervy komplikují zastupitelnost. Nerovnoměrné úvazky vychovatelek a asistentů ztěžují plánování. Chybí systematická supervize a podpora psychohygieny zaměstnanců, což zvyšuje riziko vyhoření. Závislost na dotacích ohrožuje dlouhodobou stabilitu podpůrných pozic.

Žákovská oblast z pohledu stakeholderů

Žáci jsou klíčoví pro strategická rozhodnutí školy.

Silné stránky:

Škola má stabilně rostoucí počet žáků, dobré pověsti a optimální naplněnost tříd, což umožňuje individuální přístup. Vytváří přátelské a bezpečné prostředí, nabízí pestré školní i mimoškolní aktivity a je aktivně zapojena do života obce. Poskytuje kvalitní podporu žákům se SVP a má fungující poradenské pracoviště. Silná je také spolupráce s rodiči a obcí.

Slabé stránky:

Vysoký podíl žáků se SVP zvyšuje nároky na pedagogy. Chybí systematická identifikace a podpora nadaných žáků. Nerovnoměrná domácí podpora ovlivňuje výsledky některých žáků. Omezené prostory omezují rozšířené aktivity a nerovnoměrná úroveň digitálních kompetencí zvyšuje nároky na individualizaci výuky.

Materiální a prostorové zázemí školy z pohledu stakeholderů

Materiálně-technické zázemí školy ovlivňuje komfort žáků, zaměstnanců i rodičů a představuje významný faktor kvality vzdělávacího prostředí.

Silné stránky:

Škola má dvě samostatné budovy pro 1. a 2. stupeň, které jsou v dobrém technickém stavu, bezbariérové a dobře udržované. K dispozici je školní kuchyně a jídelna, multifunkční hřiště, školní zahrada a tělocvična využívaná i komunitně. Škola má modernizované dopravní hřiště a dobré vztahy se zřizovatelem.

Slabé stránky:

Chybí odborné učebny a dostatečné prostory pro školní družinu. Kuchyně a jídelna potřebují rekonstrukci, a škola postrádá venkovní učebnu. Provoz dvou budov je finančně a organizačně náročný.

Materiálně-technické zázemí školy ovlivňuje komfort žáků, zaměstnanců i rodičů a představuje významný faktor kvality vzdělávacího prostředí.

5.5 Brainstorming se zaměstnanci

Při zpracování této práce byla využita metoda brainstormingu, tedy společného „sběru nápadů“. Jejím cílem bylo pojmenovat oblasti, které ve škole nefungují ideálně, zjistit, kde jsou potřeby dalšího rozvoje, a hledat možné cesty ke zlepšení.

Do brainstormingu byli zapojeni zaměstnanci školy i vedení školy. Každý z nich přinášel svůj pohled vycházející z každodenní zkušenosti. Učitelé sdíleli poznatky z výuky a práce s žáky, nepedagogičtí pracovníci upozorňovali na provozní a organizační záležitosti a vedení školy doplňovalo širší pohled na chod školy a její směřování.

Setkání probíhala formou otevřené diskuse, kde měl každý možnost vyjádřit své postřehy a nápady. V první fázi se všechny podněty pouze zapisovaly, bez hodnocení, aby se nikdo nebál říct svůj názor. Teprve poté se jednotlivé návrhy třídily, hledaly se společné body a oblasti, které se opakovaly a byly vnímány jako nejdůležitější.

Shrnutí brainstormingu se zaměstnanci

Brainstorming se zaměstnanci školy poskytl velmi cenné informace o fungování školy z pohledu lidí, kteří zde pracují každý den. Diskuse ukázala, že zaměstnanci nejvíce vnímají jako důležité oblasti spojené s materiálním zázemím školy, organizací výuky a rozvojem žáků, stejně jako vnitřní komunikaci a spolupráci mezi jednotlivými pracovníky.

Učitelé zdůrazňovali potřebu modernějšího vybavení učeben a školní družiny, lepší prostorové uspořádání pro výuku, a také podporu při práci s žáky s individuálními potřebami. Nepedagogičtí pracovníci upozorňovali na nutnost efektivnější organizace provozu školy, zajištění dostatečných prostor pro odpočinek a pohyb dětí. Vedení školy do diskuse vnášelo pohled na strategický rozvoj školy, propojení dlouhodobých cílů s konkrétními kroky a koordinaci projektů a aktivit.

Ze všech nápadů a podnětů bylo možné vyčlenit několik klíčových témat, která se opakovala a byla považována za nejdůležitější: bezpečné a podnětné prostředí pro žáky, kvalitní materiální a prostorové zázemí, efektivní komunikace mezi zaměstnanci a pokračovat v podpoře profesního rozvoje učitelů.

Brainstorming tak poskytl konkrétní návrhy řešení, které vycházejí z praxe zaměstnanců a zároveň umožňují plánovat kroky vedoucí ke zlepšení chodu školy. Výstupy ze setkání tvoří podklad pro další rozvoj školy a pro strategické rozhodování vedení, a zajišťují, že změny budou reflektovat skutečné potřeby zaměstnanců i žáků.

5.6 Podpora wellbeing žáků ve škole

Vymezení pojmu wellbeing v kontextu školy

Wellbeing žáků představuje stav celkové pohody, který zahrnuje nejen fyzické zdraví, ale také psychickou, sociální a emoční rovinu života dítěte. Ve školním prostředí je wellbeing úzce propojen s pocitem bezpečí, přijetí, respektu, se vzájemnými vztahy a s možností otevřeně vyjadřovat své potřeby a názory. Škola, která systematicky podporuje wellbeing, vytváří podmínky pro efektivní učení, zdravý osobnostní rozvoj a pozitivní klima celé vzdělávací instituce.

Na naší škole vnímáme wellbeing žáků jako jednu z klíčových oblastí kvality vzdělávání a dlouhodobě jej začleňujeme do každodenního chodu školy i do strategického plánování.

Praktická realizace podpory wellbeing žáků

Podpora wellbeing žáků je na škole realizována nejen prostřednictvím preventivních programů a práce školního poradenského pracoviště, ale také formou aktivního zapojení samotných žáků. Jedním z příkladů dobré praxe je participativní aktivita zaměřená na mapování pocitů žáků ve škole.

Žáci měli možnost anonymně vyjádřit své pocity, názory a návrhy prostřednictvím lístečků, které byly umístěny na tematickou nástěnku „Wellbeing ve škole“. Hlavním sdělením celé aktivity bylo motto: **„Chceme se všichni ve škole cítit dobře.“**

Tato forma zpětné vazby umožnila zachytit autentické prožívání školního prostředí z pohledu žáků a zároveň posílila jejich pocit spoluzodpovědnosti a důležitosti vlastního hlasu.

Vyhodnocení názorů a potřeb žáků

Z obsahové analýzy sdělení žáků vyplynulo několik opakujících se témat:

- potřeba bezpečného a klidného prostředí,
- důraz na dobré vztahy mezi spolužáky a mezi žáky a pedagogy,
- přání, aby byli žáci více vyslechnuti a respektováni,
- snaha o omezení stresu a tlaku na výkon,
- důležitost férového a laskavého přístupu učitelů.
- Vedle pozitivních sdělení se objevily také kritické podněty, které škola vnímá jako cenný zdroj informací pro další rozvoj. Tyto podněty slouží jako podklad pro cílená opatření v oblasti prevence rizikového chování, práce s třídními kolektivy a podpory duševního zdraví.

Dopad aktivity na školní klima

Zapojení žáků do diskuse o wellbeing mělo pozitivní dopad na celkové klima školy. Žáci získali prostor k otevřenému vyjádření svých pocitů, což posílilo jejich důvěru ve školu jako bezpečné místo. Zároveň došlo k posílení vztahu mezi žáky a vedením školy, které aktivně deklarovalo zájem o jejich názory.

Výstupy z této aktivity jsou dále využívány:

- při plánování preventivních programů,
- v třídnických hodinách,
- při práci školního poradenského pracoviště,
- jako podklad pro strategické cíle školy v oblasti podpory wellbeing.

Wellbeing jako součást dlouhodobé strategie školy

Wellbeing žáků není na škole chápán jako jednorázová aktivita, ale jako dlouhodobý proces, který je průběžně vyhodnocován a rozvíjen. Škola usiluje o vytváření prostředí, kde se každý žák cítí přijímaný, respektovaný a má možnost se rozvíjet nejen po stránce vzdělávací, ale i osobnostní.

Podpora wellbeing žáků se tak stává nedílnou součástí vize školy a jedním z pilířů moderního a kvalitního vzdělávání.

Obrázek č.1 – první stupeň



Obrázek č.2 – druhý stupeň



5.7 Google formulář – Pohled rodičů na fungování školy

Pro získání co nejúplnějšího pohledu na fungování školy bylo důležité doplnit názory zaměstnanců také o pohled rodičů. Rodiče totiž školu vnímají z jiné perspektivy – sledují, jak se jejich děti ve škole cítí, jak jsou informováni o dění ve škole a jak škola působí navenek.

Za tímto účelem byl vytvořen anonymní dotazník prostřednictvím Google formuláře. Tato forma byla zvolena záměrně, protože umožňuje rodičům vyjádřit svůj názor otevřeně, bez obav a bez nutnosti přihlašování přes školní účet. Zároveň je tato forma technicky jednoduchá, přehledná a umožňuje snadné vyhodnocení odpovědí.

Dotazník byl zaměřen na oblasti, které rodiče vnímají jako nejdůležitější:

- spokojenost s komunikací školy směrem k rodičům,
- dostatek informací o prospěchu a chování dítěte,
- pocity dítěte ve škole (bezpečí, klima třídy, vztahy),
- spolupráce s třídním učitelem a ostatními pracovníky školy,
- silné stránky školy z pohledu rodičů,
- oblasti, kde rodiče vidí prostor pro zlepšení,
- náměty na rozvoj školy, vybavení či nabídku aktivit.

Dotazník obsahoval jak uzavřené otázky s možností hodnocení, tak otevřené otázky, kde mohli rodiče vyjádřit své vlastní podněty a návrhy.

Tímto způsobem byla získána cenná zpětná vazba od rodičů, kteří jsou důležitými partnery školy. Jejich pohled významně doplnil informace získané od zaměstnanců školy a přispěl k lepšímu pochopení toho, jak škola působí nejen zevnitř, ale i navenek. Výsledky dotazníku se staly důležitým podkladem pro další plánování rozvoje školy.

Vyhodnocení dotazníku pro rodiče

V rámci zjišťování pohledu rodičů na fungování školy byl vytvořen anonymní dotazník prostřednictvím Google formuláře. Dotazník byl rozeslán všem zákonným zástupcům žáků školy. Školu v době šetření navštěvovalo celkem 203 žáků.

Dotazník vyplnilo 65 rodičů, což představuje přibližně 32 % z celkového počtu žáků školy. Tuto návratnost lze považovat za uspokojivou a získané odpovědi poskytují relevantní zpětnou vazbu o tom, jak rodiče školu vnímají. Z odpovědí vyplynulo, že většina rodičů hodnotí komunikaci školy směrem k rodičům jako velmi dobrou nebo spíše dobrou. Rodiče oceňují zejména pravidelné informování prostřednictvím elektronické žákovské knížky, třídních schůzek, tripartit a školních akcí.

Spolupráce s třídními učiteli byla rodiči hodnocena převážně velmi pozitivně. Celkem 60 % respondentů ji označilo jako velmi dobrou a 30,8 % jako spíše dobrou. Pouze malé procento rodičů zvolilo hodnocení průměrná či nedostatečná.

Z odpovědí vyplývá, že rodiče mají dostatek informací o prospěchu i chování svého dítěte, oceňují vstřícnost třídních učitelů a možnost kdykoliv se na ně obrátit v případě potřeby. Celkově lze konstatovat, že komunikace a spolupráce mezi školou a rodinou je v této oblasti nastavena na velmi dobré úrovni.

Z odpovědí rodičů vyplývá, že většina dětí se ve škole cítí bezpečně. Celkem 55,4 % rodičů uvedlo odpověď ano a 36,9 % spíše ano. Negativní odpovědi (spíše ne, ne) či možnost „nedokážu posoudit“ se objevily pouze v ojedinělých případech. Lze tedy konstatovat, že naprostá většina rodičů vnímá školu jako bezpečné prostředí pro své děti.

Mezi nejčastěji zmiňované silné stránky školy patří především rodinné prostředí menší venkovské školy, osobní a individuální přístup k žákům a vstřícné, přátelské chování učitelů. Rodiče oceňují dobrou komunikaci ze strany vedení i třídních učitelů, otevřenost školy a ochotu řešit případné problémy.

Velmi pozitivně je hodnocena také pestrost aktivit – projekty, soutěže, výlety, exkurze, besedy, škola v přírodě, kroužky (např. keramika), možnost využití sportovní haly či zapojení do mezinárodní spolupráce a programů EU. Rodiče vyzdvihují spolupráci se zahraničními školami, propojení s obcí i aktivní zapojení školy do různých akcí.

Opakovaně se objevuje ocenění menšího počtu žáků ve třídách, nepřeplněnosti tříd, čistého a příjemného prostředí, kvalitního zázemí a školního stravování. Rodiče pozitivně hodnotí také podporu nadaných žáků i pomoc dětem se znevýhodněním, práci s třídními kolektivy a přípravu na střední školu.

Někteří respondenti uvedli, že nedokáží školu zatím plně posoudit (např. z důvodu krátké zkušenosti), případně žádné konkrétní silné stránky nevyjmenovali. Celkově však zpětná vazba potvrzuje, že škola je rodiči vnímána jako bezpečné, aktivní a vstřícné prostředí, které se snaží o další postupné zlepšování podmínek pro vzdělávání i rozvoj žáků.

Dále jsme se rodičů ptali, v jakých oblastech by se podle jejich názoru mohla škola zlepšit.

Z odpovědí vyplynulo, že značná část respondentů v současné době nevnímá žádné zásadní nedostatky – opakovaně se objevovaly odpovědi typu „nic mě nenapadá“, „nevím“ nebo vyjádření celkové spokojenosti se školou.

Přesto se objevily podněty, které lze shrnout do několika tematických oblastí. Nejčastěji rodiče zmiňovali potřebu ještě zlepšit komunikaci a informovanost (včasné informace o suplování a změnách rozvrhu, sjednocení komunikačních kanálů, možnost online nahlížení do testů). Další připomínky se týkaly stability výuky, omezení častého suplování a důslednějšího vedení některých tříd.

Část rodičů by uvítala větší důraz na individuální přístup – jak směrem k nadaným žákům, tak k dětem se speciálními vzdělávacími potřebami – více možností doučování, intenzivnější přípravu na přijímací zkoušky či posílení výuky cizích jazyků a informatiky. Objevily se také podněty týkající se prevence šikany a psychologické podpory.

Další oblastí byla školní družina (pestřejší program, méně času u obrazovek, kapacita družiny, bezpečnost venkovních prostor), školní stravování (kvalita a možnost výběru jídel) a materiální podmínky školy (odborné učebny, prostory pro dělení tříd).

Celkově lze konstatovat, že podněty rodičů směřují především k dalšímu rozvoji a zkvalitňování již fungujícího systému. Převládá však spokojenost a důvěra v práci školy i její další směřování.

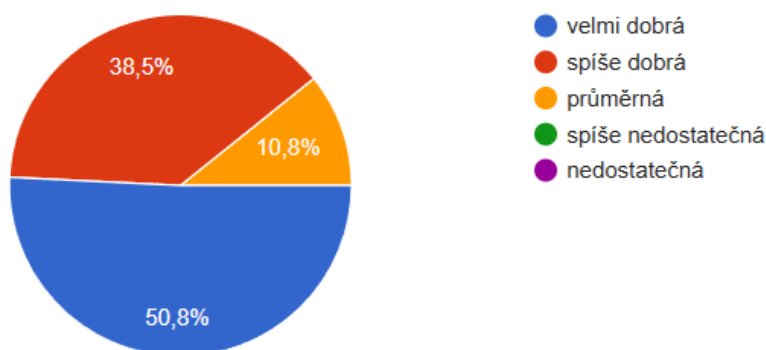
Z vyhodnocení dotazníku je patrné, že rodiče vnímají školu převážně velmi pozitivně, zároveň však přinášejí konkrétní podněty, které mohou přispět k dalšímu rozvoji školy. Získaná zpětná vazba tak představuje důležitý podklad

pro plánování dalších kroků vedoucích ke zlepšování podmínek vzdělávání žáků.

1. Jak hodnotíte komunikaci školy směrem k rodičům?

 Kopírovat

65 odpovědí



Graf č. 1 – Hodnocení komunikace školy směrem k rodičům

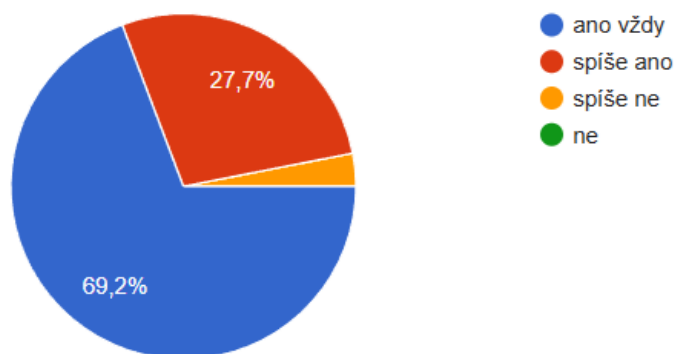
Graf č. 1 – Hodnocení komunikace školy směrem k rodičům

Graf znázorňuje hodnocení komunikace školy směrem k rodičům na základě odpovědí 65 respondentů. Z výsledků vyplývá, že komunikace školy je rodiči hodnocena převážně pozitivně. Celkem 50,8 % rodičů označilo komunikaci jako velmi dobrou a 38,5 % jako spíše dobrou. Souhrnně tedy téměř 90 % respondentů hodnotí komunikaci školy kladně. Hodnocení průměrná zvolilo 10,8 % rodičů. Možnosti spíše nedostatečná a nedostatečná nebyly v odpovědích zastoupeny.

Z grafu je patrné, že škola je v oblasti komunikace s rodiči vnímána velmi pozitivně. Výsledky potvrzují, že nastavené komunikační mechanismy jsou funkční a většina rodičů se cítí být dostatečně informována o dění ve škole.

2. Máte dostatek informací o prospěchu a chování svého dítěte?

65 odpovědí



Graf č. 2 – Hodnocení dostatku informací o prospěchu a chování žáků

Graf č. 2 – Hodnocení dostatku informací o prospěchu a chování žáků

Graf zobrazuje odpovědi rodičů na otázku, zda mají dostatek informací o prospěchu a chování svého dítěte. Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 65 respondentů.

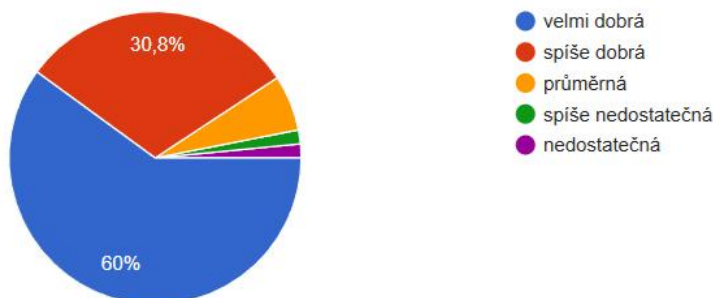
Z výsledků vyplývá, že naprostá většina rodičů pocituje dostatečnou informovanost. Možnost „ano vždy“ zvolilo 69,2 % respondentů a odpověď „spíše ano“ uvedlo 27,7 % rodičů. Celkově tedy 96,9 % dotázaných hodnotí informovanost ze strany školy pozitivně.

Pouze malé procento respondentů (přibližně 3 %) uvedlo možnost „spíše ne“ a odpověď „ne“ nezvolil žádný z dotázaných rodičů.

Výsledky ukazují, že škola poskytuje rodičům dostatek informací o studijních výsledcích i chování jejich dětí a že komunikační systém školy je v této oblasti funkční a efektivní.

3. Jak hodnotíte spolupráci s třídním učitelem?

65 odpovědí



Graf č. 3 – Hodnocení spolupráce s třídním učitelem

Graf č. 3 – Hodnocení spolupráce s třídním učitelem

Graf znázorňuje hodnocení spolupráce s třídním učitelem ze strany rodičů. Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 65 respondentů.

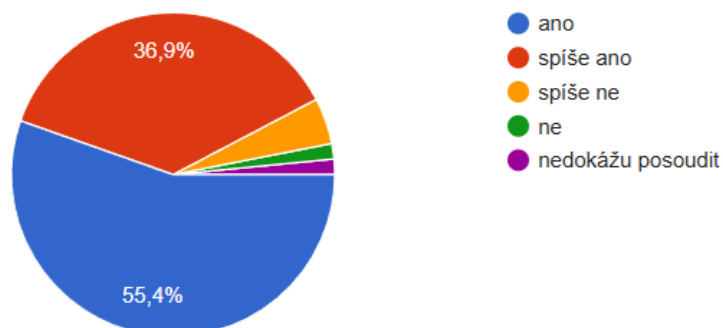
Z výsledků vyplývá, že spolupráce s třídními učiteli je hodnocena převážně velmi pozitivně. Možnost „velmi dobrá“ zvolilo 60 % respondentů a odpověď „spíše dobrá“ uvedlo 30,8 % rodičů. Celkově tedy více než 90 % dotázaných hodnotí spolupráci kladně.

Menší část respondentů označila spolupráci jako „průměrnou“. Pouze ojediněle se objevilo hodnocení „spíše nedostatečná“ a „nedostatečná“, přičemž tato negativní hodnocení tvoří jen zanedbatelné procento odpovědí.

Výsledky ukazují, že vztah mezi rodiči a třídními učiteli je na velmi dobré úrovni a že komunikace i vzájemná spolupráce jsou většinou rodičů vnímány pozitivně.

4. Cítí se Vaše dítě ve škole bezpečně?

65 odpovědí



Graf č. 4 – Hodnocení pocitu bezpečí ve škole

Graf č. 4 – Hodnocení pocitu bezpečí ve škole

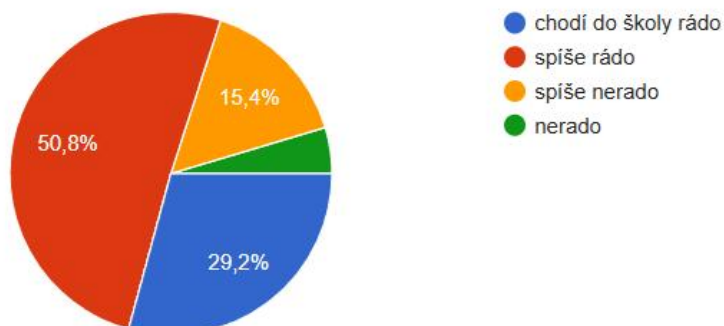
Graf znázorňuje odpovědi rodičů na otázku, zda se jejich dítě cítí ve škole bezpečně. Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 65 respondentů. Více než polovina rodičů (55,4 %) uvedla odpověď „ano“ a dalších 36,9 % zvolilo možnost „spíše ano“. Celkově tedy 92,3 % respondentů vnímá školní prostředí jako bezpečné nebo spíše bezpečné pro své dítě.

Menší část rodičů označila odpověď „spíše ne“, pouze ojedinělé odpovědi se objevily u možnosti „ne“ a „nedokážu posoudit“. Negativní či nejisté hodnocení tak tvoří jen velmi malé procento z celkového počtu odpovědí.

Z výsledků lze vyvodit, že většina rodičů považuje školu za bezpečné prostředí, ve kterém se jejich děti cítí dobře. Tento výsledek svědčí o pozitivním klimatu školy a funkčních preventivních opatřeních v oblasti bezpečnosti.

5. Jak podle Vás Vaše dítě vnímá školu?

65 odpovědí



Graf č. 5 – Jak dítě vnímá školu

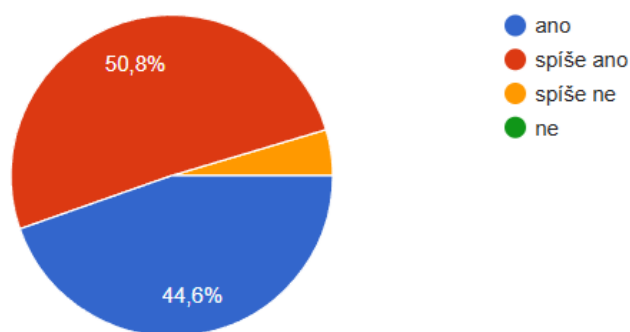
Graf č. 5 – Jak dítě vnímá školu

Z výsledků šetření (65 odpovědí) vyplývá, že převážná většina rodičů hodnotí vztah svého dítěte ke škole pozitivně. Celkem 29,2 % rodičů uvedlo, že jejich dítě chodí do školy rádo, a dalších 50,8 % odpovědělo „spíše rádo“. Souhrnně tedy 80 % respondentů vnímá postoj svého dítěte ke škole kladně. Naopak 15,4 % rodičů uvedlo, že jejich dítě chodí do školy spíše nerado, a pouze malé procento (přibližně 4,6 %) zvolilo odpověď „nerado“.

Výsledky lze hodnotit velmi pozitivně, protože ukazují, že škola je pro většinu žáků bezpečným a podnětným prostředím. Současně je však důležité věnovat pozornost i skupině žáků, kteří školu nevnímají pozitivně, a dále pracovat na posilování jejich motivace, podpory a pocitu úspěchu.

8. Jste spokojeni s nabídkou akcí a aktivit pro žáky (výukové, kulturní, sportovní)?

65 odpovědí



Graf č. 8 – Jak jste spokojeni s nabídkou akcí a aktivit pro žáky (výukové, kulturní, sportovní)?

Graf č. 8 – Jak jste spokojeni s nabídkou akcí a aktivit pro žáky (výukové, kulturní, sportovní)?

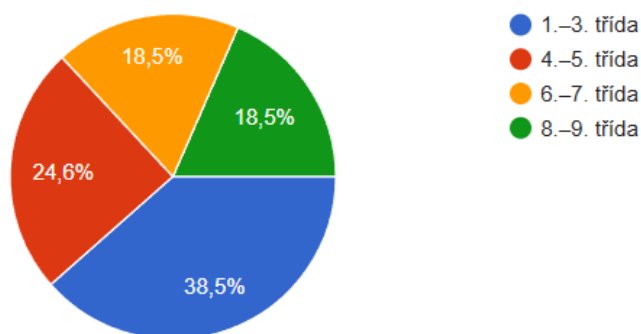
Z odpovědí rodičů (65 respondentů) vyplývá velmi vysoká míra spokojenosti s nabídkou školních akcí a aktivit. Odpověď „ano“ zvolilo 44,6 % rodičů a „spíše ano“ 50,8 %. Celkově tedy 95,4 % respondentů hodnotí nabídku výukových, kulturních i sportovních aktivit pozitivně.

Pouze malé procento rodičů (přibližně 4,6 %) uvedlo odpověď „spíše ne“ a žádný z respondentů nezvolil variantu „ne“.

Výsledky ukazují, že škola nabízí dostatečně pestrou a kvalitní škálu aktivit, které odpovídají očekáváním většiny rodičů i žáků. Zároveň je vhodné i nadále sledovat potřeby rodin a případně reagovat na podněty menší skupiny méně spokojených respondentů, aby byla nabídka aktivit nadále rozvíjena a přizpůsobována aktuálním zájmům žáků.

11. Ročník dítěte (tato otázka je důležitá pro vyhodnocení, ale stále zachovává anonymitu)

65 odpovědí



Graf č. 11–V jakém ročníku je vaše dítě?

Graf č. 11 – V jakém ročníku je vaše dítě?

Z celkového počtu 65 respondentů vyplývá, že největší zastoupení mají rodiče žáků 1.–3. třídy, a to 38,5 %. Následují rodiče žáků 4.–5. třídy (24,6 %). Zastoupení rodičů žáků 6.–7. třídy a 8.–9. třídy je shodné, v obou případech 18,5 %. Výsledky ukazují, že dotazníkového šetření se zúčastnili rodiče napříč všemi ročníky školy, přičemž mírně převažují zákonní zástupci žáků prvního stupně. Tato skutečnost může částečně ovlivnit celkové výsledky šetření, protože rodiče mladších dětí bývají do školního dění často více zapojeni.

Rozložení odpovědí je však poměrně vyvážené, což umožňuje získat relevantní zpětnou vazbu jak z prvního, tak i z druhého stupně školy.

Shrnutí k výsledkům dotazníkového šetření

Výsledky dotazníkového šetření ukazují, že rodiče vnímají fungování školy převážně velmi pozitivně. Oceňují zejména komunikaci školy, spolupráci s třídními učiteli a bezpečné prostředí, ve kterém se jejich děti pohybují. Zároveň se v odpovědích objevily podněty směřující k dalšímu zlepšování materiálního zázemí a rozvoji školy, které mohou být využity při plánování dalších kroků do budoucna.

5.8 SWOT analýza

Byla použita k identifikaci silných a slabých stránek školy a k pojmenování příležitostí a hrozeb vyplývajících z vnějšího prostředí. Tato metoda poskytlá strukturovaný rámec pro vyhodnocení klíčových oblastí fungování školy.

5.8.1 SWOT vnitřní analýza: silné a slabé stránky

Vnitřní analýza Základní školy Moravany se zaměřuje na zhodnocení silných a slabých stránek školy, které vyplývají z jejího vnitřního fungování. Posuzovány jsou zejména personální, organizační, pedagogické a materiálně-technické podmínky školy a jejich vzájemná provázanost.

Cílem této analýzy je synteticky zachytit oblasti, ve kterých škola dosahuje dobrých výsledků a má vytvořeny kvalitní podmínky pro vzdělávání žáků, a zároveň identifikovat faktory, které mohou její další rozvoj limitovat. Výstupy vnitřní SWOT analýzy slouží jako podklad pro stanovení priorit a plánování dalšího směřování školy.

SWOT analýza personální oblasti

Personální oblast představuje jeden z nejdůležitějších pilířů úspěšného fungování školy. Zahrnuje jak pedagogické, tak nepedagogické pracovníky, jejich kvalifikaci, motivaci, pracovní podmínky, spolupráci a stabilitu.

Na základě výše uvedených dat a popisu personální struktury školy byly zpracována následující SWOT analýza.

Silné stránky

Stabilní, zkušený pedagogický tým s nízkou fluktuací a přátelskou atmosférou.

Kvalifikovaní odborníci ve klíčových rolích (ŠPP, ICT, EVVO, ŠVP, projekty).

Fungující školní poradenské pracoviště (ŠPP) s komplexní podporou žáků a rodičů.

Zapojení do mezinárodních projektů (eTwinning, Erasmus+) zvyšuje prestiž školy.

Silný tým asistentů pedagoga podporující inkluzi.

Otevřená komunikace a spolupráce v týmu.

Loajální nepedagogický personál zajišťující provoz školy.

Podpora profesního rozvoje a využívání dotačních programů.

Slabé stránky

Vysoká pracovní zátěž pedagogů při kombinaci výuky a koordinace projektů.

Časová náročnost mezinárodních aktivit omezuje další rozvoj.

Omezené personální rezervy při dlouhodobé absenci.

Nerovnoměrné úvazky vychovatelek a asistentů komplikují plánování.

Chybí systém supervize a psychohygieny pro zaměstnance.

Závislost na externích projektech a dotacích (např. financování asistentů).

SWOT analýza žákovské oblasti

Žákovská oblast tvoří jednu z nejvýznamnějších součástí fungování školy.

Analýza vychází z aktuálních dat o počtu žáků, jejich aktivitách, podpoře, školním klimatu i spolupráci s komunitou.

Silné stránky

Stabilní růst počtu žáků (172 v roce 2018 → 204 v roce 2025/26).

Optimální naplněnost tříd (průměrně 23 žáků).

Přátelské, bezpečné a respektující prostředí.

Široká nabídka školních i mimoškolních aktivit a projektů.

Aktivní zapojení do komunitního života (spolupráce s obcí, spolky a okolními školami).

Efektivní podpora žáků se SVP (44 žáků, cca 22 %).

Fungující školní poradenské pracoviště.

Silná podpora obce a rodičů.

Slabé stránky

Vysoký podíl žáků se SVP zvyšuje nároky na personál a čas.

Chybí systematická diagnostika nadaných žáků.

Nerovnoměrná domácí podpora žáků ovlivňuje výsledky.

Omezené prostory pro rozšířené aktivity.

Vysoké vytížení učitelů a asistentů kvůli individuální podpoře.

Nerovnoměrná úroveň digitálních kompetencí žáků.

SWOT analýza materiálního a prostorového zázemí

Analýza zázemí školy se zaměřuje na stav budov, prostory pro výuku, vybavení učeben, zázemí pro školní družinu, jídelnu, venkovní prostory i celkovou údržbu objektů.

Silné stránky

Dvě samostatné budovy pro 1. a 2. stupeň umožňují přehledný provoz a věkově přizpůsobenou výuku.

Dobrá technická úroveň (údržba, výměna topení, fotovoltaika, zateplení).

Bezbariérovost obou budov.

Estetické a bezpečné prostředí.

Vlastní školní kuchyně a jídelna s kapacitou 230 strávníků.

Multifunkční hřiště a školní zahrada (v zimě kluziště).

Aktivní využívání tělocvičny i pro komunitní akce.

Modernizované dopravní hřiště.

Péče o zeleň a spolupráce s obcí.

Slabé stránky

Nedostatek odborných učeben (fyzika, chemie, přírodopis, technika).

Omezené prostory pro školní družinu (jen jedna samostatná místnost).

Školní jídelna a kuchyň potřebují rekonstrukci.

Chybí venkovní učebna/altán pro environmentální výuku.

Provoz dvou budov je náročnější na údržbu i finance.

5.8.2 SWOT vnější analýza: příležitosti a hrozby

(spolupráce s obcí, konkurence, demografie)

Vnější analýza představuje hodnocení faktorů mimo školu, které ovlivňují její fungování a rozvoj. Zohledňuje především okolní prostředí, demografický vývoj, konkurenci ostatních škol a vztahy se zřizovatelem a místní komunitou. Cílem této části je identifikovat příležitosti, které může škola využít, a hrozby, které je třeba sledovat a aktivně eliminovat, aby byla zajištěna dlouhodobá stabilita a udržitelný rozvoj školy.

SWOT analýza personální oblasti

Příležitosti

Posílení školního poradenského pracoviště a rozšíření o psychologa.
Rozvoj profesního vzdělávání (digitální dovednosti, jazyky, mentoring).
Využití nových dotačních programů pro inovace a personální podporu.
Rozšíření mezinárodní spolupráce (Erasmus+, jazykové projekty).
Zavedení podpory wellbeingu zaměstnanců (workshopy, teambuilding).
Lepší propagace školy a prezentace úspěchů.

Hrozby

Nedostatek kvalifikovaných učitelů na trhu práce.
Stárnutí sboru a nutnost generační obměny.
Nejistota financování projektů a podpůrných pozic.
Rostoucí administrativní zátěž a riziko vyhoření.
Demografické výkyvy ovlivňující počty žáků a úvazky.

SWOT analýza žáci školy

Příležitosti

Rozšíření spolupráce s PPP a SŠ při identifikaci a podpoře nadaných žáků.
Rozvoj mezinárodní spolupráce v eTwinningu (výměnné projekty, jazyková podpora).
Využití dotačních programů (např. OP JAK) pro doučování, pomůcky a volnočasové aktivity.
Posílení ekologické a digitální výchovy a moderních forem výuky.
Zavedení systémové podpory žákovského wellbeingu.
Prohloubení spolupráce s rodiči a komunitou (akce, workshopy, dny otevřených dveří).

Hrozby

Rostoucí počet žáků se SVP a riziko přetížení pedagogů.
Demografické výkyvy a možné kolísání počtu žáků.
Nedostatek asistentů pedagoga na trhu práce.
Nejistota financování z dotačních programů.
Nutnost pravidelných investic do moderních technologií.

SWOT analýza zázemí školy

Příležitosti

Rekonstrukce školní jídelny a kuchyně pro vyšší komfort a lepší pracovní podmínky.

Získání dotací na odborné učebny (např. IROP, OP JAK).

Rozšíření venkovních vzdělávacích prostor (venkovní učebna, altán, přírodovědný koutek).

Spolupráce s obcí na rozvoji areálu (sportovní plochy, parkování).

Zapojení rodičů a veřejnosti do úprav prostředí školy (brigády, výsadby).

Zvýšení využití tělocvičny a hřiště pro volnočasové aktivity.

Posílení environmentální výchovy a využití školní zahrady.

Hrozby

Finanční omezení obce a dotačních programů, které mohou oddálit rekonstrukce.

Přetížení prostor při dalším nárůstu počtu žáků.

Vyšší náklady na provoz dvou budov (energie, údržba).

Nedostatek prostoru pro nové vzdělávací trendy (polytechnika, badatelství).

Riziko poškození venkovních prostor vandalismem nebo počasím.

Závěr: SWOT analýza personální oblasti

Z provedené analýzy vyplývá, že personální oblast Základní školy Moravany je velkou předností školy.

Silný, stabilní a kvalifikovaný tým, rozvinuté poradenské pracoviště, funkční systém koordinátorů i ochota učitelů inovovat tvoří pevný základ, na němž lze stavět další rozvoj školy.

Klíčovou výzvou pro další období bude udržení motivace a duševní pohody zaměstnanců, posílení personálních rezerv a stabilní financování podpůrných pozic.

Závěr: SWOT analýza žáci školy

Žákovská oblast Základní školy Moravany vykazuje velkou stabilitu a pozitivní vývojový trend. Silné stránky – zejména příznivé klima, komunitní podpora a důsledná práce s žáky s SVP – převažují nad slabinami.

Škola má zároveň široké možnosti dalšího rozvoje prostřednictvím projektů, spolupráce a inovativních přístupů.

Klíčovou výzvou zůstává udržení kvality při rostoucím počtu žáků, zajištění dostatečné personální podpory a stabilní financování podpůrných opatření.

Při zachování současného přístupu pedagogů má škola všechny předpoklady, aby i nadále zůstala bezpečným, otevřeným a respektujícím místem pro vzdělávání i život dětí.

Závěr: SWOT analýza zázemí školy

Zázemí Základní školy Moravany lze charakterizovat jako stabilní, funkční a pečlivě spravované, s výraznou podporou zřizovatele a místní komunity.

Silné stránky – zejména dobrý technický stav budov, bezbariérovost, využití malé tělocvičny pro komunitní akce a kvalitní péče o okolí školy – jednoznačně převažují nad slabinami.

Hlavní výzvy do budoucna představují rozšíření odborných učeben, rekonstrukce školní kuchyně a zlepšení prostorových podmínek pro školní družinu.

Díky aktivní spolupráci školy, obce a rodičů a však ZŠ Moravany všechny předpoklady k tomu, aby i nadále rozvíjela své zázemí moderním, funkčním a přívětivým směrem.

SWOT analýza

Silné stránky (Strengths):	Slabé stránky (Weaknesses):
• Otevřená škola – spolupráce s rodiči, okolními školami, spolky, veřejností a SRPŠ • Stabilní, zkušený a kvalifikovaný pedagogický tým s nízkou fluktuací a přátelskou atmosférou • metodické orgány, • DVPP pedagogů,	• vysoká pracovní zátěž pedagogů spojená s projekty, inkluzí a individuální podporou žáků • omezené personální rezervy při dlouhodobé absenci zaměstnanců • závislost financování podpůrných pozic na dotacích a projektech • vysoký podíl žáků se SVP zvyšující

• vzájemné hospitace • Fungující školní poradenské pracoviště (ŠPP) a silný tým asistentů pedagogů • Otevřená komunikace, spolupráce a loajalita pedagogických i nepedagogických pracovníků • Zapojení školy do mezinárodních projektů (Erasmus+, eTwinning) a dotačních programů • hostitelská škola pro stážisty, projektové návštěvy žáků a učitelů • škola je školícím střediskem pro DZS Praha • EKO – aktivity • Výjezdy školy • Stabilní růst počtu žáků a optimální naplněnost tříd • Bezpečné, přátelské a respektující klima školy • Široká nabídka aktivit, projektů a silné komunitní vazby s obcí a rodiči • Bezbariérové, estetické a technicky dobře udržované budovy • Vlastní školní kuchyně, jídelna, tělocvična, hřiště, zahrada a dopravní hřiště • vzhled, prostory a okolí školy, • pozitivní klima školy • IT vybavení školy • Aktivní spolupráce s obcí a péče o okolní prostředí školy	nároky na čas i personál • chybí systematická práce s nadanými žáky • nerovnoměrná domácí podpora žáků a rozdílná úroveň digitálních kompetencí • nedostatek odborných učeben (přírodovědné, polytechnické, jazykové – nedostatečné prostory pro půlení jazyků) • nedostatečné prostory pro školní družinu • školní kuchyň nesplňuje hygienická minima již 2 x zaznamenáno k řešení ve zprávě od hygienické stanice v Pardubicích, • provoz dvou budov zvyšuje finanční i provozní náročnost • nedostatečné prostory pro školní družinu, • nutná údržba budovy 2. stupně – střecha, přes proběhlé opravy do budovy zatéká.
---	--

Příležitosti (Opportunities): • rozšíření ŠPP o školního psychologa a posílení podpůrných profesí • využití dotačních programů IROP na odborné učebny • podpora profesního rozvoje pedagogů (digitální dovednosti, jazyky, mentoring, rozšíření kvalifikačního vzdělávání) • nové metody výuky • učitelská portfolia • sdílení zkušeností z domácího i zahraničního prostředí • rozvoj mezinárodní spolupráce a jazykových projektů • posílení spolupráce s PPP, SŠ a rodiči při podpoře nadaných i ohrožených žáků • rozšíření venkovních vzdělávacích prostor (altán, venkovní učebna, přírodovědný koutek, dílny) • rekonstrukce školní kuchyně a modernizace odborných učeben • větší zapojení rodičů a veřejnosti do života školy • posílení ekologické, digitální, badatelské výuky	Hrozby (Threats): • nedostatek kvalifikovaných pedagogů a asistentů na trhu práce • nejistota financování podpůrných opatření a projektů • riziko vyhoření zaměstnanců vlivem rostoucí administrativy a zátěže • stárnutí pedagogického sboru a nutnost generační obměny • konkurence ostatních základních škol, • nedostatečná podpora ze státního rozpočtu, př. nepedagogové a jejich financování • demografické výkyvy ovlivňující počty žáků a úvazky, nedostatek dětí – nízká porodnost, stárnutí obyvatel obce. • rostoucí počet žáků se SVP a přetížení pedagogů • přetížení prostor při dalším nárůstu počtu žáků • finanční omezení zřizovatele nebo dotačních programů • vyšší náklady na provoz dvou budov • riziko poškození venkovních prostor vandalismem či počasím
--	---

5.9 Porterův model pěti sil v kontextu ZŠ Moravany

Analýza okolí školy

Porterův model pěti sil je vhodný nástroj pro systematické zkoumání prostředí školy, protože umožňuje identifikovat tlaky, které ovlivňují její fungování, stabilitu i strategické rozhodování. I když je model původně z oblasti podnikové strategie, lze jednotlivé síly převést do kontextu školství a využít je k hlubší analýze vnějších vlivů na školu.

1. Intenzita konkurence mezi školami

V regionu kolem Moravan v okrese Pardubice není vysoký počet základních škol; nejbližší školy jsou spíše ve větších obcích – Hrochův Týnec, Dašice, Dolní Roveň, nebo v Pardubicích samotných. Nejbližší alternativou pro rodiče mohou být např. školy v Pardubicích nebo okolních vesnicích, případně soukromé či alternativní školy ve městě v Hradci Králové. Tato situace znamená, že ZŠ Moravany má relativně stabilní poptávku ze strany místních rodin a nezažívá náročný tlak bezprostřední konkurence, ale stále musí pečovat o dobrou reputaci, aby si udržela stávající žáky a zůstala atraktivní i pro nové. Vedení školy zaměřuje své úsilí na profilaci školy (na ekologické, mezinárodní, sportovní zaměření) a na budování pozitivního vztahů v obci, aby byla první volbou pro rodiče a současné žáky.

2. Hrozba vstupu nových „subjektů“ do prostředí

„Nové subjekty“ v kontextu školství mohou být zřizovatelé jiných typů škol, domácí vzdělávání (HV) nebo nové formy vzdělávací nabídky (např. online školy, alternativní vzdělávací programy). V okolí Moravan není reálná hrozba vzniku nové základní školy přímo v obci. Domácí vzdělávání však reprezentuje jinou výzvu – rodiny si mohou vybrat HV z různých důvodů (speciální potřeby žáků, alternativní pedagogika), což může snížit počet žáků navštěvujících běžnou školu. Škola by měla monitorovat demografický vývoj a trendy ve vzdělávání rodin v regionu a aktivně komunikovat svou nabídku, aby zůstala atraktivní variantou vzdělávání.

3. Vyjednávací síla odběratelů (rodičů a žáků)

Rodiče představují klíčové „odběratele“ vzdělávací služby: jejich spokojenost s výukou, komunikací i péčí o děti výrazně ovlivňuje reputaci školy v obci a ochotu doporučovat školu dalším rodinám. Žáci pak silně ovlivňují vnitřní klima školy svou aktivitou, motivací i chováním. Škola v Moravanech využívá různé kanály komunikace (elektronická žákovská knížka, e-mail, sociální sítě, třídní schůzky, tripartity), což napomáhá rodičům cítit se informovaní a zapojení do dění školy.

Důraz na partnerskou komunikaci s rodiči a na zapojení žáků do školních rozhodovacích procesů může posílit důvěru, pozitivní zpětnou vazbu i celkovou spokojenost.

4. Vyjednávací síla dodavatelů

V oblasti školství jsou hlavními „dodavateli“ pedagogičtí pracovníci, asistenti, metodici, poradci, zřizovatel, ČŠI (Obec Moravany), kteří ovlivňují podmínky školy (např. finanční, materiální, personální). Udržení kvalitních a motivovaných učitelů je pro školu zásadní – v malých školách bývá méně volných pracovních míst, ale zároveň je vyšší riziko odchodu učitelů pro lepší nabídky ve větších městech.

Vedení školy by mělo klást důraz na stabilizaci pedagogického týmu (např. pomoc s dalším vzděláváním, pozitivní pracovní klima, uznání pedagogů) a spolupráci se zřizovatelem při plánování financí i investic.

5. Hrozba substitutů

Vzdělávací „substituty“ představují nejen domácí vzdělávání, ale také aktivity, které mohou částečně nahrazovat tradiční formu školy – např. online kurzy, zájmové programy, jazykové kroužky nebo specializované výukové platformy. Tyto alternativy obvykle neslouží jako plná náhrada, ale mohou ovlivnit očekávání rodičů i žáků (vyšší požadavky na personalizaci výuky, technické vybavení apod.).

Škola může zahrnout prvky inovativní výuky (např. ICT technologie ve výuce, projekty, jazykové kluby, spolupráce s externími odborníky) do svého vzdělávacího programu jako konkurenční výhodu.

Důvod výběru Porterova modelu pro ZŠ Moravany

Porterův model pěti sil jsem vybrala jako analytický nástroj, protože umožňuje komplexně posoudit vnější prostředí školy a identifikovat faktory, které ovlivňují její postavení v regionu. Model podporuje systematické uvažování o konkurenčních tlacích, vyjednávací síle stakeholderů a hrozbách substitutů, což je pro školu cenné při formulaci strategických cílů. Umožňuje vedení ZŠ Moravany připravit opatření, která posílí atraktivitu školy, zajistí stabilitu personálu a reagují na měnící se potřeby žáků a rodičů.

Závěrečné zhodnocení

Analýza podle Porterova modelu pěti sil ukazuje, že ZŠ Moravany působí ve stabilním a představitelném prostředí veřejného základního školství. Klíčové strategické výzvy se soustředí především na oblast personální udržitelnosti, prostorových kapacit a postupné adaptace školy na měnící se očekávání žáků a jejich zákonných zástupců. Tyto faktory by měly být zohledněny při formulaci strategických cílů a rozvojových opatření školy.

5.10 Vnější analýza školy

(Základní škola Moravany, okres Pardubice)

Vnější analýza školy se zabývá identifikací faktorů z okolního prostředí, které ovlivňují fungování školy, její strategické řízení a rozvoj. Tato kapitola je klíčovým podkladem pro pochopení podmínek, ve kterých škola působí, a pro navrhování opatření, která umožní škole efektivně reagovat na změny v jejím okolí.

5.10.1 Spolupráce se zřizovatelem a obcí

5.10.1.1 Obec

Zřizovatelem Základní školy Moravany je **Obec Moravany**, která díky své strategické poloze a velikosti zajišťuje stabilní prostředí pro školu. Obec má přibližně **1861 obyvatel (k 1.1.2024)**, což odpovídá maloměstskému až většímu vesnickému charakteru sídla s aktivní komunitou obyvatel. Obec Moravany u Pardubic.

Obec Moravany dlouhodobě podporuje infrastrukturu i veřejné služby, včetně školství a volnočasových aktivit. Spolupráce školy se zřizovatelem se projevuje v oblasti investic do budov, školních areálů a zázemí – například v rámci oprav dopravního hřiště nebo vybavení učeben moderní technikou. Škola tak může efektivně reagovat na potřeby svých žáků i pedagogů. ZŠ Moravany

Obecní orgány jsou rovněž důležitým partnerem při řešení dopravní obslužnosti spádové oblasti školy, včetně autobusové a vlakové dopravy, která zajišťuje dostupnost školy i pro žáky z přilehlých částí obce.

5.10.1.2 Instituce

Škola spolupracuje s řadou institucí, které podporují její pedagogickou a výchovnou činnost. Mezi tyto partnery patří **pedagogicko-psychologická poradna Pardubice + Ústí nad Orlicí**, SPC Archa Chrudim, Svítání Pardubice, Tyflocentrum Pardubice, krajské vzdělávací instituce, Městský úřad Pardubice či neziskové organizace, které doplňují standardní výuku o odborné služby a programy podpory žáků. (Policie ČR, Hasiči Holice,

5.10.1.3 Místní partneři

Škola aktivně navazuje kontakty s místními spolky – Sokol, Dobrovolní hasiči Moravany a Slepotic, sportovními kluby, kulturními organizacemi, ale i s podnikateli v obci. Taková partnerství využívá při organizaci projektů, společenských akcí a volnočasových aktivit – například sportovní akce, projektové dny, besedy nebo celoškolní akce. Tyto aktivity posilují vazbu mezi školou a komunitou a přispívají k pozitivnímu vnímání školy obyvateli obce.

5.10.2 Demografický vývoj a spádová oblast

5.10.2.1 Vývoj počtu dětí

Podle statistických údajů se počet obyvatel obce Moravany v posledních letech mírně zvyšoval, přičemž obec má kolem 1861 obyvatel (stav 1.1.2024). V populaci přibližně 0–14 let tvoří podstatnou část, což je relevantní pro predikci počtu žáků školy (např. dle statistických demografických dat z roku 2021 byly děti a mladiství součástí obyvatel v poměrně stabilním počtu – data z jiných demografických přehledů ukazují na ~273 osob ve věku 0–14 let v roce 2021). Základní škole Moravany se daří plnit svou kapacitu – k aktuálnímu stavu je uváděno, že ze 230 povolených žáků je zhruba 170–187 žáků, tedy kapacita je využita zhruba 74–81 %. Tento fakt indikuje stabilní zájem rodičů o vzdělávání v místní škole, ale zároveň ponechává prostor pro případné demografické výkyvy v budoucnosti.

5.10.2.2 Konkurence škol

V rámci Pardubického okresu a okolních obcí působí i jiné základní školy, které představují konkurenci při rozhodování rodičů o volbě školy. Větší města v okolí (např. Pardubice, Hrochův Týnec, Dašice) nabízejí širší nabídku vzdělávacích programů, specializace nebo volitelných aktivit. ZŠ Moravany proto musí reflektovat tuto konkurenci v nabídce svých aktivit, komunikace s rodiči a kvalitě výuky.

5.10.2.3 Migrace obyvatel

Migrace obyvatel ve spádové oblasti ovlivňuje počet žáků a jejich strukturu. Obec Moravany disponuje dobrou dopravní dostupností do větších center, což vede k tomu, že mladé rodiny mohou zůstat v obci i přesto, že pracují v okolních městech. Současně ale mohou některé rodiny za prací či vzděláním volit jiné lokality. Škola proto pravidelně sleduje demografické trendy, aby mohla včas přizpůsobit organizační a pedagogické plánování.

5.10.3 Legislativní a společenské vlivy

5.10.3.1 Změny ve školství

Působení školy se řídí platnou školskou legislativou, zejména školským zákonem, rámcovými vzdělávacími programy a normami Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy ČR. Tyto právní předpisy ovlivňují obsah vzdělávání, organizaci výuky, hodnocení žáků, podmínky pro inkluzi a financování škol. Základní škola Moravany pravidelně aktualizuje své vzdělávací dokumenty podle platné legislativy a integruje nové požadavky do školní praxe.

5.10.3.2 Vzdělávací trendy

Škola reaguje na moderní vzdělávací trendy, zejména digitalizaci výuky, rozvoj klíčových kompetencí, projektové vyučování a environmentální vzdělávání, které systematicky začleňuje do výuky napříč ročníky. Cílem je připravit žáky na proměnlivé požadavky současné společnosti a trhu práce.

Digitalizace výuky podporuje rozvoj digitální gramotnosti, práci s informacemi a individualizaci výuky napříč předměty. Důraz je kladen také na rozvoj

klíčových kompetencí, samostatnosti, spolupráce, kritického myšlení a řešení problémů, a to prostřednictvím projektového a skupinového vyučování.

V oblasti environmentální výchovy je škola zapojena do programu „Škola pro udržitelný život“, který vede žáky k odpovědnosti za životní prostředí a místní komunitu. Významnou roli hraje i mezinárodní spolupráce v programu eTwinning, rozvíjející jazykové, digitální a sociální kompetence žáků.

Další příležitostí je zapojení do programu Erasmus+, o jehož akreditaci škola v letošním školním roce žádala. Účast v mezinárodních projektech přispívá ke zkvalitnění výuky, inovacím a dlouhodobému rozvoji školy i její pozitivní image.

5.10.3.3 Očekávání rodičů

Rodiče v obci Moravany a okolí očekávají od školy nejen kvalitní základní vzdělání, ale také bezpečné a podporující školní prostředí, otevřenou komunikaci a dostupnost informací o vzdělávacím procesu. Škola se snaží tato očekávání naplňovat prostřednictvím pravidelných konzultačních hodin, třístranných schůzek, moderního informačního systému a aktivit, které podporují zapojení rodin do školního dění.

Z provedené analýzy vyplývá, že klíčovými oblastmi, na které by se měla strategie školy zaměřit, jsou zejména kvalita výuky, stabilita pedagogického sboru, rozvoj prostorových podmínek a podpora wellbeing žáků. Tyto oblasti se následně promítají do stanovených strategických priorit a konkrétních opatření.

6 Strategická vize školy do budoucna

6.1 Vize ZŠ Moravany, okres Pardubice

„Být otevřenou, moderní a inspirativní školou, která propojuje svět dětí, vzdělávání a komunity – školou, kde se učíme s radostí, spolupracujeme napříč kulturami a zodpovědně pečujeme o svět kolem nás“.

Tato vize vyjadřuje:

- otevřenost (mezinárodní spolupráce, eTwinning, partnerství škol),
- modernost (digitální kompetence, ICT),
- inspiraci (aktivní výuka, sport, environmentální projekty),
- odpovědnost (ekologie, vztah ke komunitě a přírodě).

6.2 Mise ZŠ Moravany, okres Pardubice

„Naším posláním je poskytovat vzdělávání, které rozvíjí dovednosti pro 21. století – komunikaci, tvořivost, spolupráci a kritické myšlení. V bezpečném a přátelském prostředí vedeme žáky k odpovědnosti, zdravému životnímu stylu a porozumění světu. Mezinárodní projekty, sport a digitální technologie propojujeme s každodenní výukou, aby každý žák mohl růst, objevovat a nacházet svou vlastní cestu.“

6.3 Hodnoty ZŠ Moravany, okres Pardubice

Otevřenost a spolupráce

Respektujeme rozmanitost, spolupracujeme s partnery z Česka i ze zahraničí, učíme se jeden od druhého.

Udržitelnost a vztah k přírodě

Myslíme ekologicky, vedeme žáky k odpovědnému chování k životnímu prostředí.

Pohyb a zdravý životní styl

Sport a aktivní pohyb jsou přirozenou součástí školního života.

Digitální gramotnost a inovace

Rozvíjíme dovednosti pro digitální svět, využíváme technologie tvořivě a smyslně.

Radost z učení a bezpečné prostředí

Vytváříme atmosféru důvěry, kde se každý žák cítí přijatý, motivovaný a úspěšný.

6.4 SMART cíle ZŠ Moravany, okres Pardubice (2026–2031)

1. Rozvoj mezinárodní spolupráce a Erasmus+

S: Udržovat a rozšiřovat mezinárodní projekty eTwinning a Erasmus+

M: Každý školní rok realizovat alespoň 2 mezinárodní projekty a zapojit min. 30% pedagogů.

A: Škola má zkušenou ambasadorku eTwinning, která školí kolegy.

R: Posiluje jazykové kompetence žáků i pedagogů, zvyšuje prestiž školy.

T: Do června 2031

2. Podpora digitální gramotnosti

S: Integrovat digitální technologie do všech vzdělávacích oblastí.

M: Každý žák 2.stupně prokazatelně ovládá základní nástroje MS Office, Google Workspace a tvorbu digitálních prezentací.

A: Využít zapojení do projektů MŠMT (např. DigiKompetence, Šablony JAK)

R: Rozvoj klíčové kompetence pro budoucnost.

T: Do roku 2028.

3. Posílení environmentální výchovy

S: Zavést ucelený ekologický program pro žáky všech ročníků.

M: Každý rok realizovat minimálně 3 eko projekty (např. Den Země, Recyklohraní, Tonda obal na cestách)

A: Škola již dlouhodobě spolupracuje s ekologickými organizacemi.

R: Upevňuje hodnoty udržitelnosti

T: Do roku 2027

4. Podpora pohybových aktivit

S: Zvýšit zapojení žáků do školních sportovních akcí a soutěží.

M: Každý rok se zúčastnit min. 5 sportovních turnajů nebo pořádat 3 vlastní akce.

A: Učitelé TV i SRPŠ aktivně organizují sportovní akce.

R: Podpora zdravého životního stylu a soudržnosti kolektivu.

T: Do roku 2027

5. Rozvoj učící se komunity

S: Udržovat spolupráci učitelů, rodičů a obce.

M: Každý rok uspořádat minimálně 3 společné akce (kulturní, projektové, osvětové).

A: Využít stávající dobré vztahy s obcí Moravany a SRPŠ.

R: Posilovat důvěru, soudržnost a komunitní charakter školy.

T: Do roku 2028

7 Strategie rozvoje ZŠ Moravany 2026–2031

Tato kapitola navazuje na předchozí analytické části dokumentu, ve kterých byl popsán současný stav školy, její silné a slabé stránky, příležitosti a rizika. Na základě těchto zjištění je formulován návrh konkrétní strategie školy, jejímž cílem je systematický rozvoj školy, zvyšování kvality vzdělávání a vytváření stabilního a podnětného prostředí pro žáky, zaměstnance i rodiče.

Strategie školy je koncipována jako dlouhodobý proces, který reaguje na aktuální potřeby školy a zároveň zohledňuje očekávaný budoucí vývoj v oblasti vzdělávání, demografie i financování školství.

7.1 Strategické priority školy 2026–2031

Na základě provedené analýzy současného stavu školy, která zahrnovala SWOT analýzu stakeholderů, výsledky dotazníkového šetření mezi rodiči a výstupy z participativního brainstormingu se zaměstnanci, byly identifikovány klíčové oblasti, které mají zásadní vliv na další rozvoj školy.

Strategické priority nebyly stanoveny jako souhrn všech oblastí, ve kterých škola působí, ale jako výběr těch nejdůležitějších oblastí, jejichž rozvoj má největší dopad na kvalitu vzdělávání, stabilitu školy a její dlouhodobou udržitelnost. Tento selektivní přístup je v souladu se zásadami strategického řízení, které zdůrazňuje nutnost volby a stanovení jasných priorit.

Při výběru strategických priorit byla zohledněna zejména následující kritéria:

- naléhavost řešených problémů,
- dopad na kvalitu vzdělávacího procesu,
- očekávání klíčových stakeholderů (žáci, rodiče, zaměstnanci, zřizovatel),
- reálná proveditelnost v podmínkách školy,
- vazba na dlouhodobou vizi a směřování školy.

Na základě těchto kritérií byly stanoveny následující strategické priority:

1. Zvýšení kvality výuky a modernizace vzdělávacího procesu
2. Podpora wellbeing žáků a rozvoj pozitivního školního klimatu
3. Stabilizace a profesní rozvoj pedagogického sboru
4. Rozvoj infrastruktury a prostorových podmínek školy
5. Rozvoj digitálních kompetencí a digitalizace školy

Součástí strategického rozhodování bylo také vědomé nezahrnutí některých oblastí mezi hlavní strategické priority. Například oblast spolupráce s rodiči, zřizovatelem a komunitou je ve škole dlouhodobě na velmi dobré úrovni, což bylo potvrzeno jak interními analýzami, tak zpětnou vazbou od stakeholderů. Z tohoto důvodu nebyla tato oblast zařazena mezi klíčové strategické priority pro následující období, ačkoliv její kvalita bude i nadále udržována.

Tento přístup vychází z principu strategického řízení, podle něhož strategie nepředstavuje souhrn všech aktivit organizace, ale výběr klíčových oblastí, na které bude soustředěna hlavní pozornost a zdroje.

7.2 Strategické rozhodnutí školy

Na základě provedené analýzy a stanovených strategických priorit byla formulována klíčová strategická rozhodnutí, která určují směr dalšího rozvoje školy. Strategická rozhodnutí představují vědomou volbu vedení školy o tom, na co bude zaměřena hlavní pozornost, jakým způsobem budou alokovány zdroje a jakým směrem se bude škola profilovat.

Na rozdíl od operativního řízení se jedná o dlouhodobá rozhodnutí, která mají zásadní dopad na fungování školy a ovlivňují její postavení v rámci vzdělávacího prostředí.

Klíčová strategická rozhodnutí ZŠ Moravany

1. Důraz na kvalitu výuky před kvantitativním růstem školy

Škola se nebude primárně zaměřovat na zvyšování počtu žáků, ale na zkvalitňování vzdělávacího procesu, individualizaci výuky a zavádění moderních pedagogických metod. Cílem je udržet vysokou úroveň vzdělávání a pozitivní klima školy.

2. Systematická podpora wellbeing žáků jako základního pilíře školy

Wellbeing žáků bude považován za klíčovou podmínku efektivního vzdělávání. Škola bude cíleně rozvíjet bezpečné a podporující prostředí, posilovat vztahy mezi žáky a pedagogy a předcházet rizikovému chování.

3. Stabilizace pedagogického sboru a podpora profesního rozvoje zaměstnanců

Škola se zaměří na udržení kvalifikovaných pedagogických pracovníků, jejich profesní rozvoj a vytváření podmínek pro dlouhodobou spolupráci. Důraz bude kladen na podporu začínajících učitelů i sdílení zkušeností v rámci pedagogického sboru.

4. Postupné řešení prostorových a infrastrukturních omezení školy

S ohledem na rostoucí potřeby školy bude kladen důraz na efektivní využití stávajících prostor a jejich postupný rozvoj. Prioritou je zajištění vhodných podmínek pro výuku, školní družinu a odborné vzdělávání.

5. Rozvoj digitalizace jako podpory výuky, nikoliv jako cíle samotného

Digitalizace bude chápána jako nástroj pro zvyšování kvality výuky a efektivity řízení školy, nikoliv jako samoúčelný cíl. Škola bude podporovat smysluplné využívání digitálních technologií ve výuce i v administrativě.

Charakter strategických rozhodnutí

Uvedená strategická rozhodnutí vycházejí z reálných podmínek školy, reflektují její silné stránky, limity i očekávání stakeholderů. Jsou formulována tak, aby byla dlouhodobě udržitelná a realizovatelná v podmínkách veřejné školy.

Strategická rozhodnutí zároveň vymezují směr, kterým se škola nebude ubírat – například neupřednostňování kvantitativního růstu na úkor kvality nebo zavádění změn bez ohledu na jejich přínos pro žáky a pedagogický sbor.

Uvedená strategická rozhodnutí jsou dále rozpracována do konkrétních akčních plánů, které představují nástroj jejich praktické realizace a umožňují jejich systematické naplňování v jednotlivých strategických oblastech.

7.3 Strategické oblasti

Vztah strategických priorit a strategických oblastí

Stanovené strategické priority představují klíčové směry rozvoje školy, tedy oblasti, na které se škola v následujícím období zaměří z hlediska změny a rozvoje. Strategické oblasti naopak představují rámec, ve kterém je strategie řízena a implementována.

Jednotlivé strategické priority se mohou prolínat napříč více strategickými oblastmi. Například priorita zaměřená na rozvoj digitálních kompetencí se promítá nejen do oblasti kvality výuky, ale také do oblasti infrastruktury

a částečně i do oblasti personálního rozvoje. Obdobně prioritou wellbeing žáků zasahuje nejen do kvality výuky, ale i do personální oblasti a celkového fungování školy.

Z tohoto důvodu není nutné, aby počet strategických priorit odpovídal počtu strategických oblastí. Strategické oblasti slouží jako struktura pro řízení a implementaci strategie, zatímco strategické priority určují konkrétní směr změny.

Na základě provedených analýz byly stanoveny čtyři klíčové strategické oblasti, které jsou zásadní pro další rozvoj školy: kvalita výuky, personální oblast, infrastruktura a finance. Tyto oblasti se vzájemně prolínají a jejich rozvoj je nutné vnímat komplexně.

Finanční oblast není samostatnou strategickou prioritou, ale představuje podpůrnou oblast, která umožňuje realizaci jednotlivých strategických priorit prostřednictvím efektivního řízení zdrojů a získávání finančních prostředků.

7.3.1 Kvalita výuky

Kvalita výuky představuje hlavní prioritu školy. Cílem je zajistit moderní, efektivní a inkluzivní vzdělávání, které odpovídá potřebám žáků i požadavkům současné společnosti. Důraz je kladen na aktivní zapojení žáků do výuky, rozvoj klíčových kompetencí, podporu čtenářské, matematické a digitální gramotnosti a práci s heterogenní třídou.

Součástí strategie je diferenciací výuky a individualizace vzdělávacího procesu. Škola se zaměřuje také na podporu žáků se speciálními vzdělávacími potřebami a na práci s nadanými žáky. Důležitou roli hraje spolupráce učitelů v metodických orgánech a sdílení dobré praxe.

7.3.2 Personál

Kvalitní pedagogický i nepedagogický personál je základním předpokladem úspěšného fungování školy. Strategie školy se zaměřuje na stabilizaci pedagogického sboru, podporu profesního rozvoje zaměstnanců a vytváření pozitivního pracovního klimatu.

Důraz je kladen na další vzdělávání pedagogických pracovníků, mentoring začínajících učitelů a podporu spolupráce mezi jednotlivými členy sboru. Škola

usiluje o efektivní využití práce asistentů pedagoga a vychovatelek tak, aby jejich činnost přispívala ke zkvalitnění vzdělávacího procesu a klimatu školy.

7.3.3 Infrastruktura

Strategická oblast infrastruktury vychází z reálného stavu školních budov a jejich kapacitních možností. Cílem je postupná modernizace a zkvalitňování prostor školy tak, aby odpovídaly hygienickým, bezpečnostním i pedagogickým požadavkům.

Pozornost je věnována zejména technickému stavu školy, vybavení odborných učeben, školní družiny a zázemí pro zaměstnance. Součástí strategie je také zlepšení podmínek pro výuku cizích jazyků a informatiky a řešení prostorových omezení školy.

7.3.4 Finance

Finanční stabilita školy je nezbytným předpokladem pro realizaci všech strategických záměrů. Strategie školy se zaměřuje na efektivní hospodaření s finančními prostředky, plánování investic a aktivní vyhledávání dalších zdrojů financování.

Vedle prostředků ze státního rozpočtu a rozpočtu zřizovatele škola usiluje o získávání dotačních prostředků a zapojení do rozvojových projektů. Důležitá je také transparentnost finančního řízení a dlouhodobé plánování.

7.4 Návrhy opatření

Na základě stanovených strategických oblastí byla navržena konkrétní opatření, která povedou k naplnění cílů školy.

7.4.1 Získání dotačních prostředků

Škola se bude aktivně zapojovat do vyhlašovaných dotačních programů na úrovni ministerstev, krajů i evropských fondů. Dotační prostředky budou směřovány především na podporu vzdělávání, modernizaci vybavení školy, rozvoj digitálních technologií a zlepšování pracovních podmínek zaměstnanců.

Důležitým opatřením je systematické sledování výzev a spolupráce s odborníky na projektovou činnost, případně se zřizovatelem. Získané prostředky umožní

škole realizovat projekty, které by jinak nebylo možné financovat z běžného rozpočtu.

7.4.2 Spolupráce se zřizovatelem

Úzká a otevřená spolupráce se zřizovatelem je klíčová zejména v oblasti investic a dlouhodobého rozvoje školy. Strategie školy počítá s pravidelnou komunikací se zřizovatelem, společným plánováním oprav, rekonstrukcí a rozvojových záměrů.

Škola bude zřizovateli poskytovat průběžné informace o svých potřebách a prioritách a usilovat o společné hledání řešení v oblasti financování a infrastruktury.

7.5 Využití Balanced Scorecard – tabulka se 4 oblastmi: finance, procesy, lidé, zákazník (žák/rodič)

Pro řízení a vyhodnocování strategie školy byla zvolena metoda Balanced Scorecard (BSC), která umožňuje propojit strategické cíle školy s konkrétními měřitelnými ukazateli. Tento nástroj zajišťuje systematické sledování výkonnosti školy ve čtyřech klíčových perspektivách. (finance, interní procesů a učení se, lidé a zákazník (žák/rodič)).

Balanced Scorecard poskytuje škole přehledný rámec pro hodnocení úspěšnosti strategie a umožňuje včas reagovat na případné odchylky od stanovených cílů. Jednotlivé oblasti jsou navrženy tak, aby podporovaly dlouhodobý rozvoj školy a zvyšování kvality vzdělávání. Primárním cílem není zisk, ale kvalita vzdělávání, spokojenost žáků a rodičů a dlouhodobá udržitelnost rozvoje školy.

1. Perspektiva: Žák/rodič (zákazník)

Strategický cíl	Ukazatel (KPI)	Cílová hodnota	Opatření
Zvýšení spokojenosti rodičů	Výsledky dotazníků	Min. 90% spokojenost	Pravidelné dotazníky, komunikace přes Bakaláře
Zlepšení klimatu	Počet řešených	Meziroční pokles	Preventivní

školy	konfliktů	o 20%	programy, třídnické hodiny,
Podpora individuálního přístupu	Počet podpůrných opatření	100% realizace dle doporučení	Spolupráce s PPP a s SPC Svítání, asistenti pedagoga

2. Perspektiva: Interní procesy

Strategický cíl	Ukazatel (KPI)	Cílová hodnota	Opatření
Zavádění moderních metod výuky	Podíl učitelů využívajících inovativní metody	Min. 80%	DVPP, sdílení dobré praxe
Digitalizace školy	Počet digitalizovaných procesů	100% klíčových agend	Využití Bakalářů, Teams
Zkvalitnění výuky	Výsledky hospitací	Zlepšení hodnocení o 1 stupeň	Mentoring, hospitace

3. Perspektiva: Zaměstnanci (učení se a růst)

Strategický cíl	Ukazatel (KPI)	Cílová hodnota	Opatření
Profesní rozvoj pedagogů	Počet absolvovaných školení	Min. 2 školení/rok/pedagog	DVPP plán
Stabilizace týmu	Fluktuace zaměstnanců	Max. 5% ročně	Podpora klimatu, benefity
Spolupráce v týmu	Počet společných aktivit	Min. 4 ročně	Teambuilding, sdílení

4. Perspektiva: Finance a zdroje

Strategický cíl	Ukazatel (KPI)	Cílová hodnota	Opatření
Získání externích zdrojů	Objem dotací	Min. + 20% ročně	Aktivní vyhledávání výzev
Efektivní využití rozpočtu	Dodržení rozpočtu	100 %	Finanční plánování
Rozvoj infrastruktury	Počet investičních projektů	Min. 2 projekty/rok	Spolupráce se zřizovatelem

„Balanced Scorecard umožňuje vedení školy systematicky sledovat naplňování strategie prostřednictvím konkrétních a měřitelných ukazatelů. Jednotlivé perspektivy jsou vzájemně propojené – například profesní rozvoj pedagogů (perspektiva učení se a růstu) přímo ovlivňuje kvalitu výuky (interní procesy), která následně dopadá na spokojenost žáků a rodičů (zákaznická perspektiva). Tento nástroj bude využíván při pravidelném ročním vyhodnocování strategie školy. Umožní vedení školy včas identifikovat odchylky od stanovených cílů a přijímat odpovídající opatření na základě stanovených indikátorů plnění a v případě potřeby je aktualizovat v návaznosti na změny vnitřního i vnějšího prostředí.

8 Plán implementace strategie

Plán implementace strategie navazuje na návrh strategických oblastí a konkrétních opatření uvedených v předchozí kapitole. Jeho cílem je zajistit, aby stanovená strategie nebyla pouze formálním dokumentem, ale aby byla systematicky a reálně uváděna do praxe. Implementace strategie je chápána jako dlouhodobý a kontinuální proces, který vyžaduje jasné plánování, rozdělení odpovědností a aktivní zapojení všech aktérů školy.

8.1 Časový harmonogram kroků

Implementace strategie školy je rozdělena do několika časových etap, které na sebe logicky navazují. Krátkodobé kroky jsou zaměřeny především na organizační opatření, plánování a vytvoření podmínek pro realizaci strategie. Střednědobé kroky se soustředí na samotnou realizaci navržených opatření a jejich průběžné vyhodnocování. Dlouhodobé kroky pak směřují k udržitelnosti změn a jejich dalšímu rozvoji.

V krátkodobém horizontu (1 rok) se škola zaměří na seznámení zaměstnanců se strategií, nastavení konkrétních cílů v jednotlivých oblastech a vytvoření podrobnějších plánů činností. Součástí této fáze je také zahájení vybraných opatření, zejména v oblasti kvality výuky a personální podpory.

Ve střednědobém horizontu (2–3 roky) bude docházet k postupné realizaci klíčových projektů, například v oblasti modernizace infrastruktury, zavádění inovativních výukových metod a systematického profesního rozvoje zaměstnanců. Zároveň bude probíhat pravidelné hodnocení plnění strategie a případná úprava dílčích kroků podle aktuálních potřeb školy.

Dlouhodobý horizont (4–5 let) je zaměřen na stabilizaci dosažených změn, jejich ukotvení do běžného chodu školy a další rozvoj školy v souladu s novými výzvami a trendy ve vzdělávání.

8.2 Odpovědnosti

Jasně vymezení odpovědností je nezbytným předpokladem úspěšné implementace strategie. Hlavní odpovědnost za realizaci strategie nese vedení školy, které koordinuje jednotlivé kroky, sleduje jejich plnění a vyhodnocuje dosažené výsledky.

Ředitelka školy odpovídá za celkové řízení strategie, komunikaci se zřizovatelem, hospodaření s finančními prostředky a personální oblast. Zástupkyně ředitelky se podílí zejména na organizaci výuky, metodickém vedení pedagogů a kontrole kvality vzdělávacího procesu.

Vedoucí metodických orgánů nesou odpovědnost za realizaci strategie v oblasti kvality výuky, sdílení dobré praxe a podporu profesního rozvoje pedagogů. Ostatní pedagogičtí i nepedagogičtí zaměstnanci se podílejí na naplňování strategie v rámci svých pracovních pozic a kompetencí.

8.3 Zapojení zaměstnanců a obce

Úspěšná realizace strategie školy je podmíněna aktivním zapojením zaměstnanců školy. Škola usiluje o otevřenou komunikaci, podporu spolupráce a vytváření prostoru pro zpětnou vazbu. Zaměstnanci jsou průběžně informováni o cílech a průběhu implementace strategie a mají možnost se podílet na jejím rozvoji prostřednictvím pracovních setkání, porad a týmové spolupráce.

Důležitou roli hraje také spolupráce s obcí jako zřizovatelem školy a s místní komunitou. Škola se snaží být přirozeným centrem obce, podílet se na kulturním a společenském životě a otevřeně komunikovat s rodiči a veřejností. Zapojení obce přispívá nejen k lepšímu materiálnímu zajištění školy, ale také k posilování vzájemné důvěry a podpory vzdělávání v místním prostředí.

8.4 Akční plány

Akční plán mezinárodní spolupráce a Erasmus

Strategický cíl:

Rozvíjet mezinárodní spolupráci školy a aktivně zapojit ZŠ Moravany do programu Erasmus+ s cílem zvyšovat jazykové kompetence žáků i pedagogů, sdílet dobrou praxi a posilovat evropský rozměr vzdělávání.

Termín: od roku 2026 do roku 2031

Odpovědnost: vedení školy + koordinátor mezinárodních projektů

Náklady: 1 000 000 Kč

Zdroj: Evropské fondy

1. Zapojení školy do programu Erasmus+

Krok: Podat žádost o akreditaci Erasmus+ (KA1/KA2)

Odpovědný: Koordinátor mezinárodních projektů, ředitelka školy

Termín: do 02/2027

Indikátor: podaná žádost, získání akreditace/schválení projektu

2. Vytvoření týmu pro mezinárodní spolupráci

Krok: Ustanovit školní tým (min 3–5 pedagogů) pro koordinaci projektů

Odpovědný: ředitelka školy

Termín: do 09/2026

Indikátor: jmenovaný tým, pravidelná setkání (min. 4 x ročně)

3. Navázání partnerství se zahraničními školami

Krok: Aktivně vyhledat a oslovit partnerské školy (např. eTwinning, Erasmus databáze)

Odpovědný: koordinátor projektů

Termín: 2026–2027

Indikátor: min. 2 navázaná partnerství, realizace společných aktivit

4. Zapojení žáků do mezinárodních projektů

Krok: Realizovat projekty (eTwinning, výměnné pobyty, online spolupráce)

Odpovědný: koordinátor projektů, pedagogové

Termín: průběžně od 2026

Indikátor: zapojení min. 50% tříd, realizace min. 2 projektů ročně

5. Jazyková podpora žáků a pedagogů

Krok: Posílit výuku cizích jazyků a odbornou terminologii (CLIL, projektová výuka)

Odpovědný: vedoucí metodických sdružení

Termín: průběžně

Indikátor: zvýšení zapojení žáků do komunikace v cizím jazyce, účast pedagogů na jazykových kurzech

6. Mobilita pedagogů (Erasmus)

Krok: Realizace zahraničních stáží, kurzů a job shadowingu

Odpovědný: ředitelka školy, koordinátor Erasmus

Termín: 2027–2031

Indikátor: min. 4 pedagogové absolvují mobilitu, sdílení zkušeností ve sboru

7. Sdílení zkušeností a přenos do praxe

Krok: Prezentace výstupů (pedagogické porady, workshopy, web školy)

Odpovědný: účastníci projektů

Termín: průběžně

Indikátor: min. 2 sdílení ročně, implementace nových metod do výuky

8. Prezentace školy a mezinárodní profilace

Krok: Prezentace aktivit na webu, sociálních sítích a akcích školy

Odpovědný: vedení školy, pedagogové

Termín: průběžně

Indikátor: pravidelné výstupy (min. 5 ročně), zvýšení zájmu rodičů a žáků

Akční plán mezinárodní spolupráce a zapojení do programu Erasmus+ je zaměřen na systematické budování partnerství, rozvoj jazykových kompetencí a profesní růst pedagogů. Důležitou součástí je aktivní zapojení žáků, sdílení zkušeností a přenos získaných poznatků do výuky. Realizace těchto kroků přispěje k posílení evropského rozměru školy a zvýšení její atraktivity.

Aktivita	Termín	Odpovědnost	Náklady	Zdroj	Indikátor
Podání žádosti Erasmus	2026	Koordinátor	0 Kč	EU	Podaná žádost
Realizace projektu	2026–2028	škola	0–1500000 Kč	EU	Minimálně 2 projekty
Zapojení žáků	průběžně	učitelé	0 Kč	Obecní peníze	100 % tříd
Sdílení výstupů	průběžně	škola	0 Kč	-	prezentace

Akční plán podpora digitálních kompetencí

Strategický cíl:

Zvýšit úroveň digitálních kompetencí žáků i pedagogů a systematicky integrovat digitální technologie do výuky do roku 2029

Zdůvodnění: Digitální gramotnost patří mezi klíčové kompetence pro život v současné společnosti. Škola musí reagovat na rychlý technologický vývoj a připravit žáky na práci s informacemi, kritické myšlení a bezpečné chování v online prostředí.

Současně je nezbytné podporovat pedagogické pracovníky v efektivním využívání digitálních technologií ve výuce, aby byly využívány nejen jako doplněk, ale jako přirozená součást vzdělávacího procesu.

Termín: 2026–2029

Odpovědnost: vedení školy

Náklady: 610 000 Kč

Zdroj: Sponzorské dary, ONIV

Aktivita	Termín	Odpovědnost	Náklady	Zdroj	Indikátor
Audit digitálních kompetencí (žáci + učitelé)	2026	ICT koordinátor	0 Kč	-	Zpracovaný audit
Vytvoření plánu rozvoje digitálních kompetencí	2026	Vedení školy	0 Kč	-	Schválený plán
Školení pedagog (ICT, AI, digitální nástroje)	2026–2028	ICT koordinátor	0 Kč	-	90% učitelů proškoleno
Zavedení digitálních nástrojů do výuky	2027–2029	učitelé	0 Kč	-	Využití ve výuce
Nákup a obnova ICT techniky	2026–2028	Vedení školy	600 000 Kč	IROP/dotace	Modernizace vybavení
Vzdělávání žáků v oblasti kyberbezpečnosti	průběžně	učitelé	10 000 Kč	-	využití

Sdílení praxe pedagogy	dobré mezi	průběžně	vedení	0 Kč	-	Min. setkání ročně	3
------------------------	------------	----------	--------	------	---	--------------------	---

Akční plán posílení environmentální výchovy – badatelská výuka

Strategický cíl:

Zavést systematickou badatelskou výuku napříč 1. - 9. ročníkem s cílem rozvíjet kritické myšlení, samostatnost a aktivní učení žáků.

Termín: 2026–2028

Odpovědnost: vedení školy

Náklady: 50 000 Kč

Zdroj: Sponzorské dary, ONIV

1. Zavedení badatelské výuky na 1.stupni

Krok: Zařadit badatelské aktivity do výuky prvouky, přírodovědy a matematiky (min. 1x měsíčně v každé třídě)

Odpovědný: vedoucí metodického sdružení 1.stupně

Termín: od 09/2026 - průběžně

Indikátor: 100% tříd realizuje min. 8 badatelských aktivit ročně, zápisy v třídních knihách

2. Zavedení badatelské výuky na 2.stupni

Krok: Implementovat badatelskou výuku do předmětů (přírodopis, fyzika, chemie, zeměpis – min. 2x za pololetí)

Odpovědný: vedoucí metodického sdružení 2.stupně

Termín: od 09/2026 - průběžně

Indikátor: min. 4 badatelské výstupy za rok v každé třídě, ukázky prací žáků/prezentace

3. Vzdělávání pedagogů

Krok: Zajistit školení pedagogů na badatelskou výuku (min. 2 školení ročně + sdílení dobré praxe)

Odpovědný: ředitelka školy, ICT koordinátorka

Termín: 2026–2028

Indikátor: 90% pedagogů absolvuje školení, minimálně 2 interní sdílení ročně

4. Vytvoření banky badatelských aktivit

Krok: Vytvořit sdílené materiály (Teams) – přípravy, pracovní listy, projekty

Odpovědný: ICT koordinátorka, pedagogové

Termín: do 06/2027

Indikátor: min. 30 sdílených aktivit, aktivní využívání pedagogů

5. Propojení s praxí a projekty

Krok: Realizace projektových dnů a badatelských projektů (např. EVVO, region, mezinárodní spolupráce)

Odpovědný: koordinátor EVVO, koordinátor projektů

Termín: 1 x ročně

Indikátor: realizace min. 1 celoškolského projektu ročně, zapojení min. 70% žáků

6. Hodnocení a reflexe výuky

Krok: Zavést pravidelnou reflexi badatelské výuky (hospitace, sdílení zkušeností)

Odpovědný: vedení školy

Termín: průběžně 1 x za pololetí

Indikátor: zápisy z hospitací, evaluace pedagogů

7. Zapojení žáků a prezentace výsledků

Krok: Podpora prezentace výsledků (výstavy, školní konference, web školy)

Odpovědný: pedagogové, vedení školy

Termín: průběžně

Indikátor: min. 2 prezentace ročně, zapojení žáků napříč ročníky

Akční plán zavedení badatelské výuky na ZŠ Moravany představuje konkrétní kroky vedoucí k systematickému rozvoji aktivních metod učení napříč všemi ročníky. Důraz je kladen na postupné zavádění, podporu pedagogů, sílení zkušenosti a pravidelné vyhodnocování. Cílem je vytvořit prostředí, ve kterém žáci aktivně objevují, zkoumají a propojují poznatky s reálným životem.

Aktivita	Termín	Odpovědnost	Náklady	Zdroj	Indikátor
Školení pedagogů	2026	Vedení školy	30 000 Kč	ONIV	90% učitelů proškoleno
Pilotní výuka	2026–2027	Učitelé	10 000 Kč	Obecní peníze	Zapojeno minimálně 5.tříd
Rozšíření do všech ročníků	2027–2028	Vedení	10 000 Kč	Obecní peníze	100 % tříd
Sdílení dobré praxe	Průběžně	metodik	0 Kč	-	Min. 3 setkání ročně

Akční plán podpora pohybových aktivit

Strategický cíl:

Zvýšit úroveň pohybové aktivity žáků a podporovat zdravý životní styl prostřednictvím pravidelných pohybových aktivit a sportovních programů do roku 2029.

Zdůvodnění: Podpora pohybových aktivit je klíčová pro zdravý fyzický i psychický vývoj žáků. V současné době dochází ke snižování přirozené pohybové aktivity dětí, což má negativní dopady na jejich zdraví, soustředění i školní výkonnost.

Škola proto systematicky rozvíjí pohybové aktivity nejen v rámci tělesné výchovy, sportovních her, ale i prostřednictvím dalších školních a mimoškolních aktivit. Cílem je vytvořit prostředí, které podporuje zdravý životní styl a pozitivní vztah k pohybu.

Termín: 2026–2029

Odpovědnost: vedení školy

Náklady: 145 000 Kč

Zdroj: Sponzorské dary, ONIV

Aktivita	Termín	Odpovědnost	Náklady	Zdroj	Indikátor
Analýza současného stavu pohybových aktivit	2026	Vedení školy	0 Kč	-	Zpracovaná analýza
Rozšíření nabídky sportovních kroužků	2026–2027	Vedení školy, vychovatelé, SRPŠ	20 000 Kč	financováno SRPŠ + DDM Holice	Minimálně 3 nové kroužky
Organizace sportovních dnů a akcí	průběžně	Učitelé TV	10 000 Kč	Škola	Minimálně 3 akce ročně
Zapojení do sportovních soutěží	průběžně	Učitelé TV	10 000 Kč	Škola	Účast žáka
Spolupráce se sportovními kluby	2026–2029	Vedení školy	0 Kč	-	Navázaná spolupráce
Podpora pohybu o přestávkách (aktivní přestávky)	2026–2028	Vedení školy	5 000 Kč	Školní parlament	Zavedení aktivit
Obnova sportovního vybavení	2026–2028	vedení	100 000 Kč	Obec	Nové vybavení
Zařazení pohybových aktivit do školních projektů	průběžně	učitelé	0 Kč	-	Nové vybavení
Podpora účasti žáků na školách v přírodě a kurzech	průběžně	vedení	0 Kč	Rodiče	Účast žáků

Akční plán rozvoj učící se komunity

Strategický cíl:

Vytvořit a systematicky rozvíjet učící se komunitu pedagogů zaměřenou na sdílení zkušeností, profesní růst a spolupráci do roku 2029

Zdůvodnění: Učící se komunita představuje moderní přístup k rozvoji školy, který je založen na spolupráci, sdílení zkušeností a společném učení pedagogických pracovníků.

V prostředí rychle se měnících požadavků na vzdělávání je nezbytné podporovat profesní dialog, reflexi výuky a vzájemné učení mezi pedagogy. Tento přístup vede ke zvyšování kvality výuky, posilování týmové spolupráce a vytváření pozitivního pracovního klimatu ve škole.

Termín: 2026–2029

Odpovědnost: vedení školy

Náklady: 30 000 Kč

Zdroj: ONIV

Aktivita	Termín	Odpovědnost	Náklady	Zdroj	Indikátor
Analýza potřeb pedagogů	2026	Vedení školy	0 Kč	-	Zpracovaná analýza
Vytvoření plánu rozvoje učící se komunity	2026	Vedení školy	0 Kč	-	Schválený plán
Pravidelné setkávání pedagogů (sdílení praxe)	průběžně	Vedení školy	0 Kč	-	Minimálně 4 setkání ročně
Vzájemné hospitace a reflexe výuky	průběžně	Vedení, učitelé	10 000 Kč	Škola	Min. 2 hospitace/rok
Zavedení mentoringu (podpora začínajících učitelů)	2026–2027	Vedení školy	10 000 Kč	Škola	Adaptační program
Vzdělávání	2026–	Vedení školy	20 000	ONIV	Školení

pedagogů v oblasti spolupráce a reflexe	2028		Kč		
Sdílení výstupů a dobré praxe (interní workshopy)	průběžně	pedagogové	0 Kč	-	Min. 3 workshopy
Využití digitálních nástrojů pro sdílení (Teams apod.)	průběžně	ICT koordinátor	0 Kč	-	Aktivní využití
Zapojení všech pedagogů do komunitního učení	2027– 2029	vedení	0 Kč	-	100% zapojení

Akční plán přeměna malé tělocvičny na učebnu

Strategický cíl:

Zajistit dostatečné prostorové podmínky pro rostoucí počet žáků 1.stupně.

Zdůvodnění: Vzhledem k výraznému nárůstu počtu žáků na 1.stupni, který je pozitivním důkazem rostoucí atraktivity školy, přestávají stávající prostorové kapacity vyhovovat potřebám výuky. Nedostatek kmenových učeben omezuje možnosti dělení tříd, individualizace výuky i realizace moderních pedagogických metod.

Z tohoto důvodu je nezbytné přistoupit k transformaci malé tělocvičny na plnohodnotnou učebnu

Aktivita: vybavení učebny, žaluzie, IT vybavení

Termín: červenec 2026

Odpovědnost: vedení školy

Náklady: 400 000 Kč

Zdroj: Obecní peníze

Indikátory úspěchu: zvýšení kapacity školy, možnost dělení tříd, zlepšení podmínek výuky, spokojenost učitelů

Aktivita	Termín	Odpovědnost	Náklady	Zdroj	Indikátor
Vybavení	2027	škola	300 000	Obecní peníze	Učebna vybavena
Žaluzie a doplňky	2027	škola	100 000 Kč	Obecní peníze	Učebna vybaven

Akční plán přeměna šatny na 2.stupni v učebnu

Strategický cíl:

Zajistit dostatečné prostorové kapacity na 2.stupni prostřednictvím přebudování šatny na dvě flexibilní učebny do školního roku 2027/28.

Zdůvodnění: Vzhledem k výraznému nárůstu počtu žáků na 1.stupni, kde se aktuálně vzdělávají i třicetičlenné třídy, dojde v následujících letech k přirozenému přesunu těchto žáků na 2.stupeň. Stávající kapacitní možnosti tříd na 2.stupni však nejsou dostatečné pro přijetí takto početných ročníků.

Současné prostorové uspořádání školy tak představuje významné riziko pro zajištění kvalitní výuky, možnosti dělení tříd a individualizace vzdělávání.

Z tohoto důvodu je nezbytné přistoupit k přebudování stávající šatny na 2. stupni na dvě samostatné učebny s možností jejich budoucího propojení do jednoho většího prostoru. Tento flexibilní model umožní reagovat jak na aktuální kapacitní potřeby, tak na případný budoucí pokles počtu žáků.

Aktivita:

projektová dokumentace, stavební úpravy, instalace mobilní příčky, vybavení učeben (lavice, židle, tabule), IT vybavení (interaktivní technika), žaluzie, osvětlení doplňky

Termín: listopad 25–červen 27

Odpovědnost: ředitelka, zřizovatel

Náklady: 2 250 000 Kč

Zdroj: Obecní peníze

Indikátory úspěchu: vytvoření dvou nových učeben, zajištění kapacity pro všechny žáky 2.stupně, možnost dělení tříd (např. jazyky, matematika), zvýšení kvality výuky (individualizace), pozitivní zpětná vazba pedagogů

Tento krok je klíčový pro udržení kvality vzdělávání a zároveň představuje strategickou investici do dlouhodobé stability školy.

Aktivita	Termín	Odpovědnost	Náklady	Zdroj	Indikátor
Projektová dokumentace	2026	Koordinátor	250 000 Kč	EU	Podaná žádost
Stavební úpravy	2027	škola	1 600 000	EU	Minimálně 2 projekty
Vybavení	2027	škola	300 000 Kč	Obecní peníze	100 % tříd
IT technika	2027	ICT	100 000 Kč	-	prezentace

9 Rizika a kontrolní mechanismy

Každá dlouhodobá strategie s sebou nese určitá rizika, která mohou ovlivnit její úspěšnou realizaci. Identifikace možných rizik a nastavení účinných kontrolních mechanismů je proto nezbytnou součástí strategického řízení školy. Cílem této kapitoly je popsat hlavní rizika, se kterými se škola může v průběhu implementace strategie setkat, a zároveň stanovit způsoby, jak bude plnění strategie průběžně sledováno a vyhodnocováno.

9.1 Možná rizika

Možná rizika vycházejí z analýzy vnitřního i vnějšího prostředí školy a odrážejí současnou situaci ve školství, regionu i samotné škole. Rizika jsou rozdělena do tří základních oblastí: finanční, personální a demografické.

9.1.1 Finanční

Finanční rizika představují jednu z nejvýznamnějších oblastí, která může zásadně ovlivnit realizaci strategických záměrů školy. Mezi hlavní finanční rizika patří zejména:

Nestabilita financování ze státního rozpočtu – změny v normativním financování, úpravách PHmax či dalších systémových opatřeních mohou negativně ovlivnit rozpočet školy a její personální zajištění.

Nedostatek finančních prostředků na investice – omezené možnosti zřizovatele nebo neúspěšnost v dotačních výzvách mohou zpomalit nebo znemožnit plánované rekonstrukce, modernizaci učeben, obnovu vybavení či zlepšení zázemí školy.

Rostoucí provozní náklady – zvyšující se ceny energií, služeb a materiálů mohou zatěžovat běžný rozpočet školy a omezovat prostředky na rozvojové aktivity.

Závislost na externích zdrojích – projekty financované z dotací či grantů jsou časově omezené a jejich ukončení může vést k nutnosti hledat nové zdroje financování nebo k omezení již zavedených aktivit.

Riziko bude minimalizováno aktivním finančním plánováním, úzkou spoluprací se zřizovatelem, sledováním dotačních příležitostí a pravidelnou kontrolou hospodaření školy.

9.1.2 Personální

Personální oblast představuje klíčový faktor kvality vzdělávání i naplňování strategických cílů školy. Mezi hlavní personální rizika patří:

Nedostatek kvalifikovaných pedagogických pracovníků – celostátní problém nedostatku učitelů, zejména v některých aprobacích, může ohrozit stabilitu pedagogického sboru.

Fluktuace zaměstnanců – odchody zkušených pedagogů či nepedagogických pracovníků mohou vést ke ztrátě odborného know-how a narušení kontinuity práce školy.

Přetížení zaměstnanců – vysoké pracovní nasazení, administrativní zátěž, zapojení do projektů mohou vést k únavě, demotivaci nebo syndromu vyhoření. Zhoršení pracovního klimatu – nevyřešené mezilidské vztahy, komunikační problémy či rozdílné postoje ke změnám mohou brzdit realizaci strategie.

K omezení personálních rizik bude škola podporovat další vzdělávání pracovníků, otevřenou komunikaci, týmovou spolupráci, systematickou podporu začínajících učitelů a prevenci vyhoření.

9.1.3 Demografická

Demografický vývoj v regionu může významně ovlivnit dlouhodobou udržitelnost školy. Mezi hlavní demografická rizika patří:

Pokles počtu dětí v regionu – snížení porodnosti nebo odliv obyvatel může vést k poklesu počtu žáků a následnému snížení finančních prostředků.

Zvýšená konkurence mezi školami – rodiče mají větší možnosti volby školy, což klade vyšší nároky na kvalitu výuky, nabídku služeb a celkový obraz školy.

Změna struktury žakovské populace – nárůst počtu žáků se speciálními vzdělávacími potřebami nebo odlišným sociokulturním zázemím může zvyšovat nároky na personální i finanční zabezpečení.

Škola bude na demografická rizika reagovat posilováním dobrého jména školy, kvalitní komunikací s rodiči a veřejností, rozšiřováním vzdělávací nabídky a vytvářením bezpečného a podnětného školního prostředí.

9.2 Kontrola plnění strategie – kdo a jak bude vyhodnocovat

Kontrola plnění strategie je nezbytnou součástí strategického řízení školy a slouží k průběžnému sledování naplňování stanovených cílů, včasnému odhalování problémů a případné úpravě plánovaných opatření.

Odpovědnost za vyhodnocování strategie nese ředitelka školy ve spolupráci s vedením školy a pedagogickým sborem.

Průběžné vyhodnocování bude probíhat minimálně jednou ročně, a to zejména prostřednictvím pedagogických rad, porad vedení školy a výročních zpráv.

Díličí kontrola plnění cílů bude součástí pravidelného hodnocení činnosti jednotlivých oblastí školy (vzdělávání, personální oblast, hospodaření, spolupráce s partnery).

Zpětná vazba bude získávána od pedagogických pracovníků, žáků, rodičů i zřizovatele, a to formou dotazníků, rozhovorů a společných setkání.

Úpravy strategie mohou být prováděny na základě vyhodnocení aktuální situace, legislativních změn nebo neočekávaných okolností.

Strategie školy je chápána jako živý dokument, který reaguje na měnící se podmínky a potřeby školy tak, aby dlouhodobě podporoval kvalitní vzdělávání a stabilní rozvoj školy.

10 Závěr

10.1 Shrnutí hlavních zjištění

Zpracovaná strategie rozvoje školy vychází z důkladné analýzy současného stavu školy, jejího vnitřního fungování i vnějších podmínek, ve kterých se nachází. Byly identifikovány klíčové silné stránky školy, zejména stabilní pedagogický sbor, dobré jméno školy v regionu, široká nabídka vzdělávacích a mimoškolních aktivit a kvalitní spolupráce se zřizovatelem i rodičovskou veřejností. Současně strategie reflektuje oblasti, které vyžadují systematickou pozornost, především v oblasti materiálního zázemí, personální stability, pracovního klimatu a dlouhodobého plánování rozvoje školy.

Strategie stanovuje jasně definované cíle v oblasti vzdělávání, personální politiky, materiálního a prostorového zabezpečení i spolupráce s partnery. Důraz je kladen na udržitelný rozvoj školy, podporu kvality výuky, bezpečné a podnětné školní prostředí a otevřenou komunikaci se všemi aktéry vzdělávacího procesu.

10.2 Přínos práce pro školu

Zpracovaná strategie představuje ucelený koncepční dokument, který slouží jako vodítko pro dlouhodobé řízení a rozvoj školy. Přínosem práce je především:

- jasné vymezení dlouhodobé vize a směřování školy,
- systematické pojmenování priorit a oblastí rozvoje,
- propojení pedagogických, personálních, finančních a organizačních aspektů fungování školy,
- podpora transparentního rozhodování vedení školy,
- posílení důvěry zřizovatele, zaměstnanců i rodičů díky srozumitelně formulovaným cílům.

Strategie poskytuje vedení školy i pedagogickému sboru společný rámec, o který se mohou opírat při každodenním rozhodování, plánování aktivit a vyhodnocování dosažených výsledků.

10.3 Doporučení do praxe

Na základě zpracované strategie lze pro další praxi školy formulovat následující doporučení:

- pravidelně strategii vyhodnocovat a aktualizovat s ohledem na měnící se legislativní, demografické a ekonomické podmínky,
- zapojovat pedagogický sbor do naplňování strategických cílů a podporovat jejich aktivní účast na rozvoji školy,
- systematicky pracovat s pracovním klimatem školy a podporovat otevřenou komunikaci mezi vedením a zaměstnanci,
- dlouhodobě plánovat personální zajištění školy s důrazem na stabilitu a profesní rozvoj pracovníků,
- posilovat spolupráci se zřizovatelem, rodiči a dalšími partnery školy,
- využívat zpětnou vazbu od žáků, rodičů i zaměstnanců jako nástroj pro zlepšování kvality vzdělávání.

Naplnění strategie vyžaduje průběžnou spolupráci všech aktérů školního života a otevřenost ke změnám. Při systematickém a realistickém přístupu může strategie významně přispět k dlouhodobé stabilitě, kvalitě a dobrému jménu školy.

Konkurenční výhodou Základní školy Moravany, okres Pardubice je, že se profiluje jako škola zaměřená na mezinárodní spolupráci s využitím digitálních kompetencí zaměřená na environmentální aktivity a sport.

Navržená strategie není statickým dokumentem, ale dynamickým nástrojem řízení, který bude v průběhu realizace průběžně aktualizován.

Seznam použitých zdrojů

Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy* (10. vydání). Grada.

Bečvářová, Z. (2010). *Kvalita, strategie a efektivita řízení v MŠ*. Portál.

Doležal, J. (2023). *Projektový management: Komplexně, prakticky a podle světových standardů* (2. vydání). Grada.

Eliáš, M., Valenta, J. (2021). *Manuál strategického řízení a plánování ve školách*. Národní pedagogický institut České republiky. vedemeskolu.npi.cz/files/1manual-strategickeho-rizeni-a-planovani-ve-skolach.pdf

Filip, L. (2019). *Efektivní řízení kvality*. Pointa.

Fotr, J., Vacík, E., Souček, I., Špaček, M., & Hájek, S. (2020). *Tvorba strategie a strategické plánování: Teorie a praxe* (2., aktualizované a doplněné vydání). Grada.

Horská, V. (2009). *Koučování ve školní praxi*. Grada.

HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1457-4.

Chvál, M. (2018). *Na naší škole nám záleží: Jak sledovat a hodnotit kvalitu školy*. Portál.

Kaňáková, E. (2008). *Jak efektivně vést porady*. Grada.

Kasíková, H. (2010). *Kooperativní učení, kooperativní škola*. Portál.

KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press, 1996. ISBN 0-87584-651-3.

Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vydání. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-033-3.

Nývltová, R. Marinič P. (2010). *Finanční řízení podniku: Moderní metody a trendy*. Grada.

Polášková, L. (2022). *Kompetence leadera školy: Marketingová komunikace v praxi škol*. Grada.

Průcha, J. (Ed.). (2009). *Pedagogická encyklopedie*. Portál.

Průcha, J. (Ed.) (2017). *Moderní pedagogika* (5. vyd.). Portál.

Sedláčková, H., Buchta, K. (2006). *Strategická analýza* (2. přepracované a rozšířené vydání). C. H. Beck.

Trojan, V. (2021). *Ředitel školy: Uvažování o vyvažování života ředitelů škol*. Wolters Kluwer.

Váchal, J., Vochozka, M. (2013). *Podnikové řízení*. Grada.

Veber, J. (2021). *Management: Základy, přístupy a soudobé trendy*. Ekopress.

MŠMT (Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy). *Rámcový vzdělávací program pro základní vzdělávání*. Praha: Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, 2021. ISBN 978-80-87655-96-4. Dostupné z: <https://www.edu.cz>