

AKČNÍ PLÁN ROZVOJE ŠKOLY 2026–2028

(příloha strategického plánu na období 2026-2032)



Datum vydání: 1.9.2026

ředitel školy
Mgr. Jaroslav Černotík

Tento plán byl projednán
na pedagogické radě dne: 22.6.2026
ve Školské radě: 18.6.2026
se zřizovatelem dne: 10.6.2026

Obsah

1. ÚVOD	6
1.1 Účel dokumentu.....	6
1.2 Východiska akčního plánu	6
1.3 Poslání školy jako základ strategického rozvoje	6
1.4 Vize školy.....	7
1.5 Hlavní principy realizace akčního plánu.....	7
1.6 Struktura akčního plánu.....	7
1.7 Platnost dokumentu.....	8
2. CHARAKTERISTIKA ŠKOLY A ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU.....	8
2.1 Základní charakteristika školy.....	8
2.2 Analýza vnitřního prostředí školy.....	8
2.3 Analýza vnějšího prostředí školy.....	9
2.4 SWOT ANALÝZA	9
2.5 Klíčové rozvojové potřeby školy	10
3. POSLÁNÍ, VIZE A HODNOTY ŠKOLY	11
3.1 Poslání školy	11
3.2 Vize školy.....	11
3.3 Klíčové hodnoty školy	12
3.4 Strategické pilíře rozvoje školy	13
3.5 Vazba strategických priorit na poslání a vizi školy	13
4. STRATEGICKÝ RÁMEC A STRATEGICKÉ PRIORITY ŠKOLY.....	14
4.1 Strategický rámec rozvoje školy	14
4.2 Strategická priorita A.....	14
4.3 Strategická priorita B.....	15
4.4 Strategická priorita C.....	16
4.5 Strategická priorita D	16
4.6 Strategická priorita E.....	17
4.7 Přehled strategických priorit	18
5. AKČNÍ PLÁN 2026–2028	18
5.1 Úvod ke kapitole	18
5.2 Souhrnný přehled finančních nákladů.....	24
5.3 Souhrnné ukazatele úspěšnosti.....	25
6. HARMONOGRAM REALIZACE AKČNÍHO PLÁNU 2026–2028	25

6.1 Úvod.....	25
6.2 Harmonogram prioritní oblasti A.....	25
6.3 Harmonogram prioritní oblasti B.....	26
6.4 Harmonogram prioritní oblasti C	26
6.5 Harmonogram prioritní oblasti D.....	27
6.6 Harmonogram prioritní oblasti E	27
6.7 Roční plán realizace	28
6.8 Ganttův diagram – souhrn	28
6.9 Monitoring plnění harmonogramu	29
6.10 Kritéria úspěšnosti realizace	29
7. KPI DASHBOARD A SYSTÉM ŘÍZENÍ VÝKONU ŠKOLY.....	29
7.1 Úvod.....	29
7.2 Principy systému KPI.....	30
7.3 Struktura KPI dashboardu.....	30
7.4 KPI – Priorita A.....	30
7.5 KPI – Priorita B.....	31
7.6 KPI – Priorita C.....	32
7.7 KPI – Priorita D	32
7.8 KPI – Priorita E.....	33
7.9 Systém semaforového vyhodnocování	34
7.10 Dashboard vedení školy.....	34
7.11 Reporting vedení školy.....	35
7.12 Manažerské ukazatele školy.....	35
7.13 Souhrnná tabulka KPI	35
7.14 Závěr	36
8. FINANČNÍ PLÁN A ZDROJE FINANCOVÁNÍ 2026–2028	36
8.1 Úvod.....	36
8.2 Principy finančního řízení školy.....	36
8.3 Finanční rámec strategických priorit.....	37
8.4 Souhrnný finanční plán 2026–2028	39
8.5 Rozložení nákladů podle let.....	39
8.6 Zdroje financování	40
8.7 Finanční rizika	41
8.8 Monitoring čerpání finančních prostředků.....	41

8.9 Finanční KPI	42
8.10 Závěr	42
9. ŘÍZENÍ RIZIK (RISK MANAGEMENT)	42
9.1 Úvod.....	42
9.2 Principy řízení rizik.....	42
9.3 Metodika hodnocení rizik	43
9.4 Strategická rizika školy	43
9.5 Personální rizika.....	44
9.6 Pedagogická rizika	44
9.7 Rizika školního klimatu	45
9.8 Rizika spolupráce s rodiči.....	45
9.9 Finanční rizika	45
9.10 Registr rizik školy.....	46
9.11 Krizové scénáře	46
9.12 Monitoring rizik	47
9.13 Indikátory úspěšného řízení rizik.....	47
9.14 Závěr	47
10. MONITORING, EVALUACE A VLASTNÍ HODNOCENÍ ŠKOLY	47
10.1 Úvod	48
10.2 Systém monitoringu školy	48
10.3 Úrovně monitoringu.....	49
10.4 Evaluace školy.....	50
10.5 Nástroje evaluace	51
10.6 Vlastní hodnocení školy	52
10.7 Cyklus evaluace školy	52
10.8 SWOT revize	53
10.9 Vyhodnocování KPI.....	53
10.10 Roční evaluační zpráva.....	53
10.11 Odpovědnosti za monitoring a evaluaci.....	54
10.12 Kritéria úspěšnosti akčního plánu	54
10.13 Závěr	54
11. ODPOVĚDNOSTNÍ MATICE RACI.....	55
11.1 Úvod	55
11.2 Vysvětlení metodiky RACI.....	55

11.3 Přehled funkcí.....	55
11.4 Priorita A – Kvalita výuky a hodnocení.....	56
11.5 Priorita B – Individuální rozvoj žáků.....	56
11.6 Priorita C – Bezpečné klima a vztahy.....	56
11.7 Priorita D – Spolupráce s rodiči a komunitou	56
11.8 Priorita E – Profesní rozvoj pedagogických pracovníků	57
11.9 Odpovědnosti za monitoring a evaluaci	57
11.10 Odpovědnosti za řízení rizik.....	57
11.11 Odpovědnosti za finanční řízení	57
11.12 Souhrnná manažerská odpovědnost.....	58
11.13 Kontrola plnění odpovědností.....	58
11.14 Závěr	59
12. PŘÍLOHY	59
12.1 Úvod.....	59
13. ZÁVĚR DOKUMENTU.....	68
MANAŽERSKÝ KPI DASHBOARD.....	68
RACI MATICE	68
GANTTŮV DIAGRAM 2026–2028	68

1. ÚVOD

1.1 Účel dokumentu

Akční plán rozvoje školy na období 2026–2028 představuje realizační dokument Strategického plánu rozvoje školy na období 2026–2032. Jeho účelem je převést dlouhodobé strategické cíle školy do konkrétních opatření, aktivit, odpovědností a termínů, které povedou k systematickému rozvoji kvality vzdělávání, školního klimatu, profesních kompetencí pedagogických pracovníků a spolupráce školy s rodiči a místní komunitou.

Dokument slouží jako základní nástroj řízení školy, plánování pedagogické činnosti, monitorování dosažených výsledků a pravidelného vyhodnocování naplňování strategických cílů. Současně poskytuje vedení školy, pedagogickým pracovníkům, zřizovateli i dalším partnerům školy jasný přehled o prioritách rozvoje školy a způsobech jejich realizace.

Akční plán je živým dokumentem, který bude pravidelně aktualizován na základě výsledků evaluace, změn ve vzdělávací politice, potřeb školy a podnětů od žáků, rodičů i zaměstnanců školy.

1.2 Východiska akčního plánu

Akční plán vychází z dlouhodobé strategie školy, jejímž cílem je vytvářet podmínky pro kvalitní vzdělávání všech žáků v prostředí založeném na respektu, bezpečí, spolupráci a individuálním přístupu.

Základními východisky dokumentu jsou:

- poslání školy,
- vize školy,
- výsledky vlastního hodnocení školy,
- SWOT analýza školy,
- výroční zprávy školy,
- výsledky hospitační činnosti,
- výsledky dotazníkových šetření mezi žáky, rodiči a zaměstnanci,
- požadavky České školní inspekce,
- potřeby pedagogických pracovníků,
- potřeby žáků a jejich zákonných zástupců,
- dlouhodobé záměry vzdělávání České republiky a Zlínského kraje.

Dokument respektuje specifické podmínky školy jako menší základní školy rodinného typu, která klade důraz na osobní přístup k žákům, bezpečné školní klima a úzkou spolupráci s rodiči a místní komunitou.

1.3 Poslání školy jako základ strategického rozvoje

Posláním školy je poskytovat kvalitní základní vzdělávání všem žákům s důrazem na jejich individuální rozvoj, rozvoj znalostí, dovedností, morálních hodnot a sociálních kompetencí.

Škola vytváří bezpečné a přátelské prostředí, ve kterém se žáci mohou rozvíjet podle svých možností, učit se spolupracovat, převzít odpovědnost za své jednání a připravovat se na aktivní život ve společnosti.

Důležitou součástí poslání školy je rovněž podpora vztahu žáků k místu, regionu, tradicím a místní komunitě.

1.4 Vize školy

Vize školy představuje dlouhodobý obraz školy, o který škola systematicky usiluje. Chceme být moderní, otevřenou a respektující školou rodinného typu, která staví na přátelských vztazích, bezpečném prostředí a individuálním rozvoji každého dítěte. Usilujeme o to, aby naše škola byla místem, kde se děti učí s radostí, rozvíjejí svůj potenciál a získávají nejen znalosti, ale i pevné morální hodnoty a sociální dovednosti. Podporujeme spolupráci, vzájemný respekt a otevřenou komunikaci mezi žáky, učiteli a rodiči. Naším cílem je vychovávat sebevědomé, odpovědné a ohleduplné osobnosti připravené na další vzdělávání i aktivní život ve společnosti.

1.5 Hlavní principy realizace akčního plánu

Při realizaci akčního plánu bude škola vycházet z následujících principů:

Individuální přístup

Každý žák má právo na podporu odpovídající jeho vzdělávacím potřebám, možnostem a nadání.

Partnerství

Rozvoj školy je založen na spolupráci mezi vedením školy, pedagogickými pracovníky, žáky, rodiči, zřizovatelem a dalšími partnery.

Otevřená komunikace

Škola podporuje transparentní a respektující komunikaci uvnitř školy i směrem k veřejnosti.

Kvalita a profesionalita

Všechny aktivity školy směřují ke zvyšování kvality vzdělávání a profesního růstu zaměstnanců.

Odpovědnost a evaluace

Plnění jednotlivých opatření bude pravidelně monitorováno a vyhodnocováno prostřednictvím stanovených ukazatelů a nástrojů evaluace.

1.6 Struktura akčního plánu

Akční plán je rozdělen do pěti strategických priorit:

Priorita A - Kvalita výuky a hodnocení

Priorita B - Individuální rozvoj žáků

Priorita C - Bezpečné klima a vztahy

Priorita D - Spolupráce s rodiči a komunitou

Priorita E - Profesní rozvoj pedagogických pracovníků

Každá priorita obsahuje konkrétní cíle, opatření, harmonogram realizace, odpovědnosti, ukazatele úspěšnosti, finanční zajištění a způsob vyhodnocování.

1.7 Platnost dokumentu

Tento Akční plán rozvoje školy je zpracován na období od 1. září 2026 do 31. srpna 2028. Dokument bude průběžně monitorován a každoročně vyhodnocován vedením školy a pedagogickou radou. Na základě výsledků evaluace může být aktualizován tak, aby odpovídal aktuálním potřebám školy a jejím strategickým cílům.

2. CHARAKTERISTIKA ŠKOLY A ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

2.1 Základní charakteristika školy

Základní škola Růžďka je úplnou základní školou poskytující vzdělávání žákům prvního i druhého stupně. Svým charakterem patří mezi menší školy rodinného typu, které umožňují vytvářet blízké vztahy mezi žáky, pedagogy a rodiči a poskytovat individuální podporu každému dítěti.

Škola plní nejen vzdělávací funkci, ale také významnou funkci sociální a komunitní. Aktivně se podílí na kulturním a společenském životě obce a spolupracuje s místní samosprávou, spolky a dalšími organizacemi.

Velikost školy umožňuje vytvářet bezpečné prostředí založené na osobním přístupu, vzájemném respektu a otevřené komunikaci. Díky tomu může škola pružně reagovat na individuální potřeby žáků a podporovat jejich všestranný rozvoj.

Současně však menší velikost školy přináší určité výzvy, zejména v oblasti personálního zajištění, financování rozvojových aktivit a organizace specializovaných vzdělávacích programů.

2.2 Analýza vnitřního prostředí školy

Personální oblast

Pedagogický sbor školy tvoří kvalifikovaní pedagogičtí pracovníci s různou délkou pedagogické praxe. Škola podporuje profesní rozvoj zaměstnanců prostřednictvím dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků, vzájemného sdílení zkušeností a hospitační činnosti.

Silnou stránkou školy je stabilita pedagogického sboru a dobré pracovní vztahy mezi zaměstnanci. V následujících letech bude důležité zaměřit se na další rozvoj pedagogických kompetencí v oblasti moderních výukových metod, diferenciací výuky, práce s nadanými žáky a formativního hodnocení.

Vzdělávací oblast

Výuka je realizována podle školního vzdělávacího programu, který respektuje požadavky Rámcového vzdělávacího programu pro základní vzdělávání.

Škola dosahuje dlouhodobě stabilních vzdělávacích výsledků. Přesto identifikovala prostor pro další rozvoj zejména v těchto oblastech:

- využívání aktivizačních metod výuky,
- rozvoj kritického myšlení,
- individualizace a diferenciací výuky,
- podpora nadaných žáků,
- efektivní využívání digitálních technologií,

- systematické využívání formativního hodnocení.

Klima školy

Jednou z nejvýznamnějších předností školy je příznivé školní klima. Vztahy mezi žáky a pedagogy jsou založeny na respektu, důvěře a otevřené komunikaci.

Škola dlouhodobě usiluje o vytváření bezpečného prostředí, ve kterém se žáci cítí přijímání a podporování.

V následujícím období bude pozornost zaměřena zejména na:

- podporu wellbeingu žáků i zaměstnanců,
- rozvoj třídnických hodin,
- prevenci rizikového chování,
- rozvoj žákovské participace prostřednictvím školního parlamentu.

Materiální podmínky

Materiálně-technické vybavení školy umožňuje realizaci vzdělávacího programu na odpovídající úrovni.

V následujících letech bude prioritou:

- modernizace digitálních technologií,
- obnova učebních pomůcek,
- zlepšování vybavení odborných učeben,
- podpora venkovních vzdělávacích aktivit,
- postupné zkvalitňování pracovního prostředí žáků i zaměstnanců.

2.3 Analýza vnějšího prostředí školy

Škola působí v prostředí, které se vyznačuje silnými vazbami na místní komunitu a tradičně dobrou spoluprací se zřizovatelem.

Významnými partnery školy jsou:

- obec Růžďka,
- školská rada,
- rodiče žáků,
- místní spolky a organizace,
- pedagogicko-psychologická poradna,
- speciálně pedagogická centra,
- okolní školy,
- organizace poskytující vzdělávací a preventivní programy.

Vnější prostředí přináší škole řadu příležitostí v podobě dotačních programů, projektových výzev a možností spolupráce. Současně je však třeba reagovat na demografický vývoj, rostoucí nároky na individualizaci vzdělávání a rychlý technologický rozvoj.

2.4 SWOT ANALÝZA

Silné stránky

Pedagogická oblast

- stabilní pedagogický sbor,
- individuální přístup k žákům,
- příznivé klima školy,
- nízký počet kázeňských problémů,

- dobrá spolupráce mezi pedagogy.

Organizační oblast

- přehledné řízení školy,
- dobrá komunikace uvnitř školy,
- aktivní vedení školy.

Vztahy s veřejností

- dobrá spolupráce s rodiči,
- podpora zřizovatele,
- pozitivní image školy v obci.

Slabé stránky

Pedagogická oblast

- nedostatečně rozvinuté formativní hodnocení,
- omezené využívání diferenciací výuky,
- chybějící systém podpory nadaných žáků.

Organizační oblast

- vysoké administrativní zatížení pedagogů,
- omezené personální kapacity.

Materiální oblast

- potřeba modernizace části vybavení školy,
- omezené finanční zdroje.

Příležitosti

- využití prostředků OP JAK,
- zapojení do projektů MAP,
- rozvoj digitálních technologií,
- rozšíření komunitních aktivit,
- rozvoj spolupráce s dalšími školami.

Hrozby

- pokles počtu žáků v regionu,
- rostoucí administrativní náročnost,
- nedostatek kvalifikovaných pedagogů,
- legislativní změny,
- omezení finančních zdrojů.

2.5 Klíčové rozvojové potřeby školy

Na základě provedené analýzy byly identifikovány následující priority rozvoje školy:

- Zavedení systematického formativního hodnocení.
- Rozvoj diferenciací a individualizace výuky.
- Vytvoření systému podpory nadaných žáků.
- Posílení spolupráce s rodiči prostřednictvím tripartit.
- Rozvoj profesních kompetencí pedagogů.
- Podpora wellbeingu žáků i zaměstnanců.
- Rozvoj školního parlamentu a participace žáků.
- Modernizace vzdělávacího prostředí školy.

Tyto rozvojové potřeby tvoří základ pro stanovení strategických priorit a konkrétních opatření uvedených v následujících kapitolách akčního plánu.

3. POSLÁNÍ, VIZE A HODNOTY ŠKOLY

3.1 Poslání školy

Poslání školy vyjadřuje základní smysl existence školy, její odpovědnost vůči žákům, rodičům, zaměstnancům i místní komunitě a současně určuje směr jejího dlouhodobého rozvoje.

Základní škola Ružďka je školou rodinného typu, která poskytuje kvalitní základní vzdělávání všem žákům bez rozdílu. Vytváří podmínky pro jejich osobnostní, sociální, morální a vzdělanostní rozvoj a připravuje je na úspěšný život v moderní společnosti.

Škola usiluje o to, aby každý žák mohl rozvíjet svůj potenciál, dosahovat maximálních vzdělávacích výsledků odpovídajících jeho možnostem a získávat kompetence potřebné pro celoživotní učení.

Posláním školy je:

- poskytovat kvalitní a dostupné základní vzdělávání,
- podporovat individuální rozvoj každého žáka,
- rozvíjet znalosti, dovednosti a klíčové kompetence,
- upevňovat morální hodnoty a odpovědné chování,
- vytvářet bezpečné a podnětné vzdělávací prostředí,
- podporovat spolupráci mezi školou, rodinou a komunitou,
- rozvíjet vztah žáků k místu, tradicím a regionu,
- připravovat žáky na aktivní život v demokratické společnosti.

Škola chápe vzdělávání jako proces, jehož cílem není pouze předávání informací, ale především rozvoj osobnosti člověka schopného samostatně myslet, spolupracovat, převzít odpovědnost za své jednání a aktivně se podílet na životě společnosti.

3.2 Vize školy

Vize představuje dlouhodobý obraz školy, o který škola systematicky usiluje a který určuje směr jejího rozvoje.

Chceme být moderní, otevřenou a respektující školou rodinného typu, která staví na přátelských vztazích, bezpečném prostředí a individuálním rozvoji každého dítěte.

Usilujeme o to, aby naše škola byla místem:

- kde se děti učí s radostí,
- kde každý žák zažívá úspěch,
- kde je podporována tvořivost a aktivita,
- kde jsou respektovány individuální potřeby žáků,
- kde jsou budovány zdravé mezilidské vztahy,
- kde spolupracují učitelé, rodiče a žáci jako partneři.

Naším cílem je vychovávat:

- sebevědomé osobnosti,
- odpovědné občany,
- ohleduplné a empatické lidi,
- aktivní účastníky společenského života,
- celoživotně se učící jedince.

Škola chce být přirozeným centrem vzdělávání, kultury a komunitního života obce a místem, které si žáci, rodiče i zaměstnanci spojují s důvěrou, bezpečím a pozitivními zkušenostmi.

3.3 Klíčové hodnoty školy

Naplnování poslání a vize školy je založeno na soustavném rozvíjení základních hodnot, které tvoří základ kultury školy.

Respekt

Každý člověk má právo na důstojné zacházení, respektování svých potřeb a možností.

Ve škole podporujeme:

- vzájemnou úctu,
- toleranci,
- slušnou komunikaci,
- respekt k odlišnostem.

Co to znamená v praxi

- respektující komunikace mezi žáky a pedagogy,
- individuální přístup k žákům,
- podpora inkluzivního vzdělávání,
- řešení konfliktů dialogem.

Bezpečí

Bezpečné prostředí je základní podmínkou úspěšného vzdělávání.

Usilujeme o to, aby se každý žák cítil:

- bezpečně,
- přijímán,
- podporován,
- respektován.

Co to znamená v praxi

- prevence rizikového chování,
- třídnické hodiny,
- podpora wellbeingu,
- funkční systém pomoci žákům.

Odpovědnost

Vedeme žáky k převzetí odpovědnosti za vlastní učení, chování a rozhodování.

Podporujeme:

- samostatnost,
- aktivitu,
- sebereflexi,
- schopnost přijímat důsledky svého jednání.

Co to znamená v praxi

- sebehodnocení žáků,
- projektová výuka,
- žakovské portfolio,
- práce se vzdělávacími cíli.

Spolupráce

Škola je společenstvím lidí, kteří společně vytvářejí podmínky pro vzdělávání a rozvoj.

Podporujeme spolupráci:

- mezi pedagogy,
- mezi žáky,
- mezi školou a rodiči,
- mezi školou a komunitou.

Co to znamená v praxi

- tripartitní schůzky,
- metodická sdružení,
- společné projekty,
- komunitní akce školy.

Rozvoj potenciálu

Každý žák má právo rozvíjet své schopnosti a nadání.

Škola vytváří podmínky pro:

- podporu nadaných žáků,
- pomoc žákům se speciálními vzdělávacími potřebami,
- diferenciaci výuky,
- rozvoj talentu a zájmů.

Co to znamená v praxi

- individuální přístup,
- diferencované úkoly,
- soutěže a olympiády,
- zájmové aktivity.

3.4 Strategické pilíře rozvoje školy

Na základě poslání, vize a hodnot školy byly stanoveny strategické pilíře, které představují hlavní oblasti rozvoje školy v období 2026–2032.

Pilíř 1

Kvalitní vzdělávání pro každého

Rozvoj efektivních metod výuky, formativního hodnocení a individualizace vzdělávání.

Pilíř 2

Bezpečná a respektující škola

Budování pozitivního školního klimatu a podpora wellbeingu.

Pilíř 3

Aktivní a odpovědní žáci

Rozvoj samostatnosti, odpovědnosti a občanských kompetencí.

Pilíř 4

Partnerství s rodiči a komunitou

Posílení spolupráce školy s rodinou a veřejností.

Pilíř 5

Profesní růst zaměstnanců

Systematický rozvoj pedagogických i manažerských kompetencí zaměstnanců školy.

3.5 Vazba strategických priorit na poslání a vizi školy

Tato vazba zajišťuje, že všechna opatření uvedená v dalších kapitolách akčního plánu přímo přispívají k naplňování poslání a vize školy a vytvářejí jednotný systém strategického řízení jejího rozvoje.

4. STRATEGICKÝ RÁMEC A STRATEGICKÉ PRIORITY ŠKOLY

4.1 Strategický rámec rozvoje školy

Strategický rámec představuje základní systém řízení rozvoje školy v období 2026–2028. Navazuje na poslání, vizi a hodnoty školy a převádí je do konkrétních oblastí rozvoje, které budou v následujících letech prioritně podporovány.

Při stanovení strategických priorit byly zohledněny:

- výsledky SWOT analýzy školy,
- výsledky vlastního hodnocení školy,
- závěry hospitační činnosti,
- potřeby žáků a rodičů,
- potřeby pedagogických pracovníků,
- požadavky České školní inspekce,
- Strategický plán rozvoje školy 2026–2032,
- Strategie vzdělávací politiky ČR 2030+.

Strategický rámec vychází z přesvědčení, že kvalitní škola musí současně rozvíjet:

- kvalitu vzdělávání,
- osobnost žáka,
- školní klima,
- partnerství s rodiči,
- profesní kompetence zaměstnanců.

Jednotlivé priority jsou vzájemně propojeny a vytvářejí jeden funkční celek.

4.2 Strategická priorita A

KVALITA VÝUKY A HODNOCENÍ

Strategický cíl		Zvyšovat kvalitu vzdělávání prostřednictvím moderních metod výuky, systematického formativního hodnocení a aktivního zapojení žáků do procesu učení.
Vazba na poslání školy		- rozvoj znalostí a dovedností, - individuální růst žáků, - příprava na aktivní život ve společnosti.
Vazba na vizi školy		- moderní škola, - škola, kde se děti učí s radostí, - rozvoj potenciálu každého dítěte.
Dílčí cíle		
A1	Zavedení formativního hodnocení	Do roku 2028 budou všichni pedagogové využívat základní prvky formativního hodnocení.

A2	Rozvoj kritériálního hodnocení	Ve všech předmětech budou vytvořena a využívána transparentní hodnoticí kritéria.
A3	Podpora sebehodnocení žáků	Žáci budou pravidelně reflektovat svůj vzdělávací pokrok a stanovovat si vlastní vzdělávací cíle.
A4	Rozvoj kvality výuky	Pedagogové budou využívat moderní výukové metody podporující aktivní učení.

SMART indikátory

Ukazatel	Výchozí stav	Cílový stav 2028
Pedagogové využívající formativní hodnocení	30 %	90 %
Předměty s kritérii hodnocení	40 %	100 %
Třídy využívající sebehodnocení	20 %	100 %

4.3 Strategická priorita B

INDIVIDUÁLNÍ ROZVOJ ŽÁKŮ

Strategický cíl		Vytvářet podmínky pro maximální rozvoj potenciálu každého žáka s ohledem na jeho individuální vzdělávací potřeby.
Vazba na poslání školy		- podpora individuálního růstu, - rozvoj schopností a dovedností, - rovný přístup ke vzdělávání.
Vazba na vizi školy		- individuální rozvoj každého dítěte, - rozvoj potenciálu, - respektující přístup.
Dílčí cíle		
B1	Podpora nadaných žáků	Vytvořit systém identifikace a podpory nadaných žáků.
B2	Diferenciace výuky	Systematicky využívat diferencované vzdělávací postupy.
B3	Podpora žáků se SVP	Zajistit kvalitní podporu žákům se speciálními vzdělávacími potřebami.
B4	Rozvoj digitálních kompetencí	Posilovat digitální gramotnost žáků i pedagogů.

SMART indikátory

Ukazatel	Výchozí stav	Cílový stav 2028
Diferenciace ve výuce	5 % hodin	50 % hodin
Zapojení žáků do soutěží	10 %	+50 %
Individuální plány nadaných žáků	0	100 % identifikovaných
Digitální nástroje ve výuce	0 % hodin	30 % hodin

4.4 Strategická priorita C

BEZPEČNÉ KLIMA A VZTAHY

Strategický cíl		Budovat bezpečné, respektující a podnětné prostředí podporující wellbeing žáků i zaměstnanců školy.
Vazba na poslání školy		- bezpečné a přátelské prostředí, - podpora vztahů, - spolupráce mezi účastníky vzdělávání.
Vazba na vizi školy		- respektující škola, - přátelské vztahy, - otevřená komunikace.
Dílčí cíle		
C1	Rozvoj třídnických hodin	Posílit preventivní a vztahovou funkci třídnických hodin.
C2	Wellbeing	Podporovat psychickou pohodu žáků a zaměstnanců.
C3	Prevence rizikového chování	Snižovat výskyt nežádoucích jevů prostřednictvím preventivních aktivit.
C4	Rozvoj školního parlamentu	Posílit aktivní zapojení žáků do života školy.

SMART indikátory

Ukazatel	Výchozí stav	Cílový stav 2028
Třídnické hodiny	nepravidelně	4 ročně
Spokojenost žáků	70 %	85 %
Kázeňská opatření	100 %	snížení o 20 %
Aktivita školního parlamentu	žádná	minimálně 3 akce ročně

4.5 Strategická priorita D

SPOLUPRÁCE S RODIČI A KOMUNITOU

Strategický cíl		Rozvíjet partnerské vztahy mezi školou, rodiči a komunitou a podporovat otevřenou komunikaci.
Vazba na poslání školy		- posilování vztahů, - spolupráce s rodiči, - komunitní rozměr školy.
Vazba na vizi školy		- otevřená škola, - partnerství, - spolupráce.
Dílčí cíle		
D1	Zavedení tripartit	Posílit aktivní zapojení rodičů a žáků do vzdělávacího procesu.
D2	Rozvoj komunitních aktivit	Posilovat vazby školy s obcí a veřejností.
D3	Efektivní komunikace	Zkvalitnit komunikaci školy s rodiči.
D4	Prezentace školy	Budovat pozitivní image školy.

SMART indikátory

Ukazatel	Výchozí stav	Cílový stav 2028
Tripartity	70 % tříd	100 % tříd
Účast rodičů	70 %	90 %
Komunitní akce	2 ročně	4 ročně
Spokojenost rodičů	64 %	80 %

4.6 Strategická priorita E

PROFESNÍ ROZVOJ PEDAGOGICKÝCH PRACOVNÍKŮ

Strategický cíl		Systematicky rozvíjet profesní kompetence pedagogických pracovníků a podporovat kulturu sdílení a spolupráce.
Vazba na poslání školy		- kvalitní vzdělávání, - odborný rozvoj zaměstnanců.
Vazba na vizi školy		- moderní škola, - inovativní přístupy, - profesionální pedagogický sbor.
Dílčí cíle		
E1	Další vzdělávání pedagogických pracovníků	Rozvíjet odborné a pedagogické kompetence zaměstnanců.
E2	Vzájemné hospitace	Podporovat sdílení dobré praxe.
E3	Mentoring	Poskytovat podporu začínajícím pedagogům.
E4	Metodická spolupráce	Rozvíjet spolupráci pedagogických pracovníků.

SMART indikátory

Ukazatel	Výchozí stav	Cílový stav 2028
DVPP na pedagoga	1 akce ročně	2 akce ročně
Vzájemné hospitace	žádné	1 ročně
Metodická setkání	2 ročně	4 ročně
Zapojení pedagogů do sdílení praxe	0 %	50 %

4.7 Přehled strategických priorit

Strategické priority tvoří základ pro zpracování konkrétních opatření, aktivit, harmonogramů, odpovědností a rozpočtů uvedených v následující kapitole Akční plán 2026–2028.

5. AKČNÍ PLÁN 2026–2028

5.1 Úvod ke kapitole

Akční plán představuje realizační část Strategického plánu rozvoje školy. Převádí jednotlivé strategické priority do konkrétních opatření, aktivit, odpovědností, termínů a ukazatelů úspěšnosti.

Každé opatření obsahuje:

- vazbu na poslání a vizi školy,
- konkrétní aktivity,
- odpovědné osoby,
- harmonogram realizace,
- SMART indikátory,
- finanční rámec,
- rizika realizace,
- způsob evaluace.

Realizace akčního plánu bude průběžně monitorována vedením školy a vyhodnocována pedagogickou radou.

PRIORITA A

KVALITA VÝUKY A HODNOCENÍ

Strategický cíl

Zvyšovat kvalitu vzdělávání prostřednictvím moderních metod výuky, formativního hodnocení a aktivního zapojení žáků do procesu učení.

Opatření A1

Zavedení formativního hodnocení

Zdůvodnění

Analýza školy ukázala, že pedagogové využívají formativní hodnocení pouze částečně a nejednotně. Zavedení společného systému přispěje ke zvýšení motivace žáků a lepším vzdělávacím výsledkům.

Aktivita

- vytvoření metodiky formativního hodnocení,
- školení pedagogických pracovníků,
- hospitace zaměřené na formativní hodnocení,
- sdílení příkladů dobré praxe,
- vytvoření banky nástrojů formativního hodnocení.

Odpovědnost

ředitel školy,
zástupce ředitele,
vedoucí metodických sdružení.

Harmonogram

2026–2028

SMART indikátory

do 12/2026 vytvořena metodika,
do 06/2027 proškoleni 100 % pedagogů,
do 06/2028 využívá prvky formativního hodnocení minimálně 90 % pedagogů.

Finanční rámec

60 000 Kč

Rizika

odpor části pedagogů,
nedostatek času.

Evaluace

hospitační činnost,
pedagogické portfolio,
sebehodnocení pedagogů.

Opatření A2

Zavedení kritériálního hodnocení

Aktivita

- vytvoření kritérií hodnocení ve všech předmětech,
- sjednocení pravidel hodnocení,
- zveřejnění kritérií rodičům a žákům.

SMART indikátory

do 2027 zavedena kritéria ve všech předmětech,
minimálně 90 % rodičů rozumí systému hodnocení.

Rozpočet

15 000 Kč

Opatření A3

Sebehodnocení žáků

Aktivita

- zavedení reflektivních listů,
- práce s cíli učení,
- pravidelné portfolio žáka.

SMART indikátory

100 % tříd využívá sebehodnocení,
minimálně 80 % žáků dokáže formulovat vlastní vzdělávací cíle.

Rozpočet

10 000 Kč

PRIORITA B**INDIVIDUÁLNÍ ROZVOJ ŽÁKŮ****Strategický cíl**

Podporovat rozvoj potenciálu každého žáka prostřednictvím diferenciací výuky a podpory talentu.

Opatření B1

Systém podpory nadaných žáků

Aktivita

- vytvoření metodiky identifikace nadaných,
- aktualizace ŠVP,
- individuální plány rozvoje,
- zapojení do soutěží a olympiád.

SMART indikátory

do 2027 vytvořen systém podpory,
navýšení účasti v soutěžích o 50 %,
individuální plán pro každého identifikovaného nadaného žáka.

Rozpočet

45 000 Kč

Opatření B2

Diferenciací výuky

Aktivita

- příprava úloh ve třech úrovních náročnosti,

- práce ve flexibilních skupinách,
- tandemová výuka.

SMART indikátory

diferenciace zaznamenána v 80 % hospitovaných hodin.

Rozpočet

30 000 Kč

Opatření B3

Podpora žáků se SVP

Aktivita

- pravidelné konzultace se ŠPP,
- metodická podpora pedagogů,
- spolupráce s PPP a SPC.

SMART indikátory

realizace všech doporučených podpůrných opatření.

Rozpočet

20 000 Kč

PRIORITA C

BEZPEČNÉ KLIMA A VZTAHY

Strategický cíl

Budovat prostředí založené na respektu, spolupráci a psychické pohodě.

Opatření C1

Třídnické hodiny

Aktivita

- čtyři tematické třídnické hodiny ročně,
- rozvoj sociálních kompetencí,
- práce s třídním kolektivem.

SMART indikátory

realizace ve všech třídách.

Rozpočet

10 000 Kč

Opatření C2

Wellbeing

Aktivita

- dotazníková šetření,
- adaptační programy,
- podpora duševního zdraví.

SMART indikátory

zvýšení spokojenosti žáků na 85 %.

Rozpočet

25 000 Kč

Opatření C3

Školní parlament

Aktivita

- pravidelná jednání,
- zapojení do rozhodování,
- organizace školních akcí.

SMART indikátory

minimálně 6 akcí ročně.

Rozpočet

5 000 Kč

PRIORITA D

SPOLUPRÁCE S RODIČI A KOMUNITOU

Strategický cíl

Rozvíjet partnerskou spolupráci školy, rodiny a veřejnosti.

Opatření D1

Tripartitní schůzky

Aktivita

- metodika tripartit,
- školení třídních učitelů,
- realizace ve všech třídách.

SMART indikátory

100 % tříd realizuje tripartitu,
účast rodičů minimálně 85 %.

Rozpočet

10 000 Kč

Opatření D2

Komunitní škola

Aktivita

- Den školy,
- Den otevřených dveří,
- projektové dny,
- spolupráce se spolky.

SMART indikátory

minimálně 5 komunitních akcí ročně.

Rozpočet

30 000 Kč

Opatření D3

Marketing a prezentace školy

Aktivita

- modernizace webových stránek,
- pravidelné příspěvky na sociálních sítích,
- prezentace úspěchů školy.

SMART indikátory

zvýšení návštěvnosti webu o 30 %.

Rozpočet

15 000 Kč

PRIORITA E**PROFESNÍ ROZVOJ PEDAGOGICKÝCH PRACOVNÍKŮ****Strategický cíl**

Systematicky rozvíjet profesní kompetence pedagogických pracovníků.

Opatření E1

DVPP

Aktivita

- plán DVPP,
- vzdělávání v oblasti formativního hodnocení,
- diferenciací výuky,
- digitální kompetence.

SMART indikátory

každý pedagog absolvuje minimálně dvě vzdělávací akce ročně.

Rozpočet

120 000 Kč

Opatření E2

Vzájemné hospitace

Aktivita

- plán hospitací,
- reflexe hodin,
- sdílení zkušeností.

SMART indikátory

každý pedagog absolvuje dvě vzájemné hospitace ročně.

Rozpočet

0 Kč

Opatření E3

Metodická spolupráce

Aktivita

- metodická sdružení,
- pedagogické dílny,
- sdílení příkladů dobré praxe.

SMART indikátory

minimálně čtyři metodická setkání ročně.

Rozpočet

10 000 Kč

5.2 Souhrnný přehled finančních nákladů

Opatření	Rozpočet
A1	60 000,-Kč
A2	15 000,-Kč
A3	10 000,-Kč
B1	45 000,-Kč
B2	30 000,-Kč
B3	20 000,-Kč
C1	10 000,-Kč
C2	25 000,-Kč
C3	5 000,-Kč
D1	10 000,-Kč
D2	30 000,-Kč
D3	15 000,-Kč
E1	120 000,-Kč
E2	0,-Kč
E3	10 000,-Kč
CELKEM	405 000,-Kč

5.3 Souhrnné ukazatele úspěšnosti

Do roku 2028 škola dosáhne následujících výsledků:

- 90 % pedagogů využívá formativní hodnocení,
- 100 % tříd využívá sebehodnocení,
- diferenciaci výuky v 80 % hospitovaných hodin,
- 100 % tříd realizuje tripartitní schůzky,
- účast rodičů minimálně 85 %,
- spokojenost rodičů minimálně 90 %,
- spokojenost žáků minimálně 85 %,
- každý pedagog absolvuje minimálně dvě vzdělávací akce ročně,
- navýšení účasti žáků v soutěžích o 50 %.

Tato kapitola představuje hlavní realizační část akčního plánu a vytváří základ pro následné kapitoly zaměřené na harmonogram, KPI dashboard, finanční řízení, monitoring a evaluaci.

6. HARMONOGRAM REALIZACE AKČNÍHO PLÁNU 2026–2028

6.1 Úvod

Harmonogram realizace představuje časový plán jednotlivých opatření a aktivit uvedených v Akčním plánu rozvoje školy 2026–2028.

Jeho účelem je:

- zajistit systematickou realizaci strategických priorit,
- rozdělit jednotlivé úkoly do logických etap,
- umožnit průběžný monitoring plnění,
- podpořit efektivní řízení lidských a finančních zdrojů,
- vytvořit podklady pro pravidelnou evaluaci.

Realizace akčního plánu je rozdělena do tří etap:

Etapa I – Příprava a nastavení systému (2026)

Zaměřena na vytvoření metodik, nastavení procesů, přípravu pedagogických pracovníků a pilotní ověřování nových postupů.

Etapa II – Implementace a rozvoj (2027)

Hlavní realizační etapa, během které budou jednotlivá opatření zaváděna do běžné praxe školy.

Etapa III – Stabilizace a evaluace (2028)

Období zaměřené na vyhodnocení dosažených výsledků, stabilizaci zavedených opatření a přípravu dalšího rozvojového období.

6.2 Harmonogram prioritní oblasti A

KVALITA VÝUKY A HODNOCENÍ

Aktivita	2026	2027	2028
Metodika formativního hodnocení	●		
Školení pedagogů	●	●	
Hospitace zaměřené na hodnocení	●	●	●
Zavedení sebehodnocení žáků	●	●	●
Kriteriální hodnocení	●	●	●
Vyhodnocení dopadů			●

Klíčové milníky

Prosinec 2026

- vytvořena metodika formativního hodnocení,
- stanovena kritéria hodnocení ve všech vzdělávacích oblastech.

Červen 2027

- proškolení všichni pedagogové,
- zaveden systém sebehodnocení.

Červen 2028

- dosaženo cílových hodnot KPI.

6.3 Harmonogram prioritní oblasti B

INDIVIDUÁLNÍ ROZVOJ ŽÁKŮ

Aktivita	2026	2027	2028
Revize ŠVP	●		
Podpora nadaných žáků	●	●	●
Diferenciace výuky	●	●	●
Digitální kompetence	●	●	●
Vyhodnocení systému podpory			●

Klíčové milníky

Červen 2026

- aktualizován ŠVP.

Prosinec 2026

- vytvořen systém identifikace nadaných žáků.

Červen 2028

- navýšení účasti žáků v soutěžích o 50 %.

6.4 Harmonogram prioritní oblasti C

BEZPEČNÉ KLIMA A VZTAHY

Aktivita	2026	2027	2028
Třídnické hodiny	●	●	●

Aktivita	2026	2027	2028
Program wellbeing	●	●	●
Školní parlament	●	●	●
Dotazníková šetření	●	●	●
Vyhodnocení klimatu školy		●	●

Klíčové milníky

Září 2026

- schválen plán třídnických hodin.

Červen 2027

- realizováno první komplexní šetření klimatu školy.

Červen 2028

- dosažena cílová úroveň spokojenosti žáků.

6.5 Harmonogram prioritní oblasti D

SPOLUPRÁCE S RODIČI A KOMUNITOU

Aktivita	2026	2027	2028
Zavedení tripartit	●	●	●
Komunitní akce školy	●	●	●
Modernizace komunikace	●	●	
Rozvoj prezentace školy	●	●	●
Vyhodnocení spolupráce		●	●

Klíčové milníky

Prosinec 2026

- vytvořena metodika tripartit.

Červen 2027

- tripartity realizovány ve všech třídách.

Červen 2028

- spokojenost rodičů dosahuje minimálně 90 %.

6.6 Harmonogram prioritní oblasti E

PROFESNÍ ROZVOJ PEDAGOGICKÝCH PRACOVNÍKŮ

Aktivita	2026	2027	2028
Tvorba plánu DVPP	●	●	●
Vzájemné hospitace	●	●	●
Mentoring	●	●	●
Metodická setkání	●	●	●
Vyhodnocení profesního rozvoje		●	●

Klíčové milníky

Říjen 2026

- schválen plán DVPP.

Červen 2027

- realizovány první vzájemné hospitace všech pedagogů.

Červen 2028

- každý pedagog absolvoval minimálně 6 vzdělávacích akcí za celé období.

6.7 Roční plán realizace

Školní rok 2026/2027

Září – prosinec 2026

- tvorba metodik,
- revize ŠVP,
- školení pedagogů,
- příprava tripartit,
- nastavení KPI.

Leden – červen 2027

- pilotní realizace opatření,
- první vyhodnocení KPI,
- hospitační činnost,
- dotazníková šetření.

Školní rok 2027/2028

Září – prosinec 2027

- plná implementace opatření,
- metodická podpora pedagogů,
- komunitní akce školy.

Leden – červen 2028

- závěrečná evaluace,
- vyhodnocení akčního plánu,
- aktualizace strategických priorit.

6.8 Ganttův diagram – souhrn

Priorita	2026	2027	2028
A – Kvalita výuky a hodnocení			
B – Individuální rozvoj žáků			
C – Klima školy			
D – Spolupráce s rodiči			
E – Profesní rozvoj pedagogů			

Legenda:

-  Zahájení aktivity
-  Rozvoj aktivity
-  Plná realizace

6.9 Monitoring plnění harmonogramu

Plnění harmonogramu bude sledováno:

Čtvrtletně

- vedením školy,
- vedoucími metodických orgánů.

Pololetně

- pedagogickou radou,
- školním poradenským pracovištěm.

Ročně

- v rámci výroční zprávy školy,
- v rámci vlastního hodnocení školy.

Výsledky monitoringu budou zaznamenávány do KPI dashboardu a budou sloužit jako podklad pro aktualizaci akčního plánu a strategického řízení školy.

6.10 Kritéria úspěšnosti realizace

Za úspěšnou realizaci akčního plánu bude považováno:

- splnění minimálně 90 % plánovaných aktivit,
- dosažení alespoň 85 % stanovených KPI,
- pozitivní trend ve výsledcích vzdělávání,
- zvýšení spokojenosti žáků a rodičů,
- naplnění strategických priorit školy.

Tato kapitola vytváří časový rámec realizace celého akčního plánu a poskytuje vedení školy nástroj pro systematické řízení, monitoring a vyhodnocování rozvojových aktivit.

7. KPI DASHBOARD A SYSTÉM ŘÍZENÍ VÝKONU ŠKOLY

7.1 Úvod

Úspěšná realizace Akčního plánu rozvoje školy vyžaduje pravidelné sledování dosažených výsledků a vyhodnocování efektivity přijatých opatření. Za tímto účelem škola zavádí systém řízení výkonu založený na klíčových ukazatelích výkonnosti (KPI – Key Performance Indicators).

Systém KPI umožní:

- průběžně sledovat naplňování strategických cílů,

- včas identifikovat rizika a odchylky,
- podpořit rozhodování vedení školy,
- zvýšit transparentnost řízení,
- posílit kulturu evaluace a odpovědnosti.

KPI dashboard bude sloužit jako hlavní manažerský nástroj vedení školy a bude pravidelně aktualizován v průběhu školního roku.

7.2 Principy systému KPI

Systém KPI je založen na následujících principech:

Měřitelnost

Každý ukazatel musí být jednoznačně měřitelný.

Srozumitelnost

Výsledky musí být snadno interpretovatelné vedením školy i pedagogickými pracovníky.

Pravidelnost

Ukazatele budou vyhodnocovány v předem stanovených intervalech.

Odpovědnost

Za každý ukazatel bude stanovena odpovědná osoba.

Zaměření na rozvoj

Cílem KPI není kontrola jednotlivců, ale podpora rozvoje školy jako celku.

7.3 Struktura KPI dashboardu

Dashboard je rozdělen do pěti oblastí odpovídajících strategickým prioritám školy:

Oblast	Strategická priorita
Výuka a hodnocení	Priorita A
Individuální rozvoj žáků	Priorita B
Klima školy	Priorita C
Spolupráce s rodiči	Priorita D
Profesní rozvoj pedagogů	Priorita E

7.4 KPI – Priorita A

KVALITA VÝUKY A HODNOCENÍ

KPI A1

Formativní hodnocení

Definice:

Podíl pedagogů využívajících formativní hodnocení.

Ukazatel	Cílová hodnota
Formativní hodnocení	90 %

Zdroj dat

- hospitace,
- pedagogická portfolia,
- sebehodnocení pedagogů.

Frekvence

- 2× ročně

Odpovědnost

- Zástupce ředitele

KPI A2**Sebehodnocení žáků**

Ukazatel	Cílová hodnota
Třídy využívající sebehodnocení	100 %

Frekvence

- Pololetně

KPI A3

Aktivizační metody výuky

Ukazatel	Cílová hodnota
Hodiny využívající aktivizační metody	80 %

7.5 KPI – Priorita B**INDIVIDUÁLNÍ ROZVOJ ŽÁKŮ****KPI B1****Diferenciace výuky**

Ukazatel	Cílová hodnota
Diferenciace ve výuce	80 % hospitovaných hodin

KPI B2

Podpora nadaných žáků

Ukazatel	Cílová hodnota
Individuální plány rozvoje	100 % identifikovaných žáků

KPI B3

Účast v soutěžích

Ukazatel	Cílová hodnota
Nárůst účasti	+50 %

7.6 KPI – Priorita C

BEZPEČNÉ KLIMA A VZTAHY

KPI C1

Spokojenost žáků

Ukazatel	Cílová hodnota
Spokojenost žáků	85 %

Zdroj dat

- Dotazníkové šetření

Frekvence

- 1× ročně

KPI C2

Kázeňská opatření

Ukazatel	Cílová hodnota
Snížení kázeňských opatření	-20 %

KPI C3

Třídnické hodiny

Ukazatel	Cílová hodnota
Počet realizovaných hodin	4 ročně

7.7 KPI – Priorita D

SPOLUPRÁCE S RODIČI A KOMUNITOU

KPI D1

Tripartitní schůzky

Ukazatel	Cílová hodnota
Realizace tripartit	100 % tříd

KPI D2

Účast rodičů

Ukazatel	Cílová hodnota
Účast rodičů	85 %

KPI D3

Spokojenost rodičů

Ukazatel	Cílová hodnota
Spokojenost rodičů	90 %

KPI D4

Komunitní akce

Ukazatel	Cílová hodnota
Počet akcí	5 ročně

7.8 KPI – Priorita E

PROFESNÍ ROZVOJ PEDAGOGICKÝCH PRACOVNÍKŮ

KPI E1

Další vzdělávání pedagogických pracovníků

Ukazatel	Cílová hodnota
DVPP na pedagoga	2 akce ročně

KPI E2

Vzájemné hospitace

Ukazatel	Cílová hodnota
Hospitace na pedagoga	2 ročně

KPI E3

Metodická setkání

Ukazatel	Cílová hodnota
Počet setkání	4 ročně

7.9 Systém semaforového vyhodnocování

Pro přehledné sledování plnění bude využíván systém semaforů.

Plnění cíle	Hodnocení
90–100 %	 Zelená
70–89 %	 Oranžová
méně než 70 %	 Červená

Příklad

KPI	Cíl	Skutečnost	Stav
Tripartity	100 %	100 %	
DVPP	2 akce	1,5 akce	
Diferenciace	80 %	55 %	

7.10 Dashboard vedení školy

Vedení školy bude sledovat souhrnný dashboard obsahující:

Výuka

- formativní hodnocení,
- aktivizační metody,
- diferenciace výuky.

Klima

- spokojenost žáků,
- kázeňská opatření,
- wellbeing.

Rodiče

- účast na tripartitách,
- spokojenost rodičů,
- komunitní akce.

Pedagogové

- DVPP,
- hospitace,
- metodická spolupráce.

Dashboard bude aktualizován čtvrtletně.

7.11 Reporting vedení školy**Měsíční reporting**

- operativní porada vedení,
- kontrola harmonogramu.

Čtvrtletní reporting

- vyhodnocení KPI,
- analýza rizik,
- návrh opatření.

Pololetní reporting

- pedagogická rada,
- analýza výsledků vzdělávání.

Roční reporting

- výroční zpráva školy,
- vlastní hodnocení školy,
- aktualizace akčního plánu.

7.12 Manažerské ukazatele školy

Vedle vzdělávacích ukazatelů bude vedení školy sledovat také:

Personální oblast

- fluktuace zaměstnanců,
- nemocnost,
- účast na DVPP.

Ekonomická oblast

- čerpání rozpočtu,
- využití dotačních prostředků.

Organizační oblast

- plnění termínů,
- realizace projektů,
- plnění akčního plánu.

7.13 Souhrnná tabulka KPI

Oblast	KPI	Cíl 2028
Výuka	Formativní hodnocení	90 %
Výuka	Sebehodnocení žáků	100 %
Výuka	Aktivizační metody	80 %
Žáci	Diferenciace výuky	80 %
Žáci	Soutěže	+50 %
Klima	Spokojenost žáků	85 %
Klima	Kázeňská opatření	-20 %
Rodiče	Tripartity	100 %
Rodiče	Spokojenost rodičů	90 %
Pedagogové	DVPP	2 akce ročně
Pedagogové	Hospitace	2 ročně

7.14 Závěr

KPI dashboard představuje hlavní nástroj řízení výkonu školy v období 2026–2028. Jeho prostřednictvím bude vedení školy pravidelně sledovat naplňování strategických priorit, vyhodnocovat účinnost realizovaných opatření a přijímat rozhodnutí vedoucí k dalšímu rozvoji školy.

Výsledky KPI budou přímo využívány při monitoringu, evaluaci a aktualizaci strategických dokumentů školy.

8. FINANČNÍ PLÁN A ZDROJE FINANCOVÁNÍ 2026–2028

8.1 Úvod

Finanční plán představuje nedílnou součást Akčního plánu rozvoje školy na období 2026–2028. Jeho cílem je zajistit ekonomické podmínky pro realizaci všech strategických priorit a současně umožnit efektivní, transparentní a dlouhodobě udržitelné hospodaření školy.

Finanční plán vychází z:

- priorit stanovených ve Strategickém plánu rozvoje školy,
- rozpočtových možností školy,
- předpokládaného vývoje financování regionálního školství,
- dotačních příležitostí,
- dlouhodobých potřeb školy v oblasti vzdělávání, personálního rozvoje a materiálního vybavení.

Dokument pracuje s předpokládanými náklady a bude každoročně aktualizován podle skutečného vývoje ekonomických podmínek školy.

8.2 Principy finančního řízení školy

Při realizaci akčního plánu bude škola uplatňovat následující principy:

Efektivita

Finanční prostředky budou využívány hospodárně a účelně.

Transparentnost

Rozhodování o využití finančních prostředků bude průhledné a doložitelné.

Udržitelnost

Škola bude realizovat pouze takové aktivity, které lze dlouhodobě udržet.

Strategické řízení

Rozpočtové prostředky budou přednostně směřovány do oblastí podporujících naplňování strategických priorit školy.

Diverzifikace zdrojů

Škola bude aktivně vyhledávat vícezdrojové financování.

8.3 Finanční rámec strategických priorit**Priorita A****Kvalita výuky a hodnocení**

Opatření	Náklady 2026–2028
Formativní hodnocení	60 000 Kč
Kriteriální hodnocení	15 000 Kč
Sebehodnocení žáků	10 000 Kč
Hospitační systém	15 000 Kč
Celkem	100 000 Kč

Hlavní zdroje financování

- ONIV,
- OP JAK,
- provozní prostředky školy.

Priorita B**Individuální rozvoj žáků**

Opatření	Náklady 2026–2028
Podpora nadaných žáků	45 000 Kč
Diferenciace výuky	30 000 Kč
Podpora žáků se SVP	20 000 Kč
Digitální kompetence	35 000 Kč
Celkem	130 000 Kč

Hlavní zdroje financování

- OP JAK,
- MAP,
- rozpočet školy.

Priorita C

Bezpečné klima a vztahy

Opatření	Náklady 2026–2028
Třídnické hodiny	10 000 Kč
Wellbeing	25 000 Kč
Školní parlament	5 000 Kč
Preventivní programy	20 000 Kč
Celkem	60 000 Kč

Hlavní zdroje financování

- dotační programy prevence,
- rozpočet školy,
- zřizovatel.

Priorita D

Spolupráce s rodiči a komunitou

Opatření	Náklady 2026–2028
Tripartity	10 000 Kč
Komunitní akce	30 000 Kč
Marketing školy	15 000 Kč
Rozvoj komunikace	10 000 Kč
Celkem	65 000 Kč

Hlavní zdroje financování

- rozpočet školy,
- obec,
- sponzorské dary.

Priorita E

Profesní rozvoj pedagogických pracovníků

Opatření	Náklady 2026–2028
DVPP	120 000 Kč
Metodická spolupráce	10 000 Kč

Opatření	Náklady 2026–2028
Mentoring	15 000 Kč
Vzájemné hospitace	0 Kč
Celkem	145 000 Kč

Hlavní zdroje financování

- ONIV,
- OP JAK,
- vlastní zdroje školy.

8.4 Souhrnný finanční plán 2026–2028

Priorita	Náklady
Priorita A	100 000 Kč
Priorita B	130 000 Kč
Priorita C	60 000 Kč
Priorita D	65 000 Kč
Priorita E	145 000 Kč
Celkem	500 000 Kč

8.5 Rozložení nákladů podle let

Rok 2026

Zaměření

- tvorba metodik,
- školení pedagogů,
- příprava systémových změn,
- revize ŠVP.

Oblast	Náklady
Výuka a hodnocení	40 000 Kč
Rozvoj žáků	45 000 Kč
Klima školy	20 000 Kč
Rodiče a komunita	20 000 Kč
DVPP	45 000 Kč
Celkem	170 000 Kč

Rok 2027

Zaměření

- hlavní etapa implementace,
- rozvoj nových opatření,
- rozšíření aktivit školy.

Oblast	Náklady
Výuka a hodnocení	35 000 Kč
Rozvoj žáků	45 000 Kč
Klima školy	20 000 Kč
Rodiče a komunita	25 000 Kč
DVPP	50 000 Kč
Celkem	175 000 Kč

Rok 2028

Zaměření

- stabilizace systému,
- evaluace,
- příprava dalšího období.

Oblast	Náklady
Výuka a hodnocení	25 000 Kč
Rozvoj žáků	40 000 Kč
Klima školy	20 000 Kč
Rodiče a komunita	20 000 Kč
DVPP	50 000 Kč
Celkem	155 000 Kč

8.6 Zdroje financování

Státní rozpočet

Přímé výdaje na vzdělávání

- platy zaměstnanců,
- zákonné odvody,
- pedagogická podpora.

ONIV

- DVPP,
- učební pomůcky,
- vzdělávací programy.

Rozpočet zřizovatele

Předpokládané využití:

- provoz školy,
- opravy a údržba,
- vybavení školy,

- komunitní akce.

Operační program Jan Amos Komenský (OP JAK)

Předpokládané využití:

- vzdělávání pedagogů,
- inovativní vzdělávání,
- podpora žáků,
- mentoring,
- sdílení zkušeností.

MAP ORP Vsetín

Možnosti využití:

- vzdělávání pedagogů,
- metodická podpora,
- síťování škol,
- odborné semináře.

Doplňkové zdroje

- grantové programy kraje,
- nadační fondy,
- sponzorské příspěvky,
- vlastní doplňková činnost školy.

8.7 Finanční rizika

Riziko	Pravděpodobnost	Dopad
Omezení dotačních zdrojů	střední	vysoký
Snížení rozpočtu zřizovatele	nízká	vysoký
Inflace	vysoká	střední
Růst cen energií	střední	vysoký
Pokles počtu žáků	nízká	vysoký

Opatření ke zmírnění rizik

- aktivní zapojení do dotačních programů,
- průběžná aktualizace rozpočtu,
- tvorba finanční rezervy,
- vícezdrojové financování aktivit,
- průběžná kontrola čerpání prostředků.

8.8 Monitoring čerpání finančních prostředků

Měsíčně

- kontrola rozpočtu,
- kontrola čerpání projektů.

Čtvrtletně

- vyhodnocení rozpočtových ukazatelů,

- aktualizace finančního plánu.

Ročně

- finanční analýza školy,
- vyhodnocení efektivity investic,
- zpráva o plnění finanční části akčního plánu.

8.9 Finanční KPI

Ukazatel	Cílová hodnota
Čerpání rozpočtu	95–105 % plánu
Zapojení do projektů	min. 2 projekty
DVPP financované z externích zdrojů	min. 50 %
Úspěšnost dotačních žádostí	min. 60 %
Investice do rozvoje školy	min. 5 % rozpočtu školy

8.10 Závěr

Finanční plán vytváří ekonomický rámec pro realizaci všech strategických priorit školy. Jeho cílem není pouze zabezpečit financování jednotlivých aktivit, ale také podpořit dlouhodobou stabilitu školy a zajistit efektivní využívání dostupných zdrojů. Pravidelné vyhodnocování finančních ukazatelů a aktivní vyhledávání externích zdrojů financování budou důležitými předpoklady úspěšného naplnění Akčního plánu rozvoje školy 2026–2028.

9. ŘÍZENÍ RIZIK (RISK MANAGEMENT)

9.1 Úvod

Řízení rizik představuje nedílnou součást strategického řízení školy a je jedním z předpokladů úspěšné realizace Akčního plánu rozvoje školy 2026–2028.

Cílem systému řízení rizik je:

- identifikovat potenciální hrozby ohrožující plnění strategických cílů,
- vyhodnocovat pravděpodobnost a dopady jednotlivých rizik,
- přijímat preventivní a nápravná opatření,
- minimalizovat negativní dopady na vzdělávací proces,
- podporovat stabilní a bezpečné fungování školy.

Řízení rizik bude součástí pravidelného monitoringu školy a bude projednáváno vedením školy, pedagogickou radou a podle potřeby také se zřizovatelem.

9.2 Principy řízení rizik

Systém řízení rizik školy je založen na následujících principech:

Preventivní přístup

Rizika jsou identifikována a řešena dříve, než způsobí závažné problémy.

Pravidelné vyhodnocování

Rizika jsou průběžně monitorována a aktualizována.

Odpovědnost

Za každé významné riziko je určena odpovědná osoba.

Transparentnost

Informace o významných rizicích jsou sdíleny v rámci vedení školy a pedagogické rady.

Kontinuita

Řízení rizik je součástí každodenního řízení školy.

9.3 Metodika hodnocení rizik

Každé riziko bude posuzováno podle dvou kritérií:

Pravděpodobnost výskytu

Hodnota	Popis
1	Nízká
2	Střední
3	Vysoká

Dopad na školu

Hodnota	Popis
1	Nízký
2	Střední
3	Vysoký

Výsledná úroveň rizika

Výpočet:

Pravděpodobnost × Dopad

Hodnota	Úroveň rizika
1–2	Nízké
3–4	Střední
6–9	Vysoké

9.4 Strategická rizika školy

Strategická rizika mohou významně ovlivnit plnění dlouhodobých cílů školy.

Riziko	Pravděpodobnost	Dopad	Hodnocení
Pokles počtu žáků	2	3	6
Konkurence okolních škol	2	2	4
Změny legislativy	3	2	6
Nedostatek finančních zdrojů	2	3	6
Omezení dotačních programů	2	3	6

Preventivní opatření

- aktivní propagace školy,
- rozvoj komunitních aktivit,
- sledování legislativních změn,
- vícezdrojové financování,
- aktivní projektová činnost.

9.5 Personální rizika

Kvalita vzdělávání je přímo závislá na stabilitě a odbornosti pedagogického sboru.

Riziko	Pravděpodobnost	Dopad	Hodnocení
Nedostatek kvalifikovaných pedagogů	3	3	9
Odchod klíčových zaměstnanců	2	3	6
Přetížení pedagogů	3	3	9
Vyhoření zaměstnanců	2	3	6
Vysoká nemocnost	2	2	4

Preventivní opatření

- plán DVPP,
- mentoring,
- podpora wellbeingu zaměstnanců,
- vzájemné hospitace,
- pravidelná komunikace vedení školy se zaměstnanci.

9.6 Pedagogická rizika

Pedagogická rizika mohou negativně ovlivnit kvalitu vzdělávání a výsledky žáků.

Riziko	Pravděpodobnost	Dopad	Hodnocení
Nízká míra diferenciací výuky	2	3	6
Nedostatečné využívání formativního hodnocení	2	3	6
Nízká motivace žáků	2	3	6
Slabá podpora nadaných žáků	2	2	4
Nedostatečné digitální kompetence	2	2	4

Preventivní opatření

- hospitační činnost,
- metodická podpora pedagogů,
- vzdělávání zaměstnanců,
- pravidelné vyhodnocování výsledků vzdělávání.

9.7 Rizika školního klimatu

Riziko	Pravděpodobnost	Dopad	Hodnocení
Zhoršení vztahů ve třídách	2	3	6
Kyberšikana	2	3	6
Nárůst rizikového chování	2	3	6
Nízká participace žáků	2	2	4
Nízká spokojenost žáků	2	2	4

Preventivní opatření

- třídnické hodiny,
- preventivní programy,
- školní parlament,
- pravidelné šetření klimatu školy.

9.8 Rizika spolupráce s rodiči

Riziko	Pravděpodobnost	Dopad	Hodnocení
Nízká účast rodičů	2	2	4
Komunikační konflikty	2	2	4
Nízká důvěra rodičů ve školu	1	3	3
Nezájem o tripartity	2	2	4

Preventivní opatření

- pravidelná komunikace,
- online komunikační nástroje,
- otevřenost školy,
- komunitní akce.

9.9 Finanční rizika

Riziko	Pravděpodobnost	Dopad	Hodnocení
Inflace	3	2	6
Zvýšení cen energií	2	3	6
Krácení rozpočtu	2	3	6
Neúspěšné dotační žádosti	2	2	4

Preventivní opatření

- finanční rezerva,
- průběžná aktualizace rozpočtu,

- projektová činnost,
- vícezdrojové financování.

9.10 Registr rizik školy

Vysoká rizika

Riziko	Vlastník rizika
Nedostatek pedagogů	Ředitel školy
Přetížení pedagogů	Ředitel školy
Legislativní změny	Ředitel školy
Pokles počtu žáků	Ředitel školy
Nedostatek financí	Ředitel školy

Střední rizika

Riziko	Vlastník rizika
Nízká motivace žáků	Zástupce ředitele
Kyberšikana	Metodik prevence
Nízká účast rodičů	Třídní učitelé
Diferenciace výuky	Vedoucí metodických sdružení

9.11 Krizové scénáře

Personální krize

Situace

- Nedostatek pedagogických pracovníků.

Opatření

- sdílení úvazků,
- spolupráce s okolními školami,
- aktivní nábor,
- využití projektových pracovníků.

Finanční krize

Situace

- Významné snížení rozpočtu.

Opatření

- revize priorit,
- omezení méně důležitých aktivit,
- využití rezervních fondů.

Krize školního klimatu

Situace

- Závažné narušení vztahů ve škole.

Opatření

- krizový tým školy,
- spolupráce s PPP,
- externí odborníci.

9.12 Monitoring rizik

Měsíčně

- operativní porady vedení.

Čtvrtletně

- aktualizace registru rizik,
- vyhodnocení rizikového profilu školy.

Pololetně

- zpráva vedení školy pedagogické radě.

Ročně

- komplexní přehodnocení všech rizik,
- aktualizace strategického plánu.

9.13 Indikátory úspěšného řízení rizik

Ukazatel	Cílová hodnota
Aktualizace registru rizik	4× ročně
Řešení identifikovaných rizik	100 %
Fluktuace zaměstnanců	pod 10 %
Nemocnost zaměstnanců	pod krajským průměrem
Úspěšnost dotačních žádostí	nad 60 %

9.14 Závěr

Řízení rizik je nedílnou součástí strategického řízení školy. Jeho cílem není eliminovat všechna rizika, ale zajistit, aby škola byla schopna na vznikající problémy včas reagovat a minimalizovat jejich dopad na vzdělávání žáků, kvalitu výuky a celkové fungování školy. Pravidelně aktualizovaný registr rizik, jasně stanovené odpovědnosti a průběžný monitoring umožní vedení školy přijímat informovaná rozhodnutí a zajistit dlouhodobou stabilitu a rozvoj školy.

10. MONITORING, EVALUACE A VLASTNÍ HODNOCENÍ ŠKOLY

10.1 Úvod

Monitoring, evaluace a vlastní hodnocení školy představují základní nástroje strategického řízení a zajišťování kvality vzdělávání. Jejich cílem je průběžně sledovat plnění strategických cílů školy, vyhodnocovat účinnost realizovaných opatření a poskytovat vedení školy podklady pro další rozhodování.

Systém monitoringu a evaluace je navržen tak, aby:

- poskytoval objektivní informace o fungování školy,
- umožňoval včasnou identifikaci problémů,
- podporoval profesní růst pedagogických pracovníků,
- přispíval ke zvyšování kvality vzdělávání,
- zajišťoval průběžnou aktualizaci strategických dokumentů školy.

Monitoring a evaluace nejsou chápány jako kontrolní mechanismy, ale jako nástroje rozvoje školy a jejího neustálého zlepšování.

10.2 Systém monitoringu školy

Monitoring představuje průběžné sledování plnění aktivit, ukazatelů a cílů stanovených v Akčním plánu rozvoje školy.

Cíle monitoringu

- sledovat plnění harmonogramu,
- vyhodnocovat dosažené výsledky,
- identifikovat odchylky od plánovaného stavu,
- navrhnout nápravná opatření,
- poskytovat vedení školy podklady pro rozhodování.

Oblasti monitoringu

Pedagogická oblast

- kvalita výuky,
- využívání formativního hodnocení,
- diferenciaci výuky,
- podpora nadaných žáků,
- podpora žáků se SVP.

Klima školy

- vztahy mezi žáky,
- vztahy mezi zaměstnanci,
- wellbeing,
- bezpečnost školy,
- školní parlament.

Spolupráce s rodiči

- účast na tripartitách,

- spokojenost rodičů,
- účast na akcích školy,
- komunikace školy s rodiči.

Profesní rozvoj zaměstnanců

- DVPP,
- hospitační činnost,
- metodická spolupráce,
- mentoring.

Ekonomická oblast

- plnění rozpočtu,
- čerpání projektů,
- využívání dotačních zdrojů.

10.3 Úrovně monitoringu

Operativní monitoring

Frekvence

- měsíčně

Odpovědnost

- ředitel školy,
- zástupce ředitele.
- Nástroje
- porady vedení,
- kontrola plnění úkolů,
- provozní porady.

Průběžný monitoring

Frekvence

- čtvrtletně

Odpovědnost

- vedení školy,
- vedoucí metodických orgánů.

Nástroje

- KPI dashboard,
- analýza plnění harmonogramu,
- registr rizik.

Strategický monitoring

Frekvence

- ročně

Odpovědnost

- vedení školy,
- pedagogická rada.

Nástroje

- výroční zpráva školy,
- vlastní hodnocení školy,
- SWOT analýza.

10.4 Evaluace školy

Evaluace představuje systematické vyhodnocování kvality vzdělávání a fungování školy.

Jejím cílem je zjistit:

- zda byly naplněny stanovené cíle,
- jaký dopad měla realizovaná opatření,
- které oblasti vyžadují další rozvoj,
- jaké změny je vhodné realizovat v dalším období.

Oblasti evaluace**Výsledky vzdělávání**

Sledovány budou:

- prospěch žáků,
- výsledky přijímacího řízení,
- výsledky soutěží,
- výsledky externích testování.

Kvalita výuky

Sledovány budou:

- využívané výukové metody,
- aktivita žáků,
- formativní hodnocení,
- diferenciací výuky.

Klima školy

Sledovány budou:

- vztahy mezi žáky,
- vztahy mezi zaměstnanci,
- pocit bezpečí,
- wellbeing.

Spolupráce s rodiči

Sledovány budou:

- účast rodičů,

- spokojenost rodičů,
- kvalita komunikace.

10.5 Nástroje evaluace

Hospitační činnost

Hospitace představují jeden z hlavních nástrojů evaluace pedagogického procesu.

Cíle hospitací

- sledování kvality výuky,
- podpora profesního růstu pedagogů,
- sdílení příkladů dobré praxe.

Roční cílový stav

- minimálně dvě hospitace u každého pedagoga.

Dotazníková šetření

Žáci

Oblasti:

- klima školy,
- výuka,
- bezpečí,
- wellbeing.

Rodiče

Oblasti:

- komunikace,
- spolupráce,
- spokojenost se školou.

Zaměstnanci

Oblasti:

- pracovní klima,
- vedení školy,
- profesní rozvoj.

Rozhovory

- individuální rozhovory,
- skupinové rozhovory,
- fokusní skupiny.

Analýza dokumentace

Pravidelně budou vyhodnocovány:

- třídní knihy,
- tematické plány,
- záznamy hospitací,
- školní matrika,

- výroční zprávy.

10.6 Vlastní hodnocení školy

Vlastní hodnocení školy bude probíhat v souladu s platnou legislativou a bude sloužit jako základní podklad pro další rozvoj školy.

Hlavní oblasti vlastního hodnocení

Podmínky vzdělávání

- personální podmínky,
- materiální podmínky,
- organizační podmínky.

Průběh vzdělávání

- kvalita výuky,
- využívané metody,
- podpora žáků.

Výsledky vzdělávání

- výsledky žáků,
- pokrok žáků,
- přijímací řízení.

Klima školy

- vztahy,
- bezpečnost,
- spolupráce.

Řízení školy

- strategické řízení,
- komunikace,
- hospodaření.

10.7 Cyklus evaluace školy

Září

- stanovení priorit monitoringu,
- aktualizace KPI.

Prosinec

- první kontrolní bod,
- vyhodnocení plnění harmonogramu.

Březen

- druhý kontrolní bod,
- aktualizace registru rizik.

Červen

- roční evaluace,
- vyhodnocení KPI,
- návrh opatření.

Srpen

- aktualizace akčního plánu,
- příprava nového školního roku.

10.8 SWOT revize

Každoročně bude provedena aktualizace SWOT analýzy.

Hodnocené oblasti

Silné stránky

Co se škole daří?

Slabé stránky

Kde jsou rezervy?

Příležitosti

Jaké možnosti rozvoje se nabízejí?

Hrozby

Jaká rizika mohou školu ohrozit?

Výsledky SWOT revize budou využity při aktualizaci strategických priorit.

10.9 Vyhodnocování KPI

Každý ukazatel bude pravidelně vyhodnocován podle systému semaforů.

Plnění	Hodnocení
90–100 %	 Splněno
70–89 %	 Částečně splněno
pod 70 %	 Nesplněno

Výsledky budou prezentovány:

- vedení školy,
- pedagogické radě,
- školské radě,
- zřizovateli.

10.10 Roční evaluační zpráva

Na konci každého školního roku bude zpracována zpráva obsahující:

Přehled plnění cílů

- splněné cíle,
- částečně splněné cíle,
- nesplněné cíle.

Vyhodnocení KPI

- grafické přehledy,
- komentář vedení školy.

Vyhodnocení rizik

- nová rizika,
- přijatá opatření.

Doporučení

- návrhy na zlepšení,
- návrhy aktualizace akčního plánu.

10.11 Odpovědnosti za monitoring a evaluaci

Oblast	Odpovědnost
Strategické řízení	Ředitel školy
KPI dashboard	Zástupce ředitele
Hospitační činnost	Vedení školy
Klima školy	ŠPP
Spolupráce s rodiči	Třídní učitelé
DVPP	Vedení školy
Finanční evaluace	Ředitel školy

10.12 Kritéria úspěšnosti akčního plánu

Za úspěšné naplnění Akčního plánu bude považováno:

- splnění minimálně 90 % plánovaných aktivit,
- dosažení alespoň 85 % KPI,
- zvýšení spokojenosti žáků a rodičů,
- zlepšení kvality výuky,
- stabilní personální situace,
- úspěšné čerpání dotačních prostředků.

10.13 Závěr

Systém monitoringu, evaluace a vlastního hodnocení školy vytváří základní rámec pro řízení kvality školy. Umožňuje průběžně sledovat naplňování strategických priorit, přijímat informovaná rozhodnutí a podporovat kulturu neustálého zlepšování.

Díky pravidelnému vyhodnocování výsledků bude škola schopna pružně reagovat na změny, efektivně využívat své zdroje a dlouhodobě naplňovat své poslání a vizi.

11. ODPOVĚDNOSTNÍ MATICE RACI

11.1 Úvod

Úspěšná realizace Akčního plánu rozvoje školy 2026–2028 vyžaduje jasné vymezení odpovědností jednotlivých zaměstnanců školy. Odpovědnostní matice RACI slouží jako nástroj řízení, který stanovuje role a odpovědnosti při plnění strategických priorit, jednotlivých opatření a klíčových procesů školy.

Zavedením matice RACI škola získává:

- přehledné rozdělení odpovědností,
- efektivnější koordinaci činností,
- vyšší transparentnost řízení,
- omezení duplicit a nejasností,
- podporu týmové spolupráce.

11.2 Vysvětlení metodiky RACI

Zkratka RACI vychází ze čtyř základních rolí:

Označení	Význam	Popis
R	Responsible	Osoba, která úkol vykonává
A	Accountable	Osoba, která za splnění odpovídá
C	Consulted	Osoba poskytující odborné konzultace
I	Informed	Osoba, která je o průběhu informována

Pravidla použití

- Každá aktivita musí mít právě jednoho nositele odpovědnosti typu A.
- Aktivita může mít více osob s rolí R.
- Role C a I mohou být zastoupeny více osobami.
- Odpovědnost typu A nese konečnou odpovědnost za výsledek.

11.3 Přehled funkcí

Pro potřeby akčního plánu jsou definovány následující role:

Zkratka	Funkce
ŘŠ	Ředitel školy
ZŘŠ	Zástupce ředitele školy
VP	Výchovný poradce
MP	Metodik prevence
ICT	ICT koordinátor
KŠVP	Koordinátor ŠVP

Zkratka	Funkce
MS	Vedoucí metodického sdružení
PK	Předseda předmětové komise
TU	Třídní učitel
P	Pedagog
ŠPP	Školní poradenské pracoviště
SR	Školská rada
ZŘ	Zřizovatel

11.4 Priorita A – Kvalita výuky a hodnocení

Aktivita	ŘŠ	ZŘŠ	MS	PK	P
Formativní hodnocení	A	R	C	C	R
Kriteriální hodnocení	A	R	C	R	R
Sebehodnocení žáků	I	C	C	C	R
Hospitační činnost	A	R	C	I	I
Sdílení dobré praxe	I	A	R	R	R

11.5 Priorita B – Individuální rozvoj žáků

Aktivita	ŘŠ	ZŘŠ	VP	ŠPP	TU	P
Podpora nadaných žáků	A	C	R	C	R	R
Diferenciace výuky	I	A	C	C	I	R
Podpora žáků se SVP	I	C	A	R	R	R
Digitální kompetence	C	C	I	I	I	A

11.6 Priorita C – Bezpečné klima a vztahy

Aktivita	ŘŠ	VP	MP	TU	ŠPP
Třídnické hodiny	I	C	C	A/R	C
Wellbeing	A	R	C	C	R
Prevence rizikového chování	I	C	A/R	R	C
Školní parlament	A	C	C	R	R

11.7 Priorita D – Spolupráce s rodiči a komunitou

Aktivita	ŘŠ	ZŘŠ	TU	SR	ZŘ
Tripartity	I	C	A/R	I	I

Aktivita	ŘŠ	ZŘŠ	TU	SR	ZŘ
Komunitní akce	A	R	R	C	C
Komunikace školy	A	R	R	I	I
Marketing školy	A	R	I	C	I

11.8 Priorita E – Profesní rozvoj pedagogických pracovníků

Aktivita	ŘŠ	ZŘŠ	MS	PK	P
DVPP	A	R	C	C	R
Vzájemné hospitace	C	A	R	R	R
Mentoring	A	R	C	C	I
Metodická setkání	I	A	R	R	I

11.9 Odpovědnosti za monitoring a evaluaci

Oblast	ŘŠ	ZŘŠ	MS	TU	ŠPP
Monitoring KPI	A	R	C	I	I
Hospitační činnost	A	R	C	I	I
Evaluace klimatu školy	I	C	I	C	A/R
Vyhodnocení akčního plánu	A	R	C	I	C
Výroční zpráva školy	A	R	I	I	I

11.10 Odpovědnosti za řízení rizik

Oblast rizika	Odpovědná osoba
Strategická rizika	Ředitel školy
Personální rizika	Ředitel školy
Pedagogická rizika	Zástupce ředitele
Rizika klimatu školy	Školní poradenské pracoviště
Rizika spolupráce s rodiči	Třídní učitelé
Finanční rizika	Ředitel školy

11.11 Odpovědnosti za finanční řízení

Aktivita	ŘŠ	ZŘŠ	Ekonom školy	ZŘ
Tvorba rozpočtu	A	C	R	I
Čerpání rozpočtu	A	C	R	I
Projektové řízení	A	R	C	I
Finanční kontrola	A	C	R	I
Vyúčtování projektů	A	C	R	I

11.12 Souhrnná manažerská odpovědnost

Ředitel školy

Odpovídá za:

- strategické řízení školy,
- plnění akčního plánu,
- finanční řízení,
- personální řízení,
- řízení rizik.

Zástupce ředitele

Odpovídá za:

- pedagogické řízení,
- monitoring KPI,
- hospitační činnost,
- koordinaci realizace opatření.

Školní poradenské pracoviště

Odpovídá za:

- wellbeing,
- klima školy,
- podporu žáků se SVP,
- preventivní aktivity.

Třídní učitelé

Odpovídají za:

- třídnické hodiny,
- komunikaci s rodiči,
- realizaci tripartit,
- sledování klimatu tříd.

Pedagogičtí pracovníci

Odpovídají za:

- kvalitu výuky,
- naplňování ŠVP,
- realizaci opatření akčního plánu,
- profesní rozvoj.

11.13 Kontrola plnění odpovědností

Kontrola plnění bude probíhat:

Měsíčně

- porady vedení školy.

Čtvrtletně

- monitoring KPI,

- vyhodnocení harmonogramu.

Pololetně

- pedagogická rada,
- hospitační činnost.

Ročně

- evaluace akčního plánu,
- výroční zpráva školy.

11.14 Závěr

Odpovědnostní matice RACI vytváří jasný systém řízení a rozdělení kompetencí při realizaci Akčního plánu rozvoje školy 2026–2028. Díky jednoznačnému určení odpovědností umožňuje efektivní koordinaci jednotlivých aktivit, podporuje spolupráci zaměstnanců školy a přispívá k úspěšnému naplňování strategických priorit školy. Matice RACI bude pravidelně aktualizována v návaznosti na organizační změny školy, personální změny a nové strategické cíle.

12. PŘÍLOHY

12.1 Úvod

Přílohy tvoří praktickou část Akčního plánu rozvoje školy 2026–2028. Obsahují nástroje pro každodenní řízení školy, monitoring plnění strategických priorit, evaluaci dosažených výsledků a podporu rozhodování vedení školy.

Účelem příloh je převést strategický dokument do konkrétní manažerské praxe a vytvořit jednotný systém plánování, monitoringu a vyhodnocování.

PŘÍLOHA 1

GANTTŮV DIAGRAM REALIZACE AKČNÍHO PLÁNU

Priorita A – Kvalita výuky a hodnocení

Aktivita	2026	2027	2028
Formativní hodnocení	■	■	■
Kriteriální hodnocení	■	■	■
Sebehodnocení žáků	■	■	■
Hospitační systém	■	■	■

Priorita B – Individuální rozvoj žáků

Aktivita	2026	2027	2028
Revize ŠVP	■		
Podpora nadaných	■	■	■
Diferenciace výuky	■	■	■
Digitální kompetence	■	■	■

Priorita C – Klima školy

Aktivita	2026	2027	2028
Třídnické hodiny	■	■	■
Wellbeing	■	■	■
Parlament	■	■	■
Prevence	■	■	■

PŘÍLOHA 2

DASHBOARD KPI

Výuka

KPI	Cíl 2028
Formativní hodnocení	90 %
Sebehodnocení žáků	100 %
Aktivizační metody	80 %
Diferenciace výuky	80 %

Žáci

KPI	Cíl 2028
Účast v soutěžích	+50 %
Spokojenost žáků	85 %
Kázeňská opatření	-20 %

Rodiče

KPI	Cíl 2028
Tripartity	100 %
Účast rodičů	85 %
Spokojenost rodičů	90 %

Pedagogové

KPI	Cíl 2028
DVPP	2 akce ročně
Hospitace	2 ročně
Metodická setkání	4 ročně

PŘÍLOHA 3

ROČNÍ PLÁN HOSPITAČNÍ ČINNOSTI

Hospitační cíle

- podpora kvality výuky,
- podpora profesního růstu pedagogů,
- ověřování plnění akčního plánu.

Hospitační témata

2026/2027

- formativní hodnocení,
- diferenciaci výuky,
- aktivizační metody.

2027/2028

- práce s cíli hodiny,
- sebehodnocení žáků,
- digitální kompetence.

Minimální rozsah

Kategorie	Počet
Hospitace vedení školy	2 ročně
Vzájemné hospitace	2 ročně
Náslechy začínajících pedagogů	2 ročně

PŘÍLOHA 4

PLÁN DVPP

Prioritní témata

2026

- formativní hodnocení,
- kritéria hodnocení,
- práce s heterogenní třídou.

2027

- wellbeing,
- podpora nadaných,
- digitální kompetence.

2028

- pedagogický leadership,
- mentoring,
- koučovací přístup.

Ukazatele

KPI	Cíl
DVPP na pedagoga	2 akce ročně
Zapojení pedagogů	100 %
Interní sdílení	4× ročně

PŘÍLOHA 5

FORMULÁŘ ČTVRTLETNÍHO MONITORINGU

Období

- ☐ 1. čtvrtletí
- ☐ 2. čtvrtletí
- ☐ 3. čtvrtletí
- ☐ 4. čtvrtletí

Vyhodnocení priorit

Priorita A

Stav plnění:

- ☐ Splněno
- ☐ Částečně splněno
- ☐ Nesplněno

Komentář:

.....

Priorita B

Komentář:

.....

Priorita C

Komentář:

.....

Priorita D

Komentář:

.....

Priorita E

Komentář:

.....

PŘÍLOHA 6

FORMULÁŘ ROČNÍ EVALUACE

Školní rok

.....

Vyhodnocení KPI

KPI	Cíl	Skutečnost

Největší úspěchy školy

1.
2.
3.

Nejvýznamnější problémy

1.
2.
3.

Návrhy opatření pro další období

1.
2.
3.

PŘÍLOHA 7

REGISTR RIZIK

Riziko	Pravděpodobnost	Dopad	Opatření	Odpovědná osoba

PŘÍLOHA 8

ZÁZNAM Z TRIPARTITNÍ SCHŮZKY

Žák

.....

Třída

.....

Datum

.....

Silné stránky žáka

.....

Oblasti pro rozvoj

.....

Cíle pro další období

1.

2.

3.

Dohodnutá opatření

.....

Podpis žáka:

.....

Podpis rodiče:

.....

Podpis učitele:

.....

13. ZÁVĚR DOKUMENTU

Akční plán rozvoje školy 2026–2028 představuje základní realizační dokument Strategického plánu rozvoje školy 2026–2032. Vytváří systém propojující poslání školy, vizi školy, strategické priority, konkrétní opatření, finanční plán, řízení rizik, monitoring a evaluaci.

Dokument bude každoročně vyhodnocován vedením školy a pedagogickou radou a podle potřeby aktualizován tak, aby reagoval na měnící se potřeby školy, žáků, rodičů a společnosti.

Jeho cílem je podporovat dlouhodobý rozvoj školy jako moderní, otevřené a respektující vzdělávací instituce, která poskytuje kvalitní vzdělávání a vytváří podmínky pro úspěšný rozvoj každého žáka.

MANAŽERSKÝ KPI DASHBOARD

Priorita	Ukazatel	Cíl 2028	Frekvence	Odpovědnost
A	Formativní hodnocení	90 %	2x ročně	ZŘŠ
B	Diferenciace výuky	80 %	2x ročně	ZŘŠ
C	Spokojenost žáků	85 %	ročně	ŠPP
D	Tripartity	100 % tříd	ročně	TU
E	DVPP	2 akce/pedagog	ročně	ŘŠ

RACI MATICE

Aktivita	ŘŠ	ZŘŠ	TU	ŠPP	Pedagog
Formativní hodnocení	A	R	I	I	R
Tripartity	A	C	R	I	I
Wellbeing	A	C	C	R	I
DVPP	A	R	I	I	R

GANTTŮV DIAGRAM 2026–2028

Priorita	2026	2027	2028
A	■■■	■■■	■■
B	■■	■■■	■■■
C	■■	■■■	■■■
D	■■	■■■	■■■
E	■■	■■■	■■■