ZÁKLADNÍ ŠKOLA, BRNO, KOŠINOVA 22,

PŘÍSPĚVKOVÁ ORGANIZACE

Základní škola Košinova

KONCEPCE ROZVOJE ŠKOLY

2025/2026 – 2026/2027

„Naši učitelé nesmějí být podobni sloupům u cest,
jež pouze ukazují, kam jít, ale samy nejdou.“
J. A. Komenský

Srpen 2026 **Mgr. Boris Mičánek**

Obsah

Úvod ... 4
Teoretická část ... 5
Vize školy ... 6
Definice ... 6
Kritéria kvalitní vize a proces tvorby ... 6
Strategické výzvy, SWOT analýza a cíle rozvoje základního školství ... 8
Strategické výzvy ... 8
SWOT analýza ... 8
Strategické cíle ... 8
Oblast systému vzdělávání ... 9
Strategické výzvy v systému vzdělávání ... 9
Velký objem učiva ... 9
Nedostatečná orientace ZŠ na budoucí profesi ... 9
Digitalizace vzdělávání a podpora informatického myšlení ... 9
Strategické cíle plynoucí z výzev v systému vzdělávání: ... 10
Oblast Lidských zdrojů ... 12
Strategické výzvy v oblasti lidských zdrojů v základním školství ... 12
Motivovaný pedagog profesionál jako výzva ... 12
Motivovaný žák jako výzva ... 12
Strategické cíle plynoucí z výzev v oblasti lidských zdrojů v základním školství: ... 13
Oblast Školy a jejího zdravého prostředí ... 15
Strategické výzvy v oblasti školy ... 15
Strategické cíle plynoucí z výzev v oblasti Školy ... 15
Empirická část ... 17
Charakteristika školy ZŠ Košinova ... 17
SWOT analýza ... 18
Vize ... 20
Strategické cíle ... 21
Závěr ... 27
Zdroje ... 29

Úvod

Společnost dnešní doby lze považovat za společnost rizikovou. Jsme svědky překotné modernizace, která napomáhá změně nejen vnitřního fungování různých informačních a sociálních systémů, ale rovněž každého z nás. Podoba současné společnosti nabývá stále více individualistických podob. (Beck, 2011) Jsme součástí globálního světa a digitální revoluce. Tento svět, který skýtá nezměrné množství variant pro život, představuje zároveň riziko zmatku a osobní roztříštěnosti při volbě vlastního směřování, rozvoje a toho, jak si přejeme vlastní život žít.

Základní školství by mělo být schopné pomoci dětem se již od prvopočátku v tomto variabilním roztříštěném světě zorientovat a zprostředkovat takové podmínky pro osobní rozvoj, které dítěti dají zažít pocit úspěchu, přijetí a maximalizují jeho potencionální úspěch v dalším vzdělávání a uplatnění na pracovním trhu. Je nutné, aby systém vzdělávání vedl k získávání kompetencí nutných pro aktivní občanský, profesní a osobní život a snižoval nerovnost v přístupu ke kvalitnímu vzdělávání. (Strategie vzdělávací politiky ČR do roku 2030, 2020: 8)

Vize školy má výše zmíněnému napomoci. Jedná se o základní záměr a směřování školy, který je inspirativní, věcný, srozumitelný a moderní. Vize školy by měla vést všechny zúčastněné ke spolupráci a odpovědnosti za společný cíl.

Cílem této práce je navrhnout vlastní vizi a strategické cíle ZŠ Košinova v Brně. Vizi, která respektuje strategické cíle pro následující dekádu a moderní přístup ke školství.

Teoretická část práce se věnuje vysvětlení důležitých konceptů, na kterých můžeme v empirické části seminární práce stavět. Definuji *SWOT analýzu*, *vizi, strategické výzvy a cíle z nich plynoucí*. Zaměřím se na jednotlivé strategické oblasti, jako jsou *oblast systému vzdělávání, oblast lidských zdrojů nebo školy a jejího zdravého vnitřního prostředí.*

V empirické části navrhuji na základě teoretického rozboru zmíněných proměnných *konkrétní vizi ZŠ Košinova v Brně* a *konkrétní strategické cíle, jejichž naplňování vede k dosažení vize.*

Teoretická část

Strategické plánování a řízení rozvoje na školách je rozsáhlá manažerská disciplína, která je výrazně ovlivněna velkým množstvím proměnných. Každý strategický konkrétní plán je ovlivněn mimořádným kontextem jednotlivé školy. Hovoříme o prostorových možnostech, technickém a materiálním zabezpečení, dostupnosti školy, vzdělávací nabídce, pedagogickém týmu, managementu školy a mnoho dalších proměnných, které vytvářejí neopomenutelný kontext celého strategického plánování. (Bréda a kol., 2018: 142-143)

Vizi a strategické cíle konkrétní školy dokážeme odpovědně stanovit pouze, pokud si jsme vědomi tohoto širokého kontextu. Součástí procesu tvorby vize a cílů je nepochybně předchozí důkladná analýza stavu současného základního školství a SWOT analýza konkrétní školy. Rovněž je nutné si uvědomit, že vize a strategické cíle jsou pouze malá výseč strategického cyklu, který v rámci své seminární práce nemohu celý pojmout.

V následujících kapitolách definuji vizi, strategické výzvy a strategické cíle z výzev plynoucí. Rovněž teoreticky zakotvím SWOT analýzu.

Vize školy

Definice

Vizi lze podle Oldroyd aj. (1996) definovat jako představu úspěšné budoucnosti organizace vycházející ze základních hodnot nebo filozofie, se kterou jsou spojeny cíle a plány organizace. Jedná se o sdílenou představu o podstatných záměrech směřování školy. Je neodmyslitelně spojena s očekáváním a usilováním o úspěch organizace. O vizi hovoříme jako o základním záměru, který by měla organizace nabízet prvotně, je nadřazena strategii. Z hlediska času je vhodný horizont několika let.

Vize, dle Murgatroyd a Morgan (1994), má plnit funkci inspirativní, být základním kamenem pro rozhodování a má umožnit všem uvnitř i vně školy identifikovat společné body, které povedou ke zlepšení kvality organizace a práce zaměstnanců. Kvalitní vize by měla inspirovat zaměstnance školy k tvůrčímu a samostatnému jednání. (Nezvalová a kol., 2004)

Kritéria kvalitní vize a proces tvorby

Efektivní vize musí splňovat několik kritérií. Musí být výzvou náročnou, ale zároveň realistickou. Důležitá je její zapamatovatelnost a srozumitelnost. Je to text věcný, krátký, úderný. Není dán prostor pro její mylnou interpretaci. Musí vykazovat hodnotovou orientovanost, tedy je potřeba, aby hodnoty vize byly přímo spojeny s hodnotami školy. Dále patřičná vizualizace, možnost zapojit vhodné grafické zobrazení. Vize má vyžadovat odpovědnost od všech zúčastněných a měla by být směrnicí, kdy každý může kdykoliv porovnat a zhodnotit svoji činnost. V neposlední řadě musí vize odrážet potřeby studentů. (Nezvalová a kol., 2004: 42-44)

Vizi, jakožto živý organismus vytvářejí lidé konkrétní organizace. Tedy management školy, pedagogové a rovněž další aktéři vzdělávání, kteří jsou do procesu implementováni.

Tvorba vize podle tvůrců dle Bréda a kol., 2018:

1. Vizi tvoří management školy

V tomto případě se jedná o běžný způsob tvorby vize, kdy je hlavním aktérem ředitel, případně kandidát na něj. Jestliže ředitel zvolí tuto autoritativní cestu tvorby vize, jakožto součást koncepce rozvoje školy a tato vize je kvalitní, posunující školu kupředu, pak je to možné. Tento postup však

klade zvýšený nárok na následné vhodné komunikování této vize spolupracovníkům a sdílení s kolektivem všech spolupracovníků.

2. Vizi tvoří zaměstnanci školy

V praxi spíše ojedinělý přístup, kdy sami zaměstnanci odpovídají na otázku, kam by chtěli školu směřovat. Zde se vychází z předpokladu, že zaměstnanci jsou v praxi hlavní uskutečňovatelé vize a tudíž je nutné se jejich přání přizpůsobit. Jedná se o tzv. servant leadership, kdy je leader více služebníkem než vůdcem. Tento způsob klade nárok na ředitele, aby se s nově vzniklou vizí identifikoval a sladil s ní své vlastní představy.

3. Vizi tvoří management školy spolu se zaměstnanci

Tato nejběžnější podoba tvorby vychází z předpokladu, že se spolupráce širokého spektra zaměstnanců do procesu vyznačuje bohatým množstvím nápadů, umocní se prožitek ze společné výzvy a příležitosti, dochází k lepšímu pochopení záměru a následné identifikaci s vizí všech přítomných a zvyšuje se celková oddanost organizaci. Díky společné práci se zvyšuje motivovanost k naplňování.

V praxi proběhne společný brainstorming, sběr myšlenek na téma, čím škola vyniká, o co nám ve vzdělávání jde především. Následně se stanoví priority a podstatnost jednotlivých formulací, zde hraje důležitou roli management. Závěrem se zformuluje jasné zaměření školy, jehož srozumitelnost a ostatní kritéria kvalitní vize zpětně ověříme mezi pedagogy. Vhodné je si dopřát dostatek času, nastavit pozitivní atmosféru a vhodné prostředí. (Bréda a kol., 2018: 153-159)

Strategické výzvy, SWOT analýza a cíle rozvoje základního školství

Strategické řízení a plánování rozvoje školy je široký proces, který nám umožňuje aktivně reagovat na proměny prostředí školy, její potřeby odhalené prostřednictvím SWOT. V souladu s těmito potřebami potom můžeme nastavovat takové strategické cíle, které povedou k neustálému zlepšování školy, k naplňování základního kamene, vize. (Průvodce Strategickým řízením ve školách krok za krokem, 2021: 4)

Strategické výzvy

Strategické výzvy pro účely své práce definuji jako aktuální potřeby českého základního školství vyplývající z analýzy potřeb současného stavu. Jestliže hovořím o analýze potřeb současného stavu základního školství, pak vycházím předně ze strategických dokumentů „Dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy ČR 2019-2023“ a “Strategie vzdělávací politiky ČR do roku 2030“. Při analýze potřeb konkrétní školy je vhodné mít k dispozici rovněž aktuální školskou dokumentaci a SWOT analýzu, tedy silné a slabé stránky dané školy, hrozby a příležitosti. Tyto informace nám napomohou rozpoznat rozvojové potřeby školy.

SWOT analýza

SWOT analýza Alberta Humphrey představuje analytickou techniku sloužící ke zvážení vnějších a vnitřních faktorů, které určují a ovlivňují úspěšnost dané organizace. SWOT analýzu můžeme vnímat jako podstatnou součást strategického řízení, při níž vyhodnocujeme aktuální situaci. Cílem SWOT analýzy je identifikace důležitých silných a slabých stránek dané organizace, v čem vyniká a kde má naopak rezervy. Organizace nevystupuje ve vakuu, analýza tedy bere v potaz i situaci zvenčí, tedy klíčové faktory, hrozby, na které je potřeba dát pozor a příležitosti, kterých je zapotřebí využít. (Managementmania, 2020)

Strategické cíle

Strategické cíle jsou potom cesty směřující ze současného stavu k naplnění vize. Strategické cíle nám určují priority, jak bude naplněna vize v různých strategických oblastech a rozpracovávají vizi do detailnější podoby. (Průvodce strategickým řízením ve školách krok za krokem, 2021: 18)

Oblast systému vzdělávání

Strategické výzvy v systému vzdělávání

Současné základní školství ne vždy pružně reaguje na celkový dynamický rozvoj ve společnosti a dostatečně neimplementuje změny do systému vzdělávání, které se s tímto dynamickým rozvojem pojí. Pokud chceme ve vzdělávání držet krok s dobou, je nezbytné neustále přizpůsobovat obsah, metody i formy procesu vzdělávání této překotné době.

Velký objem učiva

Žáci jsou nezřídka přetěžováni velkým objemem učiva na úkor prostoru pro hlubší porozumění látce, jejího opakování a osvojování. Pedagogové nestíhají s žáky probrat povinný obsah a je náročné potom informacím porozumět v souvislostech a být schopen je aplikovat na reálné situace. Široký objem probíraného učiva je pro žáky nezřídka kdy zahlcující, přičemž řadu poznatků a informací lze považovat za zbytné. (Strategie vzdělávací politiky České republiky do roku 2030, 2020: 26)

Nedostatečná orientace ZŠ na budoucí profesi

Jako problém vzdělávání na druhém stupni ZŠ je definován neustávající nedostatek výukových aktivit, které jsou přímo vázané na budoucí profesní zaměření žáků. Rovněž se potýkáme s nedostačující podporou ze strany škol pro relevantní, odpovědné a realistické profesní rozhodování žáků, pro jejich budoucí volbu dalšího vzdělávání a povolání. Strategie rozvoje regionálního školství hovoří o tom, že by měla ZŠ na prvním stupni zprostředkovávat dobré polytechnické vzdělávání včetně manuální zručnosti a tvořivosti. Chybí zařazení takových výukových aktivit, které představují jednotlivé profese a široké spektrum odvětví. Rovněž se v základním školství potýkáme s odlivem žáků na víceletá gymnázia v kontrastu nedostatečného motivování žáků pro vzdělávání v technickém směru, které by vedlo k výběru povolání v odvětví, které je ohrožené nedostatkem odborníků a kvalifikovaných pracovníků. (Dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy České republiky 2019-2023, 2019: 38)

Digitalizace vzdělávání a podpora informatického myšlení

Pohybujeme se v překotné době digitálního prostředí, ve kterém může být stále více obtížné se zorientovat. Žáky, již od základních škol, je potřeba podpořit ve schopnosti využívání příležitostí digitálního prostředí a zároveň hovořit o rizicích, které s sebou digitální technologie nesou. Tato

doba klade velké nároky na pedagoga, aby byl nápomocný dětem přiblížit jejich silné a slabé stránky, které se s využíváním informačních technologií pojí a učil je informace kriticky třídit a využívat informace relevantní. Díky technologickým trendům současné překotné doby je potřeba rozvíjet informatické myšlení žáků a digitální gramotnost. Prostupovat touto dovedností multidisciplinárně, napříč předměty a rozvíjet tento druh myšlení pro praktický běžný život. (Strategie vzdělávací politiky do roku 2030, 2020: 31)

Strategické cíle plynoucí z výzev v systému vzdělávání:

1. **Proměna obsahu, metod a forem vzdělávání**

A) Provést revizi vzdělávacích programů

A1) Jádrové a rozvíjející učivo

Kurikulum základního vzdělávání obsahuje množství obsahu, kdy některé informace nejsou relevantní a nemusí být součástí společného jádra učiva. Revize RVP se v tomto jeví jako příležitost kurikulum upravit a předefinovat jádrové a rozvíjející učivo reflektující potřeby žáků. Obsah i metody musí zohlednit využitelnost vzdělání v životě i práci. Vazby musí být žákům srozumitelné. Cílem je existence jasné vazby mezi školním učením a vlastní profesní kariérou. Objem učiva se sníží a RVP se aplikuje do ŠVP.

A2) Praktické, metodické a učební pomůcky

Vzniknou moderní digitální učební zdroje, pomůcky a další učební materiály respektující aktuální trendy

A3) Rozvoj klíčových kompetencí

Cílem je rovněž provázanost neformálního a formálního vzdělávání. Bude kladen důraz na rozvoj kompetencí pro celoživotní učení, které je nezbytné pro praktický život a dlouhodobou uplatnitelnost ve společnosti a na trhu práce.

2. Inovace ve vzdělávání

A) Digitalizace školství

Zacílit na prostupnost digitálních technologií do všech oblastí výuky. Zefektivnit kvalitu výuky prostřednictvím inovativních digitálních metod. Zavádění inovací a technologií do učeben, existence kvalitní technické infrastruktury školy. Rozvoj technického myšlení.

B) Rozvoj informatického myšlení

Prostřednictvím výuky rozvíjet schopnost relevantně zpracovávat informace. Nalézt a definovat problém, prozkoumat vztahy a aplikovat problematiku na modelové situace. Formulovat řešení a stanovit jeho logickou posloupnost. Učit se rozumět informacím z různých zdrojů.

C) Důraz kladený na jazykovou vybavenost

Cílem je podpora začleňování studentů s nedostatečnou znalostí vyučovacího jazyka nejen v souvislosti s Ukrajinskou krizí. Je třeba nastavit jednotný systém podpory a efektivního společného studia, jazyková podpora, adaptační koordinace. Rozvoj výuky cizích jazyků.

Oblast Lidských zdrojů

Strategické výzvy v oblasti lidských zdrojů v základním školství

Kvalita školy je přímo spojena s lidskými zdroji, které má k dispozici, ať už na úrovni vedení, pedagogických a nepedagogických zaměstnanců a stejně tak žáků samotných.

Motivovaný pedagog profesionál jako výzva

Jestliže si klademe ambiciózní cíle z hlediska forem a metod výuky na základních školách, pak je nezbytné pamatovat na to, že hlavním hybatelem tohoto procesu jsou lidé. Osvětová škola potřebuje schopné ředitele, kvalitní pedagogické vedení a motivované schopné učitele, kteří mají svou profesi rádi, cítí se doceněni a spokojeni. Jedině pak dokážou vytvářet spravedlivé a rozvíjející prostředí pro studenty. Pro optimální fungování školy musí být rovněž dostatečný počet pracovníků. Tento ideál je však obtížně naplňován. Nespokojenost s finančním ohodnocením, pomalu rostoucí podpora učitelů, jejich nedostatek na trhu práce spolu s rostoucími nároky na jejich práci se často zasazuje o sníženou kvalitu práce. (Strategie vzdělávací politiky České republiky do roku 2030, 2020: 52-53) Domnívám se, že výzvou je mít na úrovni vedení školy zvládnutou práci s lidskými zdroji a systémovou podporu všech úrovní (od osobního rozvoje po ocenění) na prvních místech.

Motivovaný žák jako výzva

Ani kvalitní inovativní kurikulum využívané kvalitními učiteli nebude bezezbytku fungovat, pokud nebudeme naslouchat samotným žákům a jejich potřebám. Považuji za důležité v této překotné době naslouchat samotným dětem a hledat cesty k jejich vnitřní motivaci, aby do školy chodily rády a chtěly se vzdělávat. Osobnost pedagoga v tomto zcela jistě hraje neodmyslitelnou roli pro motivaci dítěte. Děti mají možnost se s ním ztotožnit a učit se nápodobou. (Trendy ve vzdělání, 2017) Brdička (2017) v „Profilu Učitel21“ hovoří o učiteli jako o motivátorovi a nositeli inovací, funkčně kreativní osobnosti, která má schopnost vcítění se. (Brdička, 2017)

Jestliže si přejeme hovořit o motivovaném žáku jako o ideálu, nesmíme opomenout, že děti nemají rovnocenný přístup ke vzdělání. Již Bourdieu (1998) hovořil o tom, že si každý do života neseme rozdílný sociální status ovlivněný podmínkami, které nás utvořily. Ekonomický, kulturní a sociální kapitál rodin, jejich vzdělání, kompetence, známosti a finance se různí. O to důležitější je, aby

škola dokázala nastavit nediskriminační prostředí a přístup k digitálním a dalším zdrojům všem. (Beck, 2011)

Strategické cíle plynoucí z výzev v oblasti lidských zdrojů v základním školství:

1. **Žák**

A) Motivovaný žák

Podpořit všemi dostupnými prostředky motivaci žáků, aby v sobě nalézali cíle a plány pro vlastní kreativní práci. Podpořit žáky, aby byli schopni převzít odpovědnost za svoje činy. (Brdička 2018)

B) Rovný přístup ke kvalitnímu vzdělávání

Cílem je, aby selektivita a homogenita socioekonomického původu v různých typech škol nevedla ke koncentraci různých osob jen do určitých částí společnosti. Cílem je podpořit mezigenerační vzdělanostní mobilitu. Přístup k digitálním technologiím a internetu pro všechny, genderová rovnost, potlačování stereotypů, omezení diferenciace a selektivity. Odstraňování socioekonomických bariér.

C) Rozvoj potenciálu každého žáka

Cílem je zavést takové metody, které budou poskytovat prostor jednotlivci, tedy podpořit individualizaci výuky. Žáci dostanou větší příležitost přizpůsobovat obsah učiva svým vlastním zájmům.

D) Psychosociální podpora

Cílem je vytvořit zázemí, které je prevencí šikany a kyberšikany. Zázemí, které klade důraz na psychohygienu, prevenci úzkostí, depresí, sebevražednosti a psychopatologických jevů. Škola disponuje podpůrnými profesemi jako je psycholog, speciální a sociální pedagog, asistent pedagoga. Zároveň je zasíťována v systému psychosociální podpory v regionu, je v kontaktu s podpůrnými organizacemi a spolupracuje s rizikovými rodinami.

2. **Pedagog**

A) Kompetenční profil učitele

Definovaná a vyžadovaná kvalita pedagogické práce v jednotlivých fázích profesního kontinua. Systém kvalifikačního vzdělávání musí být nastaven tak, aby dostatečně stimuloval zájem o učitelskou profesi a zachytil zájemce s různými zkušenostmi.

B) Další vzdělávání a metodická podpora

Cílem je podpořit osobní seberozvoj pedagogů, který si sami zvolí a naplňovat vzdělávací potřeby škol. Dále rozvíjet požadované kompetence, doplňovat kvalifikaci. Důraz je kladen na zlepšování digitálních kompetencí pedagogů a taktéž na mentoring a sdílení dobré praxe, stejně tak metodickou podporu ze strany školy.

C) Motivovaný učitel

Cílem je skrze motivační prvky (plat, rozvoj, zkušenosti apod.) a systém opatření zvýšit atraktivitu učitelské profese a získat kvalitní učitele, kteří budou setrvávat v zaměstnání dlouhodobě. Podpořit začínající učitele a jejich well-being.

Oblast Školy a jejího zdravého prostředí

Strategické výzvy v oblasti školy

Na úspěšnou školu je nutné pohlížet komplexně. Stejně tak, jako je podstatná oblast lidských zdrojů a inovace ve vzdělávacím systému, stejně tak je neopomenutelná samotná technická a ekonomická stránka školy. Důležitá je dobrá komunikace s veřejností a rodiči či přátelské klima na škole, za což odpovídá kvalitní vedení, jemuž je velká většina kompetencí díky decentralizaci školství přidělena. Školy se potýkají s přetížeností administrativního systému, narůstají rozdíly mezi regiony, setkáváme se s obtížnou komunikací mezi velkým množstvím aktérů. (MŠMT, kraje, obce, odborná veřejnost, apod.) Narůstá objem dat a informací o vzdělávacích výsledcích, stejně tak narůstají očekávání žáků, rodičů a jejich snaha zapojit se do rozhodovacích procesů. To vše jsou výzvy, na které je nutné reagovat. (Strategie vzdělávací politiky České republiky do roku 2030, 2020)

Strategické cíle plynoucí z výzev v oblasti Školy

1. **Kvalitní vedení**

Cílem je, aby škola disponovala vzdělaným kompetentním středním managementem školy dle platných standardů. Zastřešující osobou je ředitel, jakožto kompetentní pracovník a leader využívající odpovídajících pravomocí a nesoucí následnou odpovědnost za výsledek, za kredibilitu školy. Osoba vědomá si svého stylu vedení a respektující potřeby vůči ostatním z plynoucí z této funkce a zároveň dokáže efektivně přijmou reflexi svého jednání od ostatních.

2. **Komunikace a spolupráce s veřejností**

Cílem je dostatečná oboustranná spolupráce mezi zainteresovanými aktéry (např. zřizovatelé, ČŠI, MAS, krajská pracoviště NPI ČR, různá poradenská zařízení, Ospod a další). Nutná je komunikovaná podpora ze strany centra včetně zpětné vazby. Navzdory konkurenčnímu prostředí mezi školami považuji za důležité síťování, sdílení zkušeností a příkladů dobré praxe, sdílení kapacit, tam kde je to možné, zkrátka efektivní oboustranná komunikace. Dále musí škola vnímat rodiče jako relevantního partnera, účastníka procesu vzdělávání jeho dítěte a udržovat s nimi náležité kontakty i vzhledem ke směřování školy.

3. Klima školy

Je vhodné, aby vedení školy vytvářelo a poskytovalo takové prostředí, kde se budou cítit dobře jak pedagogové, tak i žáci a jejich rodiče. Prostředí založené na důvěře a vzájemně vstřícném přístupu. Toto prostředí má být pro aktéry motivující a podporovat jejich participaci. (školská rada, školní parlament)

4. Technické a provozní zázemí

Cílem je posílit materiální zázemí a praktický vzhled školy včetně modernizace vnitřních prostor. Důležitý je rozvoj moderní školy v oblasti ICT, tedy zajištění moderní ICT infrastruktury, nákup digitálních technologií, modernizace rozhlasu a zabezpečení školy (alarm, apod.) Dále je třeba snížit administrativní zátěž škol prostřednictvím vhodných programů a technologií. (inventarizační systém apod.)

5. Ekonomika

Strategickým cílem je zajistit finanční stabilitu školy. Být schopni zafinancovat rozvoj materiálního a technického zázemí. Hledat podpůrné projekty a zdroje. Rozumně a odpovědně finance přerozdělovat. Z hlediska financování si být vědomi vnitřních nerovností (příspěvky na obědy, počítače, jejich doučování apod. pro sociálně slabší).

Finanční podpora v oblasti vzdělávání pedagogických pracovníků, taktéž musí být podpořena i nepedagogická práce. Financování snižování administrativní zátěže prostřednictvím vhodných programů.

Empirická část

V empirické části této práce vytvořím vizi a strategické cíle ZŠ Košinova v Brně. Nejdříve uvedu základní charakteristiku školy a na základě dostupných informací a mé vlastní znalosti této školy provedu SWOT analýzu. Vizi a strategické cíle školy následně stanovím s ohledem k této SWOT analýze a s ohledem ke strategickým cílům vycházejících ze strategických dokumentů, které jsem uvedl v části teoretické. Jinými slovy, pokusím se aplikovat teorii do praxe a obecné strategické cíle konkretizovat a zaměřit přímo na ZŠ Košinovu v Brně.

Charakteristika školy ZŠ Košinova

Základní škola Košinova 22, sídlí v Brně Králově Poli. Zřizovatelem je Statutární město Brno zastoupené starostou městské části Brno Královo Pole. Škola má 13 tříd, v nichž je vzděláváno cca 200 dětí. Základní škola vyučuje podle vzdělávacího programu „Škola pro život“. Škola se zaměřuje na vzdělávání v duchu environmentálních principů v propojení s moderními technologiemi. Nabízí rodičům přípravnou třídu, která je dobrým přestupným bodem mezi vzděláváním v mateřské škola a základní škole, dále školní družinu. Škola nabízí kroužky, disponuje elektronickou žákovskou knížkou Edookit. Je dále např. zapojena do programu I-KAP II JMK, který podporuje implementaci, kreativitu a podnikavost do škol ve snaze podpořit kritické myšlení a podnikavého ducha. (Výroční zpráva 2021-2021)

SWOT analýza

Silné stránky:

Malá škola-rodinné prostředí pro žáky a potencionálně i pro pedagogy

Školní dílna

Kvalitní připojení k internetu, WIFI, uživatelsky přehledné webové stránky

ISIC karta a zapojení v ekologických programech LIPKY-EVVO

Bohaté zkušenosti s prací s žáky se SPU

Školní hřiště a opravená tělocvična

Dobré vztahy dětí a pracovníků školy, individuální přístup

Slabé stránky:

Neaprobovaný pedagogický sbor

Špatné vzájemné vztahy mezi pracovníky (komunikace, propojení vedení se zaměstnanci)

Nedostatečný úklid

Slabá školní kuchyně (absence diet)

Málo technicky moderně vybavená škola, málo odborných učeben

Nedostatek financí na rekonstrukci budovy školy a prostor

Absence blízkého bazénu, venkovního areálu zahrady v přírodním stylu jako didaktického zázemí pro výuku

Bariérovost školy

Energetická náročnost školy (chybí výměník kotelny na teplou vodu, není led osvětlení, používají se zářivkové trubice, střecha nedisponuje solárními panely, chybí retenční nádrž)

Práce s třídním kolektivem (chybí preventivní programy, aktivity na rozvoj třídního kolektivu)

Obtížně motivovatelní žáci s tendencí podléhat sociálně-patologickým jevům (kriminalita, prostituce, šikana)

Slabá nabídka školních a mimoškolních aktivit (adaptační programy, kroužky, tábory, vzdělávací akce, přednášky pro veřejnost)

Slabá podpora sportu

Hrozby:

Špatná situovanost školy (škola nemá v blízkosti zastávku MHD)

Škola nemá parkoviště

Slabá spolupráce s OSPOD a ÚMČ

Špatná komunikace školy s rodiči

Odliv žáků do atraktivnějších škol ve městě

Příležitosti:

Zapojení do projektů a grantů EU a MŠMT

Spolupráce s Hasiči

Spolupráce s okolními mateřskými školami a nejlépe založit školku vlastní

Volnočasové aktivity pro žáky (skautský či turistický oddíl, klub deskových her)

DVPP- další vzdělávání pedagogů

Diety a větší výběr jídel

Relaxační koutek

Moderně vybavená škola

Akce pro veřejnost, mobilní FABlab (kreativní dílna)

Vize

„motto“

„Průměrný učitel vypráví. Dobrý učitel vysvětluje. Výborný učitel ukazuje. Nejlepší učitel inspiruje.“ Charles Farrar Browne

„Naši učitelé nesmějí být podobni sloupům u cest, jež pouze ukazují, kam jít, ale samy nejdou.“ Komenský

Základní škola Košinova je moderní školou, která propojuje zaměření environmentálního směru s rozvojem informatického myšlení. Naše škola si klade za cíl vychovávat žáky finančně gramotné a ekologicky smýšlející, kteří budou připraveni pro studium na střední škole. Žáky, kteří budou motivovaní a schopni rozvinout vlastní potenciál a aplikovat získané schopnosti a dovednosti v praxi. Takové žáky, kteří naleznou odpovídající uplatnění na trhu práce ve 21. století. Naše škola si zakládá na motivovaném a kvalifikovaném pedagogickém sboru, který dokáže zapálit touhu po vzdělání v každém žákovi a v případě potřeby mu podá pomocnou ruku.

Naše základní škola vystupuje jako moderní škola s kvalitně vybavenými profilovanými učebnami, kvalitním školním stravováním a odborně, projektově orientovanou výukou. Naše škola má být bezpečným místem, kde se budou žáci i učitelé cítit dobře a budou se tam rádi vracet.

Strategické cíle

Strategické cíle plynoucí z výzev v systému vzdělávání:

1. **Proměna obsahu, metod a forem vzdělávání**

A) Provést revizi vzdělávacích programů

A1) Jádrové a rozvíjející učivo

Cíl je vytvořit nový školní vzdělávací program (ŠVP) vycházející z revidovaného RVP. Nový ŠVP musí být efektivně sestavený z učiva, které žáci dokážou využít v praxi. V případě, že budou mít žáci zájem o nepovinný předmět rozšiřující dané téma (např. robotika), tak jej škola bude připravena nabídnout.

A2) Praktické, metodické a učební pomůcky

Škola vybuduje odborné učebny s digitálními technologiemi. (interaktivní tabule, digitalizér, robotické stavebnice, kreativní dílna, laserový plotter, CNC fréza, 3D tiskárny, řezací plotter, termolis, CAD cam, mikroskopy, virtuální realita)

A3) Rozvoj klíčových kompetencí

Škola nabídne zájmové kroužky reflektující zájmy jednotlivých dětí s důrazem na praktické využití v životě.

2. **Inovace ve vzdělávání**

D) Digitalizace školství

Škola bude používat digitální technologie v jednotlivých předmětech, nikoliv pouze v informatice a bude aplikovat nové digitální metody. Škola má jednotný informační systém, objednávání obědů školní jídelny online, elektronická docházka dětí i učitelů, kamerový systém.

E) Rozvoj informatického myšlení

Škola implementuje revidované RVP do svého ŠVP a posílí výuku informatiky a informatického myšlení zvýšením dotace počtu hodin informatiky. Škola bude pracovat s pedagogy na prvním i druhém stupni, aby učitelé zařazovali aktivity pro rozvoj myšlení a podnikavosti i v jiných předmětech, než je právě informatika. Důraz bude kladen na projektovou

výuku a exkurze. Spolupracovat se bude formou workshopů s Prototýpky, JIC a Lipkou – v rovině podnikavosti, což je příležitosti pro žáky.

F) Důraz kladený na jazykovou vybavenost

Škola nabídne rozšířenou výuku jazyků, konverzaci v AJ s rodilým mluvčím a v rámci implementace digitální gramotnosti pořídí jazykovou laboratoř. Žáci budou motivováni a dostanou prostor se zapojit do soutěží a projektů probíhajících v cizím jazyce. V neposlední řadě se škola zapojí do programu Erasmus+, výměnného cizojazyčného pobytu. Možné je o letních prázdninách nabídnout jazykový příměstský tábor.

Strategické cíle plynoucí z výzev v oblasti lidských zdrojů v základním školství:

1. **Žák**

A) Motivovaný žák

Škola bude vědomě klást důraz na utužování vztahů v rovině učitel- žák. Učitelé budou učit zajímavým způsobem, tedy kombinací moderních metod výuky a názornosti. Učitelé budou zapojovat žáky aktivně do výuky, včetně projektové výuky a praktické. Je nutné žáky motivovat a omezit stálé memorování. Spokojený a motivovaný žák se těší do školy a dokáže část svého volného času věnovat domácí přípravě. Vedení bude dohlížet na pedagogický proces, a učitelé si budou moci navzájem navštěvovat hodiny pro výměnu zkušeností.

B) Rovný přístup ke kvalitnímu vzdělávání

Škola využije možnosti spolupráce se zřizovatelem, OSPODEM, SOS vesničkou pro nastavení funkční spolupráce pro vyrovnání rozdílů sociálně slabších rodin ve vzdělávání. Solidární iniciativa na škole je vždy možná v případě, že je projeven zájem. Škola umožní sociálně slabým žákům účast na školních akcích, kurzech a podobně – žádostí o finanční příspěvek na konkrétní případ. Taktéž zajistí pomůcky pro výuku včetně zápůjčky techniky.

C) Rozvoj potenciálu každého žáka

Každý pedagog bude proškolen v rámci DVPP jakým způsobem pracovat s žáky nadanými a mimořádně nadanými. Ve spolupráci s výchovným poradcem bude žákům nabízeno navštěvovat zájmové kroužky dle jejich předmětu zájmu a potřeb. Ve spolupráci s Lipkou a Prototýpky budou zařazovány do výuky podnikavé programy a programy pro rozvoj potenciálu ve spolupráci s JIC – Jihomoravské inovační centrum. Zásadou je rovný a individuální přístup ke každému studentovi.

D) Psychosociální podpora

Školní psycholog bude pravidelně spolupracovat s OSPODEM a preventistou. Bude propojovat školní poradenské pracoviště a iniciovat jeho rozvoj, zajišťovat individuální konzultace pro žáky dle potřeby stejně jako preventivní programy pro školní kolektivy a klima třídy. Zároveň bude k dispozici učitelům pro řešení jednotlivých individuálních situací ve třídách. Současně je nutné, aby psycholog spolupracoval s rodiči a případně byl mediátorem schůzek na půdě školy.

2. Pedagog

A) Kompetenční profil učitele

Škola bude mít jasně definovanou kvalitu pedagogické práce, která bude na škole vyžadována. Současně bude vedení školy reflektovat učitelův zájem profesně růst. Vybavením tříd a nákupem moderních pomůcek pro výuku bude vzbuzovat v učitelích zájem tyto prvky do výuky implementovat a tedy jejich touhu po rozšíření vzdělání a školení na tyto prvky, čímž se podpoří kompetenční růst učitele a jeho přizpůsobení výuky potřebám žáků a 21. století.

B) Další vzdělávání a metodická podpora

Vedení školy pedagogům nabízí metodickou podporu a přehled kurzů DVPP, na tyto kurzy jim přispívá a zároveň je schopné je na kurzy vyslat v pracovní době. V případě zájmu nastavuje poskytuje interní školení jako možnost předávání zkušeností a nabytých znalostí z jednotlivých kurzů pro ostatní pedagogy, kteří se kurzu neúčastnili.

C) Motivovaný učitel

Škola nastaví efektivní, atraktivní a srozumitelný systém odměňování pracovníků. Vedení bude svými aktivitami vědomě podporovat dobré klima kolektivu. Vedení pedagogům naslouchá a je připraveno být nápomocno. Vedení školy s týmem pracuje ve dvou rovinách.

1. Tvorba společné vize školy: každý se podílí, může přispět a je informován. Vedení naslouchá pracovníkům a je otevřené a férové směrem k jejich práci. Snaží se nastalé situace řešit ke spokojenosti všech a pečlivě vysvětluje své kroky.
2. V neformální rovině vedení školy nabízí všem zaměstnancům kvalitní benefity, neformální akce a teambuildingy, supervize apod.

Strategické cíle plynoucí z výzev v oblasti Školy

1. Kvalitní vedení

Základem správného fungování školy je kvalitní vedení, které má efektivně rozdělené kompetence, komunikuje, naslouchá a řeší nastalé situace. Vedení školy jsou leadeři a manažeři, kteří perfektně zvládají práci s týmem, komunikaci s žáky, rodiči a veřejností a nastaví procesy ve škole tak, že škola má kvalitní ekonomické, pedagogické a materiální zázemí.

2. Komunikace a spolupráce s veřejností

Škola disponuje moderním SW. Nastavuje přehledný systém komunikace ve směru

Vedení – zaměstnanci – emailová komunikace, sdílení dokumentů Onedrive, Sdílené dokumenty pro komentáře – Onenote.

Zaměstnanci – veřejnost – přehledný web, e-mailová komunikace, online žákovská knížka

3. Klima školy

Vedení školy se vědomě zasazuje prostřednictvím výše zmíněného o zajištění takového prostředí, kde se budou cítit dobře jak pedagogové, tak žáci a jejich rodiče.

4. Technické a provozní zázemí

Budova školy stárne a její oprava a modernizace závisí na dostatečném množství financí a zájmu zřizovatele v tomto směru. S ohledem na finance škola zajistí bezbariérovost školy, upravenou školní zahradu, kvalitní školní sportoviště, zázemí dětského hřiště pro družinu, zateplení, střechu, půdní vestavby a rozšíření kapacity budovy – potenciál budovy. Kapacita je 230 žáků a tato kapacita je nedostatečná. Dále se s ohledem na finance pořídí pomůcky a rozšíří materiální zázemí: interaktivní tabule, tablety, notebooky, docházka, evidence obědů, zabezpečení školy apod. V neposlední řadě škola pamatuje na energetickou úsporu. Budova školy je z hlediska energií zastaralá. Vytápění, ohřev vody, úspora energie – nahrazení el. bojlerů výměníkem v kotelně. Rovněž je důležitá výměna radiátorů a potrubí starého 70 let.

5. Ekonomika

Nejdůležitější pro ekonomickou stabilitu organizace je spolupráce se zřizovatelem a jeho podpora pro účast v jednotlivých dotačních programech pro rozvoj školy. Ředitel ve spolupráci

s pracovníkem, který má na úřadě zřizovatele na starosti školství a investice nastaví investiční plán školy a účast v dotačních titulech. (Vhodné jsou například přihlášky do dotačních programů na solární elektrárnu, retenční nádrž pro splachování WC apod.) Ředitel musí dbát o školní finance s péčí řádného hospodáře a vhodně každý rok sestavovat jednotlivé rozpočty i s finanční rezervou s ohledem na stáří budovy. Škola využívá hospodářské činnosti – tedy pronajímá tělocvičnu a prostory, pořádá společenské akce, zájmové kroužky, letní programy a akce pro veřejnost – přednášky, školení apod. Toto má za efekt nejen finanční výnos, ale zároveň publicitu školy, která přispěje k rozhodování rodičů v přihlášce ke studiu na této škole.

Závěr

Posláním základního školství by měla být pomoc dětem zorientovat se v tomto variabilním a roztříštěném světě, pedagogové by měli být průvodci vedoucí žáky ke zvládnutí klíčovým kompetencí, které vedou k samostatnosti a budoucnosti dle individuálních potřeb žáků. Základní škola má nastolovat takové podmínky, které dítěti napomohou k získání kompetencí nezbytných pro aktivní občanský, profesní život i osobní život. Abychom takovýchto cílů dosáhli, musíme se nad systémem základního školství zamýšlet komplexně a být schopni aplikovat poznatky teoretické i konkrétní (vycházející z praxe) na úroveň jednotlivých škol. Správně nastavená vize a strategické cíle školy vycházející z reálných potřeb konkrétní školy zvyšují její kvalitu.

Cílem této práce bylo navrhnout vlastní vizi a strategické cíle ZŠ Košinova v Brně. Vizi, která respektuje strategické cíle pro následující dekádu a moderní přístup ke školství.

Teoretická část práce se věnuje vysvětlení důležitých konceptů, na kterých můžeme v empirické části seminární práce stavět. Definuji *SWOT analýzu* jakožto podstatnou součást strategického řízení, kdy je při tvorbě vize a strategických cílů potřeba brát v potaz silné a slabé stránky školy a stejně tak hrozby a výzvy zvenčí. Dále definuji *vizi*, její kritéria, podobu a proces tvorby. Další část teoretické práce je věnovaná definici strategických *výzev a cílů* z nich plynoucích. Na základě strategických dokumentů, předně „Strategie vzdělávací politiky České republiky do roku 2030“ si stanovuji důležité oblasti, které mi následně slouží jako jasný rámec pro stanovení strategických cílů ZŠ Košinova v Brně. Jedná se o *oblast systému vzdělávání, oblast lidských zdrojů a oblast školy a jejího zdravého vnitřního prostředí.* Na každou jednotlivou oblast nahlížím z pohledu problémů a výzev v dané oblasti a cílů směřujících k řešení těchto problémů.

V empirické části navrhuji na základě teoretického rozboru zmíněných proměnných a SWOT analýzy *konkrétní vizi ZŠ Košinova v Brně* a *konkrétní strategické cíle, jejichž naplňování vede k dosažení vize.*

Systém vzdělávání na ZŠ Košinova musí pracovat s proměnou obsahu, metod a forem vzdělávání. Zaměřit se na učivo rozvíjející klíčové kompetence, kvalitní praktické, metodické a učební pomůcky. Z hlediska inovace ve vzdělávání je potřeba implementovat digitalizaci školství, rozvoj informatického myšlení a klást důraz na jazykovou vybavenost žáků. Motivovaný žák s rovným přístupem ke kvalitnímu vzdělávání rozvíjející vlastní potenciál je základem. Stejně tak

kompetentní motivovaný pedagog, který je dále vzděláván a je mu poskytnuta metodická podpora. Základem úspěšné školy je kvalitní vedení schopné adekvátně komunikovat dovnitř školy i na veřejnost. Vedení schopné spolupracovat s dalšími organizacemi, takové vedení, které podporuje vnitřní klima kolektivu. Škola musí při tvorbě strategických cílů vzít rovněž v potaz stav technického a provozního zázemí spolu s ekonomickou stránkou věci. Jestliže se nad problematikou konkrétní školy zamýšlíme komplexně a odpovědně, pak směřujeme ke škole kvalitnější a jejímu většímu přínosu společnosti.

Mgr. Boris Mičánek

Digitálně podepsal Mgr. Boris Mičánek
Datum: 2026.10.26 08:25:09 +01'00'

Zdroje

Knižní zdroje

[1] BECK, U. 2011. Riziková společnost: na cestě k jiné modernitě. Praha: Sociologické nakladatelství.

[2] BRÉDA a kol. 2019. Alfa a omega (nového) ředitele školy. Praha: Raabe.

[3] NEZVALOVÁ a kol. 2004. Kurikulum, řízení změn a tvorba vize školy. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni

[4] Trendy ve vzdělávání: sborník abstraktů: mezinárodní konference ... = Trends in Education : abstract book : international conference .. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2017-. ISBN 978-80-244-5511-2.

Elektronické zdroje:

[5] BRDIČKA, B. 2017. Profil Učitel21. Analýza počátečního stavu realizace dílčího úkolu vládou sledované Strategie digitálního vzdělávání. [online]. Praha: Národní ústav pro vzdělávání. Dostupné z www: [http://www.pedagogicke.info/2018/04/borivoj-brdicka-profilucitel21-analyza.html]

[6] BRDIČKA, B. 2018. Profil digitalizace školství. Jak na inovaci českého vzdělávacího systému v rámci Strategie digitálního vzdělávání. [online]. Praha: Národní ústav pro vzdělávání. 17 s. [cit. 2022-08-04]. Dostupné z www: [https://clanky.rvp.cz/wpcontent/ upload/prilohy/21757/Profil_digitalizace_skolstvi.pdf].

[7] Dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy České republiky 2019-2023. 2019. [online]. Praha: MŠMT, 161 s. [cit. 2022-08-04]. Dostupné z www: [https://www.msmt.cz/vzdelavani/skolstvi-v-cr/dz-cr-2019-2023].

[8] Průvodce strategickým řízením ve školách krok za krokem. Aktualizováno 2021. [online]. Praha: MŠMT, Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání, 24 s. [cit. 2022-08-04]. Dostupné z www: [https://projekty.nidv.cz/strategicke-rizeni/348-odborne-materialy-ka02/2070-pruvodce-strategickym-rizenim].

[9] Strategie vzdělávací politiky České republiky do roku 2030. 2020. [online]. Praha: MŠMT, 120 s. [cit. 2022-08-04]. Dostupné z www: [https://www.msmt.cz/vzdelavani/skolstvi-v-cr/strategie-2030].

[10] SWOT analýza. In: ManagementMania.com [online]. Wilmington (DE) 2011-2022, 30.09.2020 [cit. 2022-08-04]. Dostupné z www: [https://managementmania.com/cs/swot-analyza].

[10] Výroční zpráva ZŠ Košinova, Brno 2021-2022. [online]. [cit. 2022-08-04]. Dostupné z www: [https://www.zskosinova.cz/o-nas/skolni-dokumenty/].