

Základní škola a Mateřská škola Hora Svaté Kateřiny,  
náměstí Pionýrů 1, 435 46, Hora Svaté Kateřiny



# STRATEGICKÝ PLÁN ROZVOJE ŠKOLY

NA OBDOBÍ 2021 - 2026

ředitelka školy

Mgr. Bc. Jana Kubičinová

Tento plán byl projednán  
na pedagogické radě dne: 31.3.2021  
ve Školské radě dne: 29.8.2022

## Obsah

Úvod.....	3
1. Stručná charakteristika školy .....	3
2. Analýza organizace .....	4
1. Analýza vnějšího prostředí .....	4
1. PEST analýza .....	4
2. Analýza cílového prostředí .....	6
1. ZÁKAZNÍCI A KLIENTI .....	6
2. KONKURENCE .....	7
3. Analýza vnitřního prostředí.....	8
1. SWOT analýza .....	8
2. Informační systém .....	12
3. Lidé – personální analýza .....	15
4. Ekonomické prostředí.....	18
5. Kultura školy .....	21
6. Výsledky vzdělávání žáků, studentů .....	22
7. Analýza školního vzdělávacího programu .....	23
3. Stanovení mise .....	24
4. Stanovení vize.....	25
5. Strategické cíle.....	26
1. Stanovení strategických cílů .....	26
2. Strategické cíle.....	26
1. Strategický cíl č. 1 .....	26
2. Strategický cíl č. 2 .....	26
3. Strategický cíl č. 3 .....	27
4. Strategický cíl č. 4 .....	28
6. Akční plán .....	30
7. Evaluace a aktualizace strategického plánu .....	31
8. Plán seznámení se strategií a její propagace .....	31
9. Závěr.....	31
10. Seznam příloh .....	32
1. Seznam obrázků .....	33
2. Seznam použité literatury .....	34
3. Seznam tabulek .....	35

## Úvod

Dne 17. 2. 2020 se ujalo funkce nové vedení. Po tomto datu bylo potřeba školu personálně stabilizovat (škola se nacházela ve stavu, kdy dva pedagogové ukončili svůj pracovní poměr spolu s předchozí ředitelkou, zástupce školy rezignoval), dále technicky zabezpečit výuku (nebyl funkční rozvrh), restartovat pedagogické procesy. Bylo nutné revidovat všechny dokumenty školy, opravit chyby v personálních dokumentech, zefektivnit finanční toky, opravit chyby v účetnictví školy. V březnu 2020 došlo k uzavření škol kvůli koronaviru a bylo třeba zajistit distanční vzdělávání. Bylo tedy aplikováno krizové řízení. Od září 2020 došlo ke střídání prezenčního a distančního vzdělávání, protože ale během prázdnin došlo k nástupu nových pedagogů, byla zahájena etapa operativního řízení. Ze zdrojů MŠMT došlo k vybavení školy notebooky a byla zahájena online výuka v celé škole. Spolu s přenesením výchovně vzdělávacího procesu do virtuálního prostředí začaly také přicházet příležitosti různých školení a kurzů zdarma. Už nyní zde ale vyvstávaly otázky, např. kterých školení využít, jak vybavit ty které učebny, kterým pedagogům přednostně svěřit techniku, do kterých projektů se zapojit a začala se rodit potřeba stanovení strategie školy. Ta vyústila v debatu pracovníků školy, rodičů žáků, se žáky samotnými a v neposlední řadě také se zřizovatelem. Došlo tak ke společnému stanovení vize a mise školy a v posledku také ve zpracování výsledků šetření ve strategický plán školy.

### 1. Stručná charakteristika školy

Škola je základní školou a mateřskou školou, je zřízená městem Hora Svaté Kateřiny. Zabezpečuje výuku a výchovu v rozsahu obecně platných právních předpisů v oblasti základního školství pro povinnou školní a předškolní docházku (zák. č. 561/2004 Sb. o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání), zajišťuje údržbu a správu majetku, provozuje školní družinu, školní klub a školní jídelnu (vyhláška MŠMT č. 107/2005 Sb., o školním stravování).

Základní škola a Mateřská škola Hora Svaté Kateřiny se nachází ve spádovém městě Hora Svaté Kateřiny, přibližně 15 km od města Litvínova (od 1. 1. 2003 obec s rozšířenou působností), na hřebenu Krušných hor, při hranici se Spolkovou republikou Německo.

Škola je jediným školským zařízením svého druhu v této horské oblasti okresu. Navštěvují ji žáci z Hory Svaté Kateřiny, obcí Nová Ves v Horách a Brandov. Na docházce do školy se podílejí i děti z místního dětského domova. Školu navštěvují i žáci, kteří dojíždějí z dalších obcí jako je Mníšek, Malý Háj, města Horní Jiřetín a Litvínov. Jsou zde i žáci z české rodiny trvale žijící v obci Deutschneudorf v Německu.

## 2. Analýza organizace

### 1. Analýza vnějšího prostředí

#### 1. PEST analýza

##### A. Politicko-právní faktory

V souladu se zájmem zřizovatele Města Hory Svaté Kateřiny musí být ZŠ a MŠ zachována a musí se rozvíjet její základní společenská funkce – škola musí mít svou nabídku upravenou tak, aby nedocházelo k odlivu žáků, škole musí být vytvořeny podmínky pro zajištění vysokého standardu vzdělávání jako prioritní funkce, pro kterou byla zřízena, škole musí být vytvořeny podmínky, které jí umožní realizovat široké spektrum zájmových aktivit. Určité riziko sebou nese možné nové složení zastupitelstva obce po komunálních volbách v roce 2022, které může stanovit jiné priority, ale vzhledem k veřejnému zájmu občanů je toto málo pravděpodobné.

MŠMT - škola musí pružně reagovat a přizpůsobovat se změnám v prioritách určených ministerstvem školství, což může zejména v dobách turbulentních změn přinášet určité těžkosti.

Dále je účelné zmínit **demografické prostředí**. Výstavba nových domů a stěhování nových rodin do Brandova a Nové Vsi v Horách může znamenat nové žáky pro naši MŠ a ZŠ, rozšiřování obce a nová výstavba ovšem neprobíhá přímo ve Městě Hora Svaté Kateřiny. Ve strategickém plánu Města Hora Svaté Kateřiny se také uvádí<sup>1</sup>: „Pro oblast školství je podstatná informace, že by pravděpodobně do roku 2028 měl klesat počet dětí (o 5 až 19 dětí) následovaný obdobím růstu, které by mělo vyústit v to, že mezi lety 2040 a 2045 (při očekávaném migračním toku) se bude počet dětí pohybovat kolem 90, což je o 11 dětí více, než je původní hodnota.“ Tato demografická analýza mapuje pro naše účely příliš dlouhý časový horizont, nicméně pro námi sledované období předpovídá pokles žáků. To znamená pro naši školu hrozbu.

---

<sup>1</sup> [https://www.horasvatekateriny.cz/evt\\_file.php?file=6559](https://www.horasvatekateriny.cz/evt_file.php?file=6559)

## **B. Ekonomické faktory**

Další hrozba spočívá v ekonomických faktorech. Ministerstvo financí ČR zveřejnilo v lednu 2021 svou makroekonomickou predikci, kde je uvedeno: „*Propad ekonomického výkonu za celý rok 2020 odhadujeme na 6,1 %.*“<sup>2</sup>

Podle téhož dokumentu došlo mezi roky 2019 a 2020 k propadu nominálního hrubého domácího produktu o 2,4%, a poklesu reálného domácího hrubého produktu o 6,1%.

Konkrétní dopady na ZŠ a MŠ Hora Svaté Kateřiny lze spatřovat v krácení už tak napjatého provozního rozpočtu poskytovaného škole zřizovatelem. Další škrty mohou přijít v oblasti školství v globálním měřítku.

Zatím se ale ekonomický pokles nepromítl do rozpočtu školy v oblasti platů a nákladů na učební pomůcky.

## **C. Technologické faktory**

Chod školy se stále více digitalizuje. MŠMT převádí postupně veškeré agendy a výkaznictví do elektronické podoby. V roce 2020 obdržela škola z MŠMT mimořádnou dotaci ONIV na technologické vybavení školy. Díky této dotaci má nyní každý pedagog ZŠ k užívání notebook. Bez této dotace by byla online výuka v době koronakrize jen těžko možná.

Co zastarává, je arzenál počítačů v počítačové učebně. Postupně dosluhují také projektory, interaktivní tabule, chybí digitální informační panel. Rozvoj nových technologií rovněž zasahuje do výuky. Klade vysoké nároky na nové kompetence pedagogů, kteří jsou nuceni se neustále vzdělávat jak v ovládání a využívání nových technologií, tak v jejich zapojení do výuky. Toto má na školu dopad finanční, personální, materiální a technický.

Škola už nyní komunikuje s rodiči skrze elektronickou žákovskou knížku, která je propojena s elektronickou třídní knihou v systému Edupage. Řada rodičů má v mobilu staženou aplikaci Edupage, a mají tak okamžitý přehled o dění ve škole.

---

<sup>2</sup> Ministerstvo financí: Makroekonomická predikce České republiky - leden 2021, Elektronický archiv: (Ministerstvo financí, 2021)

#### **D. Přírodně ekologické faktory**

Škola se nachází uprostřed krásné horské přírody s čistým ovzduším. Pedagogové mohou s žáky často organizovat procházky a turistické akce. Ve spádové oblasti školy se nenachází žádný průmysl, který by hrozil jakoukoliv potenciální ekologickou katastrofou nebo ohrožením životního prostředí. Škola už nyní spolupracuje s centrem ekologické výchovy VIANA, ale lokalita školy sebou nese i další příležitosti zapojení do ekologických projektů.

## 2. Analýza cílového prostředí

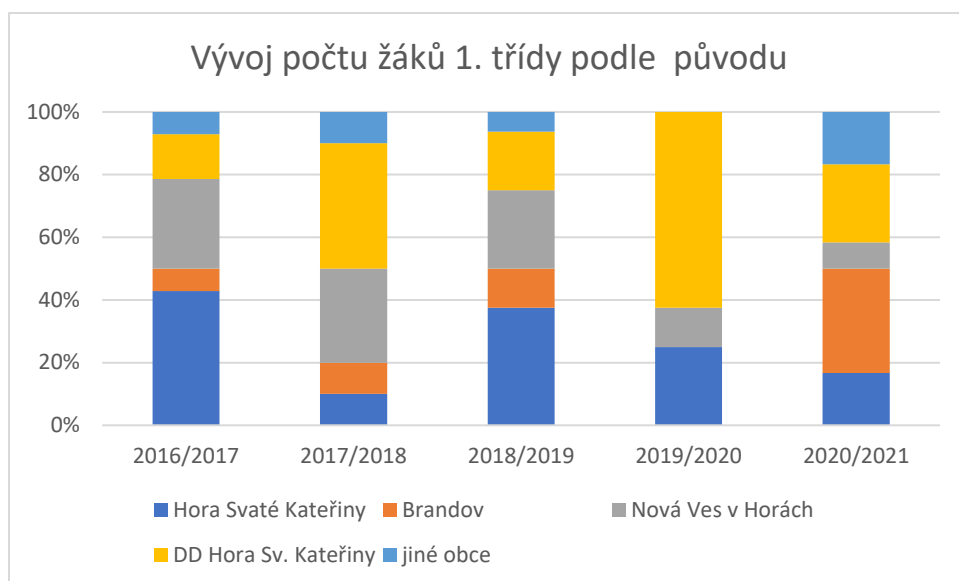
### 1. ZÁKAZNÍCI A KLIENTI

Našimi „zákazníky a klienty“ je město Hora Svaté Kateřiny a spádové obce Nová Ves v Horách a Brandov, resp. jejich rodiny, které do naší školy budou vysílat své děti. Nezanedbatelným „zákazníkem“ je pro nás Dětský domov Hora Svaté Kateřiny, který svou kapacitou 32 dětí tvoří celou třetinu žáků naší ZŠ a MŠ. Dotazem na obce a dětský domov byly zjištěny následující údaje:

spádové obce	Předpokládané počty žáků, kteří nastoupí do 1. ročníku ZŠ			
	2021-2022	2022-2023	2023-2024	2024-2025
Město Hora Svaté Kateřiny	2	3	7	4
Obec Nová Ves v Horách	7	2	4	9
Obec Brandov	2	1	3	3
Dětský domov HSK	1	1	0	0
<b>Celkem</b>	<b>12</b>	<b>7</b>	<b>14</b>	<b>16</b>

*Tabulka 1 Předpokládané počty žáků do 1. třídy*

Tabulka zobrazuje ideální stav, kdy všechny děti, které žijí v horách, skutečně do naší školy nastoupí. Někteří rodiče ale denně dojíždějí za prací do podhorských měst a jako organizačně jednodušší spatřují děti vozit do tamních škol. Zcela reálně tedy hrozí, že ne všechny děti do naší školy zapsány budou.



Obrázek 1 Vývoj počtu žáků dle původu

## 2. KONKURENCE

Škola	Vzdálenost	Charakteristika	Silné stránky ve vztahu k naší škole	Slabé stránky ve vztahu k naší škole
ZŠ a MŠ Horní Jiřetín	12, 9 km	Škola se řadí svým počtem žáků mezi středně velké školy. Kapacita školy je 240 žáků	Velká materiální vybavenost školy, nová počítačová učebna.	Je větší, může utrpět rodinnost
ZŠ a MŠ Litvínov - Janov	13, 2 km	Škola je umístěna ve středu sídliště Janov, které bylo zařazeno mezi sociálně vyloučené lokality. Má cca 400 žáků.		Je větší, v centru sídliště se sociální skladbou obyvatel. Nebezpečí rozvoje závislostí.
Litvínovské a mostecké školy	23 – 26 km	Rodiče z horských obcí žáky vozí při cestě do zaměstnání	Školy zřizované většími městy, hospodaří s vyššími provozními rozpočty, tzn.	Vzdálenost, doba dojíždění, anonymita větších škol, vyšší pravděpodobnost např.

			vyšší vybavenost	neodhalené šikany, apod.
--	--	--	---------------------	-----------------------------

Tabulka 2 Zhodnocení konkurenčních škol

### 3. Analýza vnitřního prostředí

#### 1. SWOT analýza ZŠ

SWOT analýza byla provedena pomocí online dotazníkového šetření mezi pedagogickými pracovníky, nepedagogy a rodiči žáků. Pedagogičtí pracovníci vyplnili dotazník v MS Forms, a to v počtu 12 pedagogických pracovníků. Časové rozpětí, po které bylo možné dotazník vyplnit, bylo 14 dní. Rodiče vyplnili dotazník „Anketa pro rodiče“ v prostředí Google forms, odpověděli v počtu 25, což odpovídá zhruba jedné čtvrtině všech rodičů, na vyplnění byla stanovena doba jednoho měsíce. Dotazníkové šetření u správních zaměstnanců proběhlo formou vytištěného formuláře. Návratnost byla 2 ze 7.

##### A. Vnitřní analýza

#### **Strenghts - silné stránky**

- uplatňování individuálního přístupu k žákům díky malým kolektivům
- rovný přístup k žákům
- rodinný typ školy
- prevence sociálně patologických jevů
- bezpečnost žáků
- velké množství doučování
- okamžité řešení problémů dané tím, že v malém kolektivu je snadné rodičí se problémy (šikana, kyberšikana, problémy v komunikaci) postihnout v zárodku
- vstřícné jednání ze strany pedagogů k žákům
- rozmanité učební metody a styly učení, učební metody
- kvalitní pedagogický sbor
- přátelská atmosféra školy
- aprobovanost a zkušenost pedagogů
- vybavenost tříd
- komunikace s rodinou



## **Weaknesses – Slabé stránky**

- chybí výuka němčiny v nižších ročnících
- Žáci se nezapojují do soutěží a zájmové činnosti.
- nedostatečná finanční, čtenářská a matematická gramotnost žáků
- rozvíjení samostatného myšlení
- nižší využívání moderních technologií ve výuce u některých pedagogů
- chybí exkurze, výlety, zážitkové pobyty
- chybí mezinárodní/přeshraniční spolupráce
- neumíme podpořit zvědavost, zájem a motivaci dětí
- technické vybavení tříd
- nízká přísnost některých vyučujících
- vzhled tříd a chodeb
- vybavení knihovny školy
- technický stav tělocvičny
- chybí příležitosti pro rozvoj žáků v manuální zručnosti
- staré rozvody vody, topení v celé škole, vlhké nevzhledné zdi ve třídách
- vybavení školní družiny
- zázemí toalet ve školní družině
- je nutná rekonstrukce šatny u tělocvičny, chybí sprchy
- chybí rekonstrukce některých toalet ve škole
- obložení sauny dosluhuje
- vlhké zdivo ve všech přízemních třídách, vzlínání spodních vod, plíseň podlah, rezivění topných těles, drolení zdiva

### ***B. Vnější analýza***

## **Opportunities – příležitosti**

- výuka venku – využití lokality k vytvoření vazby žáků na místo, ze kterého pocházejí
- zřízení venkovní učebny
- využití financí z projektů a grantů

- zapojení rodičů a širšího okolí školy k výpomoci při vylepšení technického stavu školy např. zruční tatínkové truhláři, zedník apod.
- vyhledávání grantů a dotací pro DVPP
- projekty EU
- zapojení do projektu typu PŠÚ (Pomáháme školám k úspěchu), který je zaměřen na podporu rozvoje kritického myšlení, sdílení dobré praxe mezi školami a zavádění inovativních metod do výuky
- navázání spolupráce s přeshraniční školou
- zakoupení dodávky, která by žáky mohla odvézt na exkurzi či výlet
- vyhledávání sponzorů

### **Threats – hrozby**

- nenaplnění ročníků
- legislativní zrušení výjimky z počtu žáků
- přechod na online výuku nastálo
- nedostatek financí na údržbu a investice

## **2. SWOT ANALÝZA MŠ**

Analýzu provedly učitelky MŠ, asistent pedagoga

<b>Silné stránky</b>	<b>Slabé stránky</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• MŠ rodinného typu</li> <li>• kvalitní pedagogický sbor</li> <li>• individuální přístup k dětem</li> <li>• zkušenosti pedagogů</li> <li>• vzdělávací nabídka aktivit a akcí pro děti</li> <li>• spolupráce s rodiči (projekt-Rodiče vítáni)</li> <li>• spolupráce s dalšími organizacemi: ZŠ, PPP, Schola Humanitas, Sokol, MP Litvínov, knihovna Litvínov</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zahrada MŠ - bez vybavení</li> <li>• bezpečnostní zajištění MŠ</li> <li>• nedostatečné parkovací plochy pro zaměstnance, rodiče, návštěvníky MŠ</li> <li>• dovybavení pedagogů vlastní PC technikou (pro případ distanční výuky apod.)</li> <li>• sebereflexe</li> <li>• chybí propagace školky z hlediska regionu, (články v místních novinách popř. i v</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• lokalita MŠ (mimo město)</li> <li>• vybavení výpočetní a didaktickou technikou pro děti (PC, interaktivní tabule, tablety, bee bot)</li> </ul>	<p>ostatním tisku z aktivit a akcí školky)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• nevyhovující elektroinstalace</li> <li>• chybí boxy na ručníky</li> <li>• nevyhovující průtokové ohřivače vody</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Příležitosti</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>Hrozby</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• podpora manuálních a enviromentálních dovedností</li> <li>• možnost mezinárodní spolupráce (nejen v projektu Tandem) možnost výuky jazyka</li> <li>• systematické vzdělávání zaměstnanců školy v oblasti speciální pedagogiky</li> <li>• získání větší finanční podpory školy – nákup metodických pomůcek</li> <li>• podněcování a přispívání k ekologizaci provozu MŠ (kompost, zahrada apod.)</li> <li>• využití financí z projektů a grantů</li> <li>• navázání spolupráce s potenciálními sponzory, patrony</li> <li>• zapojení rodičů k výpomoci při vylepšení technických podmínek školy</li> <li>• výstavba rodinných domů v okolních obcích</li> <li>• spolupráce obcí a dalších subjektů pro zajištění kvalitní vzdělanosti obyvatel (součinnost obcí)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• demografie – nižší porodnost</li> <li>• nedostatek finančních prostředků pro školu</li> <li>• KHS - neodpovídající hygienické podmínky při stravování dětí ve školní jídelně</li> </ul>

### **3. Informační systém**

Základní informační tok školy zajišťuje systém Edupage – ten zprostředkovává komunikaci mezi žáky a učiteli, rodiči a učiteli a prostřednictvím své webové stránky komunikuje s veřejností. Zahrnuje také matriku žáků a evidenci podpůrných opatření a má celou další řadu funkcí jako např. evidenci úrazů či vybíraných poplatků. Interní komunikace probíhá formou mailové komunikace (Outlook), zde proběhl v srpnu 2020 přechod z Gmailu (G-suite). Distanční výuka a online porady probíhají přes MS TEAMS. Nevýhodou tohoto informačního systému je možnost nezachycení zprávy (učitelé mají některé informace v mailu, jiné v TEAMS, stejně tak žáci mohou mít úkol zadaný v Edupage nebo v TEAMS). Sjednocení systému je ale problematické, protože každý systém plní jiné funkce (Edupage neumí vysílat online, TEAMS nepropisuje známky do školního systému). Řešením je dublování důležitých informací, ev. v budoucnosti vyvinutí systému, který zvládá všechny funkce.

#### **Nástroje komunikace školy směrem k dětem/žákům**

- webové stránky školy
- elektronický komunikační systém (přihlašování přes přístupová hesla)
- e-mailová komunikace učitelů
- třídnické hodiny
- konzultace

#### **Nástroje komunikace školy směrem k rodičům**

- vývěsní skříňka před školou (úřední deska)
- webové stránky školy
- elektronický komunikační systém Edupage (přihlašování přes přístupová hesla)
- e-mailová komunikace
- třídní schůzky
- osobní komunikace

#### **Nástroje komunikace uvnitř organizace mezi zaměstnanci**

- informační nástěnka ve sborovně
- pravidelné porady – měsíční x týdenní
- kalendář akcí – celoroční x měsíční x týdenní
- elektronický komunikační systém Edupage

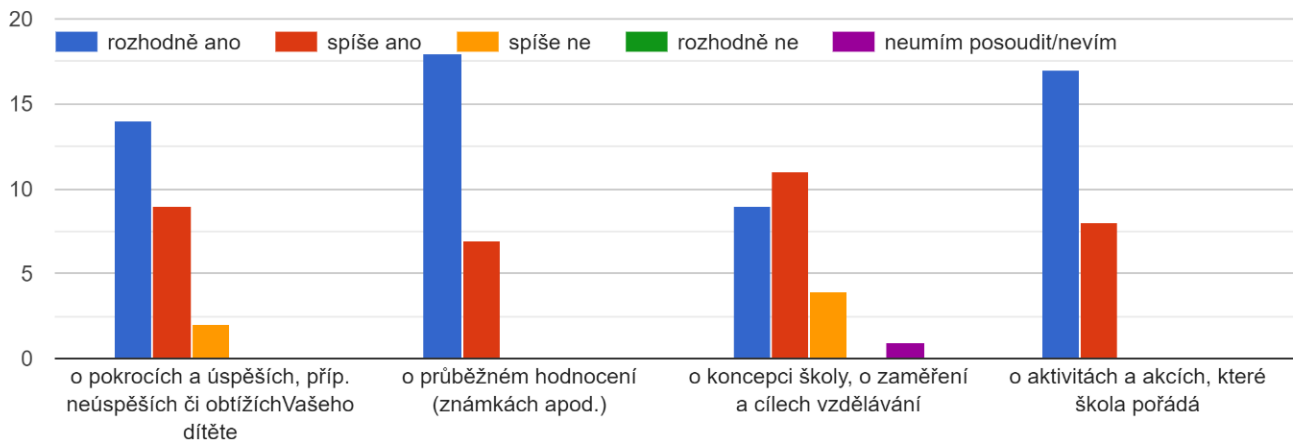
- e-mailová komunikace
- osobní komunikace

### Nástroje komunikace škola-vnější prostředí (PR Public Relations)

- komunikace s médii – zprávy v regionálním a místním tisku
- vztahy s místní správou a samosprávou
- sociální sítě školy (škola má Facebook, Instagram, Youtube kanál)
- komunikace s místní komunitou
- veřejné akce - kulturní akce, sportovní akce
- výroční zprávy
- firemní identita – zachování jednotného užití barev, loga, typů písma v prezentačních materiálech (letáky, webové stránky)

Analýza v této oblasti proběhla jako součást dotazníku pro rodiče:

Jsou pro Vás dostačující informace, které dostáváte ze školy:



Obrázek 2 Odpovědi rodičů z dotazníku ohledně informovanosti

Jak přínosné jsou pro Vás tyto zdroje informací o Vašem dítěti a o škole?

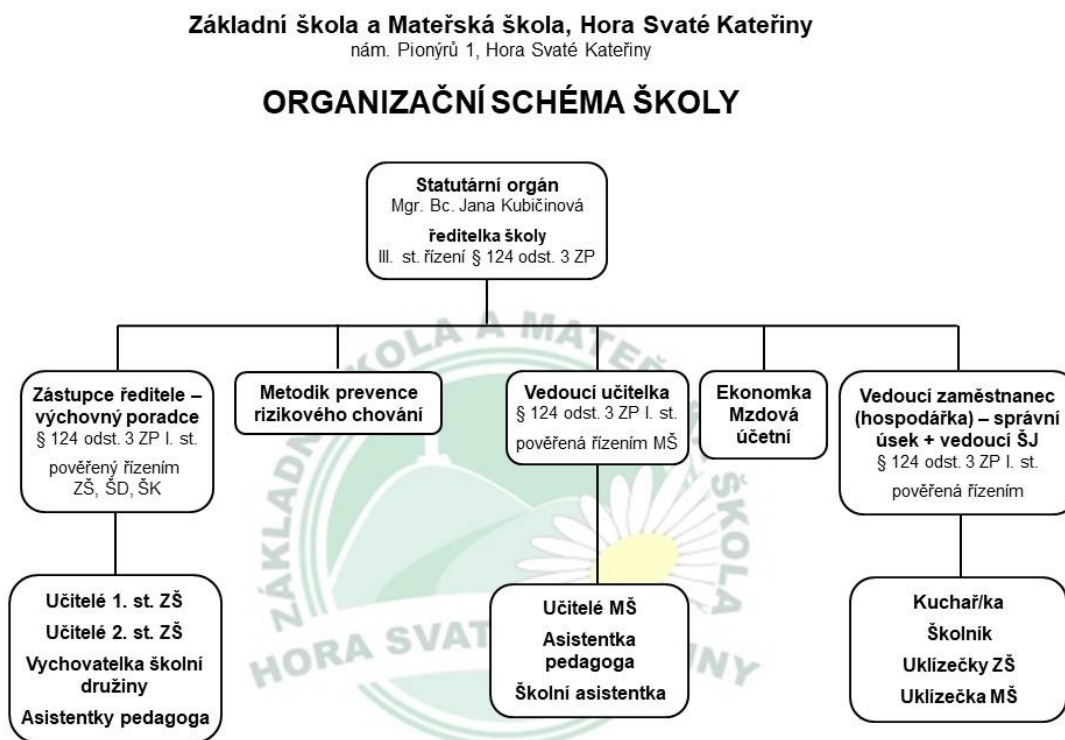


Obrázek 3 Odpovědi rodičů z dotazníku ohledně informovanosti

Z tohoto šetření vyplývá, že škola má rezervy v komunikaci o své koncepci a cílech a fakt, že někteří rodiče nesledují sociální sítě školy. Ostatní zdroje informací rodiče hodnotí kladně a informovanost vidí jako dostačující.

## 4. Lidé – personální analýza

### A. Organizační diagram



Obrázek 4 Organizační schéma školy

Organizační schéma školy je ploché a tudíž úsporné. Nabízí se rozšíření o jeden stupeň řízení (školník by mohl řídit uklízečky, kuchařka by mohla být pověřena vedením), ale to je pro tak malou organizaci neúčelné a neekonomické. Snížení stupňů řízení (zrušení tří vedoucích pracovníků školy) by vedlo k snížení efektivity řízení a přehlcení jediného řídicího pracovníka. Struktura školy je takto efektivní a nikoli přebujelá. Chybí školní psycholog, ev. sociální pedagog, chybí administrativní pracovník coby součást ředitelství. Počet asistentů pedagoga se řídí zprávami pedagogicko-psychologických poraden jednotlivých žáků se speciálními vzdělávacími potřebami. Pakliže zpráva asistenta předepisuje, je škola povinná daného asistenta najmout a předepsanou pomoc žákovi poskytovat. S některými personálními pozicemi pomáhají tzv. Šablony- evropský zdroj financí.

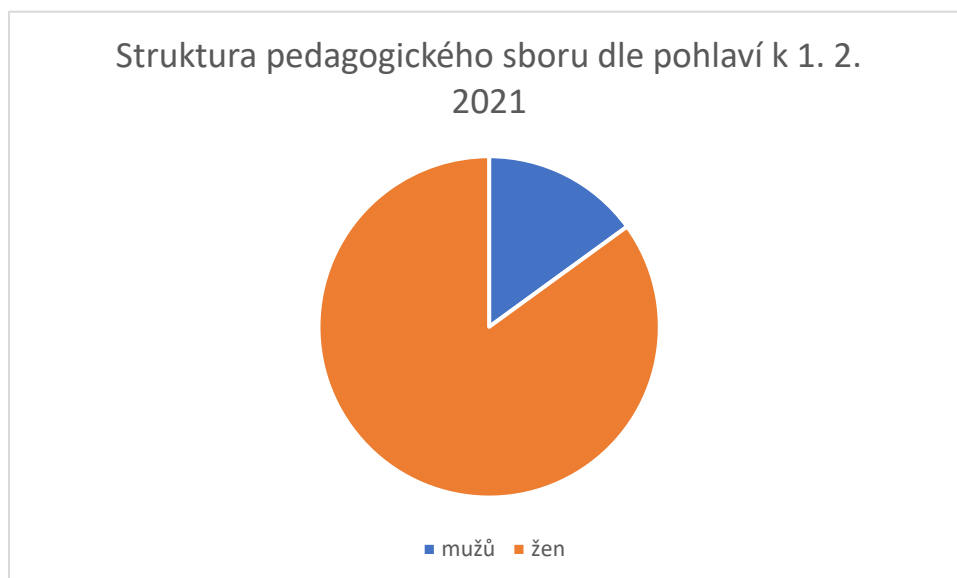
## B. Věková struktura pedagogických pracovníků



Obrázek 5 Věkové složení pedagogického sboru

Věkové složení pedagogického sboru je poměrně vyvážené, máme dva mladé začínající kolegy, ale i 3 kolegyně nad 55 let a jednu důchodkyni. Zbytek pedagogického sboru je ve věku 36 – 54 let.

## C. Struktura dle pohlaví



Obrázek 6 Složení pedagogického sboru co do pohlaví

Stejně jako obecně v celém školství je i v našem pedagogickém sboru převaha žen - 85%.



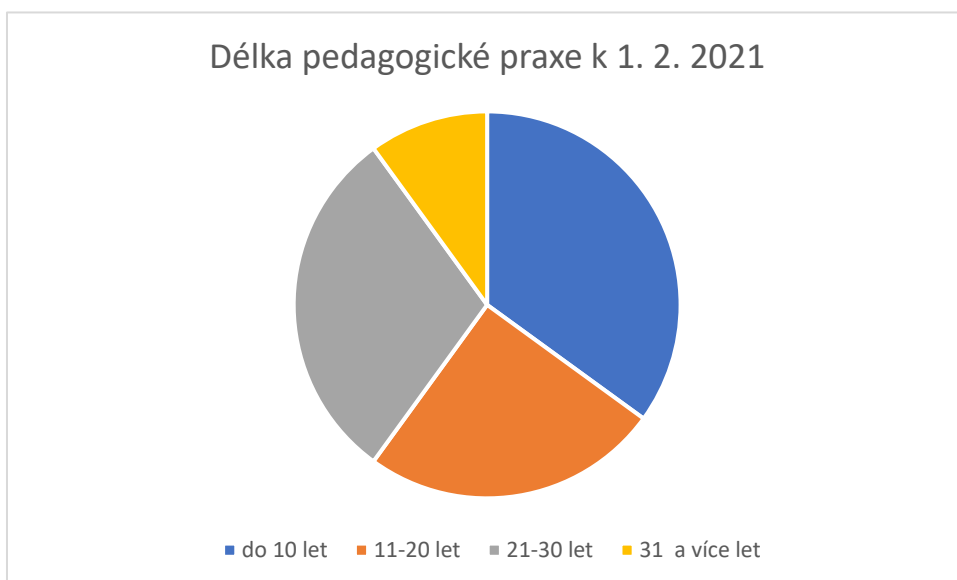
#### D. Vzdělanostní struktura



Obrázek 7 Kvalifikovanost pedagogického sboru

Nekvalifikovanost se týká celkem dvou učitelů, jeden v r. 2021 dokončuje magisterské studium a druhý studuje v 2. ročníku VŠ.

#### E. Délka pedagogické praxe



Obrázek 8 Délka pedagogické praxe

65% pedagogických pracovníků má délku pedagogické praxe delší než 10 let.

## **F. Zájem o další vzdělávání**

Další vzdělávání pracovníků není účelné šetřit z minulých let, protože v roce 2020 došlo k obměně velké části pedagogického sboru a údaje (např. kolik prostředků z rozpočtu bylo vynaloženo na DVPP) nemají vypovídající hodnotu ohledně ochoty ke vzdělávání současných zaměstnanců.

V současné době (uzavření škol kvůli Covid 19) škola monitoruje v oblasti školení pedagogů nárůst, ten je dán také možnostmi absolvovat školení formou webinářů. Nově (od 1. 2. 2021) se škola zapojila do projektu PŠÚ (Pomáháme školám v úspěchu), který má ve svém plánu podpory právě školení pedagogů v oblasti metod vyučování. Do projektu se zapojilo 8 z 15 pedagogických pracovníků školy.

## **5. Ekonomické prostředí**

### **A. Právní forma**

Základní škola a Mateřská škola Hora Svaté Kateřiny je příspěvkovou organizací zřízenou Městem Hora Svaté Kateřiny, do sítě škol byla zanesena 1. 1. 2001.

### **B. Financování**

Protože je počet obyvatel této spádové oblasti školy velmi omezený, má škola každoročně problémy s počty žáků ve třídách, a tak vlastně celkovou naplněností, proto byla rozhodnutím zastupitelstva Města Hora Svaté Kateřiny škole udělena výjimka z počtu žáků.

<b>Předpoklad vývoje PH max</b>					
	2020/2021	2021/2022	2022/2023	2023/2024	2024/2025
PH max školy	199,75	232,25	196,75	196,75	232,25
předpokládaný počet prvňáků	12	10	6	13	15

Tabulka 3 Předpoklad vývoje PHmax

Mezi školním rokem 2021/2020 a 2022/2023 lze předpokládat pokles žáků 1. stupně tak, že průměr na třídu klesne pod 10, dojde tak k propadu ve financování o 35,5 hodiny, což představuje 1,6 úvazku pedagoga ZŠ. Oproti tomu ve školním roce 2021/2022 dojde k nárůstu PHmaxu školy díky odchodu málopočetné deváté třídy a příchodu početné 5. třídy na druhý stupeň, stoupne tak průměr žáků na třídu na 2. stupni nad 10 a na rok se tento průměr udrží i na 1. stupni. Model nepředpokládá

masivní odliv ani příliv žáků, ani žádné další nepravděpodobné eventuality - např. uzavření Dětského domova.

### C. Finanční toky

Finanční toky školy zahrnují příspěvek MŠMT (potažmo kraje) na platy pedagogů, odvody, FKSP, učebnice, učební pomůcky, další vzdělávání pedagogů, provozní příspěvek Města Hora Svaté Kateřiny a dále finance plynoucí z grantů a projektů, do kterých je škola zapojena.

Rok	Státní rozpočet	Rozpočet obce (provoz)	Granty a projekty v součtu
2017	9 673 777	1 494 710	358 313
2018	10 756 198	2 312 945	582 816
2019	11 660 846	2 571 262	600 108
2020	13 581 326	1 731 699	340 054

Tabulka 4 Přehled vývoje finančních zdrojů v letech 2017-2020

### D. Projekty

Rok	Poskytovatel	Název projektu	Částka /Kč
2017	Fond Ústeckého kraje	Stínící technika	38 840
	MŠMT/OPVVV	Zvyšujeme kvalitu výuky (Šablony)	667 856
2018	Sev.en	Chytré hlavy pro sever-Zažij vědu na vlastní kůži	155 000
2019	MŠMT/OPVVV	Posilujeme gramotnosti a dovednosti inovativně	201 520
	MŠMT/OPVVV	„Zvyšujeme kvalitu výuky II“- CZ.02.3.X./0.0/18_063/00107	1 062 293

Tabulka 5 Přehled financí čerpaných z projektů v letech 2017-2020

### E. Sponzoři

Sponzoři se rekrutují z rodičů a přátel školy, jedná se zpravidla o drobné částky do 5 000 Kč, pravidelně ale žádáme o sponzorství u větších firem – United Energy a.s., Sev.en Energy, Nadace ORLEN Unipetrol apod.

### **F. Doplnková činnost**

V minulosti měla škola jako součást doplňkové činnosti provoz ubytovny v budově soudu a škola měla prostřednictvím osoby p. ředitelky živnostenské oprávnění k této činnosti. Tato činnost byla pozastavena v r. 2019. Škola nyní v rámci své doplňkové činnosti pouze pronajímá své prostory (tělocvičnu, saunu) a vaří obědy cizím strávníkům.

Rok	Přehled hospodářských výsledků doplňkové činnosti (rozdíl výnosy – náklady)
	Celkem
2017	20 451
2018	10 263
2019	9 255
2020	39 325

Tabulka 6 Vývoj zisku z doplňkové činnosti v letech 2017-2020

## 6. Kultura školy

V rámci hodnocení vnitřního prostředí školy bylo provedeno hodnocení klimatu třídy. Šetření byly podrobeny všechny třídy 2. stupně a 5. třída. Výsledky dotazování jsou ve formě „shrnutí“ součástí přílohy tohoto dokumentu (obr. 4). Z šetření vyplývají následující fakta:

### **Oblast dobrých vztahů se spolužáky:**

- 66% žáků vnímá, že má hodně dobrých kamarádů mezi spolužáky
- Ale jen 38,3 % žáků se cítí oblíbeno

### **Spolupráce se spolužáky:**

- 76,6 % žáků dostane pomoc od spolužáků, pokud o ni požádají
- Ale jen 53,1 % žáků dokáže diskutovat a hledat společně řešení problémů, které jim učitel předložil
- 46,8 % žáků vnímá, že s nimi ostatní chtějí spolupracovat

### **Přenos naučeného mezi školou a rodinou**

- 70,3 % žáků vnímá podporu rodiny při učení ve škole
- 59,6 % žáků vnímá učební látku jako užitečnou pro život doma

### **Preference soutěžení ze strany žáků**

- Pouze 27,6% žákům vadí, pokud nepodávají tak dobrý výkon jako jejich spolužáci
- 59,6% žáků rádo soutěží

### **Děni o přestávkách**

- Pouze 12,8% žáků se netěší na přestávky
- 19,1 % žáků uvedlo, že o přestávkách se dějí věci, které jim vadí
- 25,5% žáků by si přálo více klidu o přestávkách

### **Snaha zalíbit se okolí**

- 40,4 % žáků říká to, co si myslí, že učitelka chce slyšet
- 12,8% žáků říká to, co si myslí spolužáci raději, než to, co si myslí sami
- 40,4% žáků si nechává raději pro sebe to, co si doopravdy myslí

### **Vnímaná opora od třídního učitele**

(zajímavé by bylo zjistit oporu od všech učitelů, ale vzhledem k faktu, že každá třída má různé složení vyučujících, není toto dotazování hromadně realizovatelné)

- 36,1% žáků vnímá, že třídnímu učiteli (TU) na něm velice záleží
- 80,8% žáků uvedlo, že TU se jim snaží pomáhat
- 74,5% žáků uvedlo, že věří, že TU jim pomůže při problémech s učením

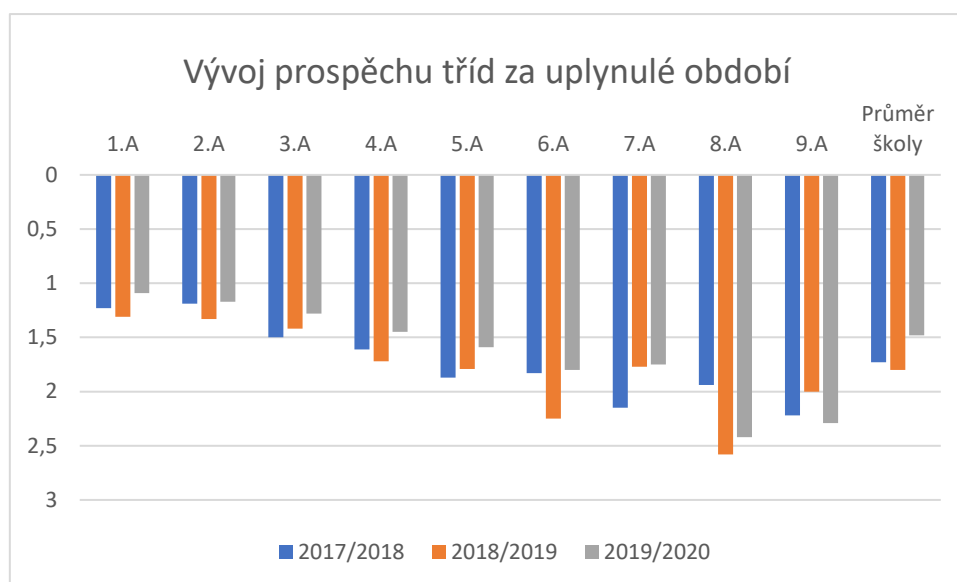
## 7. Výsledky vzdělávání žáků, studentů

Výsledky vzdělávání žáků jsou oblastí analýzy, která má pro školu mimořádný význam.

Přehled prospěchu tříd - vysvědčení za 2. pololetí										
	1.A	2.A	3.A	4.A	5.A	6.A	7.A	8.A	9.A	Průměr školy
2019/2020	1,09	1,17	1,28	1,45	1,59	1,8	1,75	2,42	2,29	1,48
2018/2019	1,31	1,33	1,42	1,72	1,79	2,25	1,77	2,58	2	1,8
2017/2018	1,23	1,19	1,5	1,61	1,87	1,83	2,15	1,94	2,22	1,73

Tabulka 7 Přehled prospěchu tříd mezi školními roky 2017/2018- 2019/2020

Tatáž data graficky zpracovaná a lépe demonstrující vývoj prospěchu v čase:



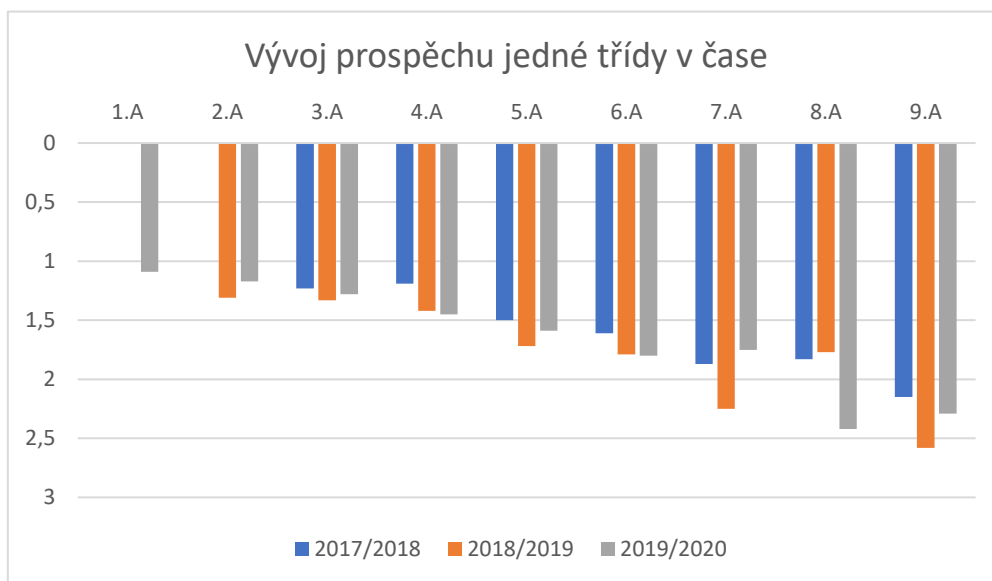
Obrázek 9 Vývoj prospěchu tříd

Tato data vypovídají o tom, jak se vyvíjí prospěch konkrétní třídy při vědomí toho, že v dané třídě se každý rok nacházejí jiní žáci, zajímavější je zobrazit vývoj prospěchu jedné třídy.

## Vývoj prospěchu jedné třídy v čase

	1.A	2.A	3.A	4.A	5.A	6.A	7.A	8.A	9.A
2017/2018	X	X	1,23	1,19	1,5	1,61	1,87	1,83	2,15
2018/2019	X	1,31	1,33	1,42	1,72	1,79	2,25	1,77	2,58
2019/2020	1,09	1,17	1,28	1,45	1,59	1,8	1,75	2,42	2,29

Tabulka 8 Vývoj prospěchu třídy v čase



Obrázek 10 Vývoj prospěchu jedné třídy v čase

### Výsledky testů (externích)

Škola organizovala ve školním roce 2019/2020 testaci provedenou externí firmou Kalibro. Jednalo se ale o jednorázový test 5. a 9. tříd v českém jazyce, matematice a anglickém jazyce. Nabízí se dané testování provádět každoročně, aby vznikla data, díky kterým bude možné porovnávat výsledky žáků a sledovat tak celkovou tendenci v účinnosti vzdělávacího procesu.

## 8. Analýza školního vzdělávacího programu

V souvislosti s obměnou učitelského sboru mezi šk. roky 2019/2020 a 2020/2021 došlo k revizi školního vzdělávacího programu, byly zjištěny četné nedostatky, a vyvstala tak potřeba ŠVP přepracovat. Zároveň došlo v celostátním měřítku k revizi RVP ZV, kdy rámcově vzdělávací plán pro základní vzdělávání doznal řady změn, zejména pak v oblasti informatiky a očekávaných výstupů. Z toho plyne potřeba zásahu do ŠVP,

kdy k první změně dojde k začátku školního roku 2022/2023 a další pak ve školním roce následujícím.

Disponibilní hodiny jsou v současném ŠVP využity následovně:

Využití disponibilních hodin v současném ŠVP										
1.stupeň	Čj	Aj	M	Inf	Př+VI					
	6	4	2	2	1					
2.stupeň	Čj	Aj	M	Inf	D	ORV	Fy	Př	Z	PV
	1	1	1	5	1	3	1	2	2	1

Tabulka 9 Současné využití disponibilních hodin

Co se týče neformálního kurikula, škola pořádá výjezd do školy v přírodě jednou za dva roky a ples žáků devátých tříd, kdy tato akce byla významnou společenskou událostí pro celé město a příbuzné žáků. Většina akcí je ale momentálně dlouhodobě utlumena kvůli epidemii Coronaviru.

V oblasti mimoškolních aktivit, kroužků a zájmových činností je škola poměrně vytížena realizováním doučování a klubů financovaných ze šablon. Chybí ale atraktivní kroužky typu karate, horolezectví, kroužek robotiky apod. Zde je prostor pro podchycení žáků.

### 3. Stanovení mise ZŠ

Jsme horská škola s rodinnou atmosférou. V bezpečném prostředí poskytujeme kvalitní vzdělávání dětem nadaným i dětem s potížemi v učení. Jde nám o všestranný rozvoj žáka. Jsme školou, kde se Vašemu dítěti můžeme věnovat individuálně díky malým třídním kolektivům a pružně tak řídit proces jeho učení. Učíme děti nejen číst, psát a počítat, ale také slušně pozdravit a poděkovat. Počítače jsou našimi pomocníky, nikoli pány. Jdeme s dobou, a tak zařazujeme do výuky práci s výpočetní technikou, aplikacemi, online zdroji, roboty, ale nezapomínáme na tradiční hodnoty, jako je ohleduplnost, úcta jeden ke druhému a lidský přístup.

### 4. Stanovení mise MŠ

Jsme mateřská škola rodinného typu. Naší snahou je maximální rozvoj osobnosti dítěte s pozitivním vztahem k učení a vytvoření pevných základů pro další vzdělávání. Na základě nižšího počtu dětí ve třídách se můžeme věnovat dětem individuálně.



Poskytujeme kvalitní vzdělávání dětem se speciálními potřebami a zařazujeme je do procesu předškolního vzdělávání. Učíme děti základům slušného chování, rozvíjíme hygienické a stolovací dovednosti a návyky. Připravujeme děti pro zdárný vstup do ZŠ. Rodiče jsou součástí výchovně-vzdělávacího procesu a jsou partnery MŠ.

Motto naší MŠ zní „Vše co potřebuji znát, jsem se naučil v mateřské škole“ (Robert Fulghum)

## 5. Stanovení vize

Stanovení vize, učitelé ZŠ, 19. 3. 2021

V roce 2026 budeme školou, která má moderní a vkusně vybavené třídy, opravenou tělocvičnu se zázemím sprch a šaten a její součástí bude horolezecká stěna. Pozemek školy bude oplocen. Družina bude mít pěkné renovované prostory. Škola bude vlastnit dodávku, která děti odveze na exkurze, výlety a do blízké partnerské školy v Německu. Naši žáci se budou učit rádi a budou přistupovat k výuce a dění okolo sebe samostatně a kreativně. Žáci se nebudou bát textů, ale budou jim rozumět, ať už budou česky, anglicky nebo německy. Žáci budou objevovat svět okolo sebe a radovat se z prostředí, které jim umístění školy nabízí. Škola bude učit prožitkově a badatelsky. Žáci budou ovládat výpočetní techniku a vhodně volit programy a aplikace podle toho, jaká data zpracovávají, budou mít základy programování (algoritmizace).

Stanovení vize, učitelky MŠ, 30. 5. 2021

V roce 2026 budeme mateřskou školou, která má moderní a praktické vybavení tříd. Budeme na úrovni městských mateřských škol, co se týče kvality vzdělávání, financí a spolupráce s institucemi. Děti se v naší mateřské škole budou vzdělávat novými metodami učení a seznamovat se s cizím jazykem. Zahrada MŠ bude vybavena funkčními herními prvky, které zajistí všestranný pohybový rozvoj dětí. Mateřské škole bude k dispozici dodávka, která odveze děti do naší partnerské mateřské školy v Německu a na výlety do blízkého okolí. Mateřská škola bude učit prožitkově a badatelsky.

## 6. Strategické cíle

### 1. Stanovení strategických cílů

Porovnáme-li výchozí stav - výsledky SWOT analýzy a vizi školy a zohledníme-li dokument ČŠI „Kvalitní škola“, stanovujeme následující strategické cíle.

### 2. Strategické cíle ZŠ

#### 1. Strategický cíl č. 1

Revize ŠVP

Je třeba revidovat obsah ŠVP, opravit neodpovídající výstupy a učivo, jednotlivé výstupy označit, aby došlo k efektivnějšímu monitorování a evidenci výstupů již splněných. Je nutné zakomponovat průřezová témata do jednotlivých předmětů. Dále je potřeba zakomponovat do nového ŠVP změny RVP související s revizí ICT v RVP ZV v digitální oblasti.

Ze SWOT analýzy sem spadá:

- finanční, čtenářská a matematická gramotnost žáků, její rozvoj
- rozvíjení samostatného myšlení
- využívání moderních technologií ve výuce
- mezinárodní spolupráce
- technické vybavení tříd
- výuka venku – využití lokality k vytvoření vazby žáků na místo, ze kterého pocházejí
- zřízení venkovní učebny
- navázání spolupráce s přeshraniční školou

#### 2. Strategický cíl č. 2

Péče o zdravé školní klima

Je třeba usilovat o zdravé klima školy, aktivně pečovat o zdravé vztahy mezi všemi aktéry působící ve vzdělávacím procesu (vedení školy, pedagogové, žáci, rodiče, zřizovatel, dodavatelé apod.)

Ze SWOT analýzy sem spadá

- vzhled tříd a chodeb
- zapojení žáků do soutěží a zájmové činnosti.
- rozvíjení samostatného myšlení
- exkurze, výlety, zážitkové pobyty
- mezinárodní/přeshraniční spolupráce
- podpoření zvědavosti, zájmu a motivace dětí
- vybavení tříd
- přístup vyučujících
- vybavení knihovny školy, podpora čtenářství
- kroužky, volnočasové aktivity, kluby pro rozvoj žáků, mj. i v manuální zručnosti
- výuka venku – využití lokality k vytvoření vazby žáků na místo, ze kterého pocházejí
- zřízení venkovní učebny
- zapojení rodičů a širšího okolí školy k výpomoci při vylepšení technického stavu školy např. zruční tatínkové truhláři, zedník apod.
- navázání spolupráce s přeshraniční školou

### **3. Strategický cíl č. 3**

Výchova samostatného občansky angažovaného žáka vyznávajícího demokratické hodnoty.

S tím souvisí:

Volba inovativních, ale hlavně efektivních metod výuky v souladu se zvolenými cíli

Podpora čtenářství, rozvoj čtenářské, matematické a finanční gramotnosti

Podpora atraktivních volnočasových aktivit

Monitorování výsledků a posunu každého žáka, vytváření rovných příležitostí ve vzdělávání všech žáků bez ohledu na věk, pohlaví, etnickou příslušnost, kulturu, náboženství, rodinné zázemí nebo speciální vzdělávací potřeby

Další vzdělávání pedagogických pracovníků v oblasti kritického myšlení, gramotností viz výše, inovativních metod výuky, přístupu k žákům se speciálními vzdělávacími potřebami.

Ze SWOT analýzy sem spadá:

- výuka němčiny v nižších ročnících
- zapojení žáků do soutěží a zájmové činnosti.
- podpora finanční, čtenářské a matematické gramotnosti žáků
- rozvíjení samostatného myšlení
- využívání moderních technologií ve výuce u všech pedagogů, robotika jako součást kurikula
- exkurze, výlety, zážitkové pobyty
- mezinárodní/přeshraniční spolupráce
- naučit se podpořit zvědavost, zájem a motivaci dětí (DVPP)
- vybavení knihovny školy

#### **4. Strategický cíl č. 4**

Udržování a rozvoj materiálních podmínek vzdělávání

Je potřeba udržovat stávající majetek školy a renovovat dosluhující prostory ve spolupráci se zřizovatelem.

Ze SWOT analýzy sem spadá:

- technické vybavení tříd
- technický stav tělocvičny
- staré rozvody vody, topení v celé škole, vlhké nevzhledné zdi ve třídách
- vybavení školní družiny
- zázemí toalet ve školní družině
- vzhled tříd a chodeb
- je nutná rekonstrukce šatny u tělocvičny, chybí sprchy
- chybí rekonstrukce některých toalet ve škole
- obložení sauny dosluhuje
- vlhké zdivo ve všech přízemních třídách, vzlínání spodních vod – plíseň podlah, rezivění topných těles, drolení zdiva
- Výuka venku – využití lokality k vytvoření vazby žáků na místo, ze kterého pocházejí
- Zřízení venkovní učebny
- Využití financí z projektů a grantů
- Vyhledávání grantů a dotací pro DVPP

- Projekty EU na rekonstrukci částí objektů
- Zakoupení dodávky, která by žáky mohla odvézt na exkurzi či výlet
- Vyhledávání sponzorů

### 3. Strategické cíle MŠ

#### 1. Strategický cíl - č. 1

##### Inovace ŠVP

Průběžně vyhodnocovat a inovovat školní vzdělávací program „Hrátky s Kateřinkou“, který detailně zpracovává všechny roviny vzdělávacích činností naší školy. Je potřeba zakomponovat do ŠVP změny RVP související s ICT v RVP pro PV v digitální oblasti.

Ze SWOT analýzy sem spadá:

- individuální přístup k dětem
- vzdělávací nabídka aktivit a akcí pro děti
- podpora manuálních a enviromentálních dovedností
- podněcování a přispívání k ekologizaci provozu MŠ (kompost, zahrada apod.)

#### 2. Strategický cíl- č. 2

##### Prezentace a propagace MŠ

Propagovat školu a vytvořit fungující systém prezentace školky na veřejnosti a prostřednictvím médií, spolupracovat se zřizovatelem, IZS, Spolkem rodičů a jinými organizacemi v okolních obcích.

Ze SWOT analýzy sem spadá:

- chybí propagace školky z hlediska regionu, (články v místních novinách, popř. i v ostatním tisku z aktivit a akcí školky)
- spolupráce s rodiči (projekt-Rodiče vítáni)
- spolupráce s dalšími organizacemi: ZŠ, PPP, Schola Humanitas, Sokol, MP Litvínov, knihovna Litvínov
- zapojení rodičů k výpomoci při vylepšení technických podmínek školy

### **3. Strategický cíl č. 3**

Vzdělávání zaměřit více na získávání kompetencí potřebných pro aktivní občanský, profesní a osobní život, snížit nerovnosti v přístupu ke kvalitnímu vzdělávání a umožnit maximální rozvoj potenciálu dítěte. Další vzdělávání pedagogických pracovníků v oblasti inovativních metod vzdělávání, přístupu k dětem se speciálními vzdělávacími potřebami. Monitorování pokroků každého dítěte.

Ze SWOT analýzy sem spadá:

- možnost mezinárodní spolupráce (nejen v projektu Tandem) možnost výuky jazyka
- vybavení výpočetní a didaktickou technikou pro děti (PC, interaktivní tabule, tablety, bee bot)
- nabídka systematického dalšího vzdělávání zaměstnanců školy v oblasti speciální pedagogiky
- získání větší finanční podpory školy – nákup metodických pomůcek

### **4. Strategický cíl- č.4**

Rozvoj a udržování materiálních podmínek vzdělávání

Je potřeba udržovat stávající majetek mateřské školy a ve spolupráci se zřizovatelem zajišťovat průběžně opravy, které souvisí s kvalitou a bezpečností MŠ.

Ze SWOT analýzy se spadá:

- zahrada MŠ - bez vybavení
- bezpečnostní zajištění MŠ
- nedostatečné parkovací plochy pro zaměstnance, rodiče, návštěvníky MŠ
- KHS - neodpovídající hygienické podmínky při stravování dětí ve školní jídelně

## **7. Akční plán**

Akční plán bude zpracován formou samostatného dokumentu, bude obsahovat rozpracování strategických cílů do dílčích cílů za využití SMART plánování.

## 8. Evaluace a aktualizace strategického plánu

Postup evaluace a aktualizace je zpracován v samostatném dokumentu „Evaluace plánu rozvoje školy“.

## 9. Plán seznámení se strategií a její propagace

Akce	Zajistí	Způsob	Termín
Seznámení zaměstnanců	ŘŠ	porada	31. 3. 2021
Seznámení zřizovatele	ŘŠ	schůze	Do konce 10/2022
Seznámení rodičů	ZŘŠ, TU	třídní schůzky, webová stránka	Do konce 09/2021, 09/2022
Rada školy	ŘŠ	schůze rady	Po skončení pandemie
Seznámení žáků	TU	Třídnické hodiny	Do konce 09/2022
Vyvěšení na web	ZŘŠ		Do konce 09/2022
Vývěsní skříňka/úřední deska	ZŘŠ		Do konce 09/2022

Tabulka 10 Plán seznámení se strategií

## 10. Závěr

Ačkoli vznik tohoto strategického plánu spadá do konce roku 2020 a počátku roku 2021, možnost jeho diseminace přerušila koronavirová pandemie, se kterou se celá společnost potýkala v různých intenzivnějších a méně intenzivních obdobích. Seznámení školské rady, zveřejnění na webu a projednání se zřizovatelem pak spadá až do období začátku školního roku 2022/2023. Posunout platnost tohoto dokumentu se sice nabízí, ale dokument by nadále nekorespondoval s šestiletým ředitelským obdobím současné ředitelky. I tak se dá ale monitorovat v současném vývoji školy nastavené směřování a plnění stanovených cílů.

## 11. Seznam příloh

Seznam obrázků

Seznam použité literatury

Seznam tabulek



## 1. Seznam obrázků

Obrázek 1 Vývoj počtu žáků dle původu.....	7
Obrázek 2 Odpovědi rodičů z dotazníku ohledně informovanosti .....	13
Obrázek 3 Odpovědi rodičů z dotazníku ohledně informovanosti .....	14
Obrázek 4 Organizační schéma školy.....	15
Obrázek 5 Věkové složení pedagogického sboru .....	16
Obrázek 6 Složení pedagogického sboru co do pohlaví .....	16
Obrázek 7 Kvalifikovanost pedagogického sboru.....	17
Obrázek 8 Délka pedagogické praxe.....	17
Obrázek 9 Vývoj prospěchu tříd .....	22
Obrázek 10 Vývoj prospěchu jedné třídy v čase .....	23

## **2. Seznam použité literatury**

CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka. Strategické řízení: proč je želva rychlejší než zajíc. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2012. ISBN 978-80-244-2963-2.

Eger, L., Egerová, D. & Jakubíková, D. (2002). Strategie rozvoje školy. Plzeň: Cechtuma,

TRUNDA, Jiří a Kamil BŘÍZA, TROJAN, Václav, ed. Řízení školy ve znalostní společnosti. Praha: Univerzita Karlova v Praze, Pedagogická fakulta, 2012. Školský management. ISBN 978-80-7290-541-6.

Eliáš, F. (2019). Manuál strategického řízení a plánování ve školách. Příručka - výstup projektu Strategické řízení a plánování ve školách a v územích

Strategický plán města 2019 - 2027 - Hora Svaté Kateřiny, Internetová stránka (dokument pdf) [https://www.horasvatekateriny.cz/evt\\_file.php?file=655](https://www.horasvatekateriny.cz/evt_file.php?file=655)

Ministerstvo financí: Makroekonomická predikce České republiky - leden 2021, Elektronický archiv

### 3. Seznam tabulek

Tabulka 1 Předpokládané počty žáků do 1. třídy .....	6
Tabulka 2 Zhodnocení konkurenčních škol .....	8
Tabulka 3 Předpoklad vývoje PHmax .....	18
Tabulka 4 Přehled vývoje finančních zdrojů v letech 2017-2020 .....	19
Tabulka 5 Přehled financí čerpaných z projektů v letech 2017-2020.....	19
Tabulka 6 Vývoj zisku z doplňkové činnosti v letech 2017-2020 .....	20
Tabulka 7 Přehled prospěchu tříd mezi školními roky 2017/2018- 2019/2020 .....	22
Tabulka 8 Vývoj prospěchu třídy v čase .....	23
Tabulka 9 Současné využití disponibilních hodin .....	24
Tabulka 10 Plán seznámení se strategií .....	31