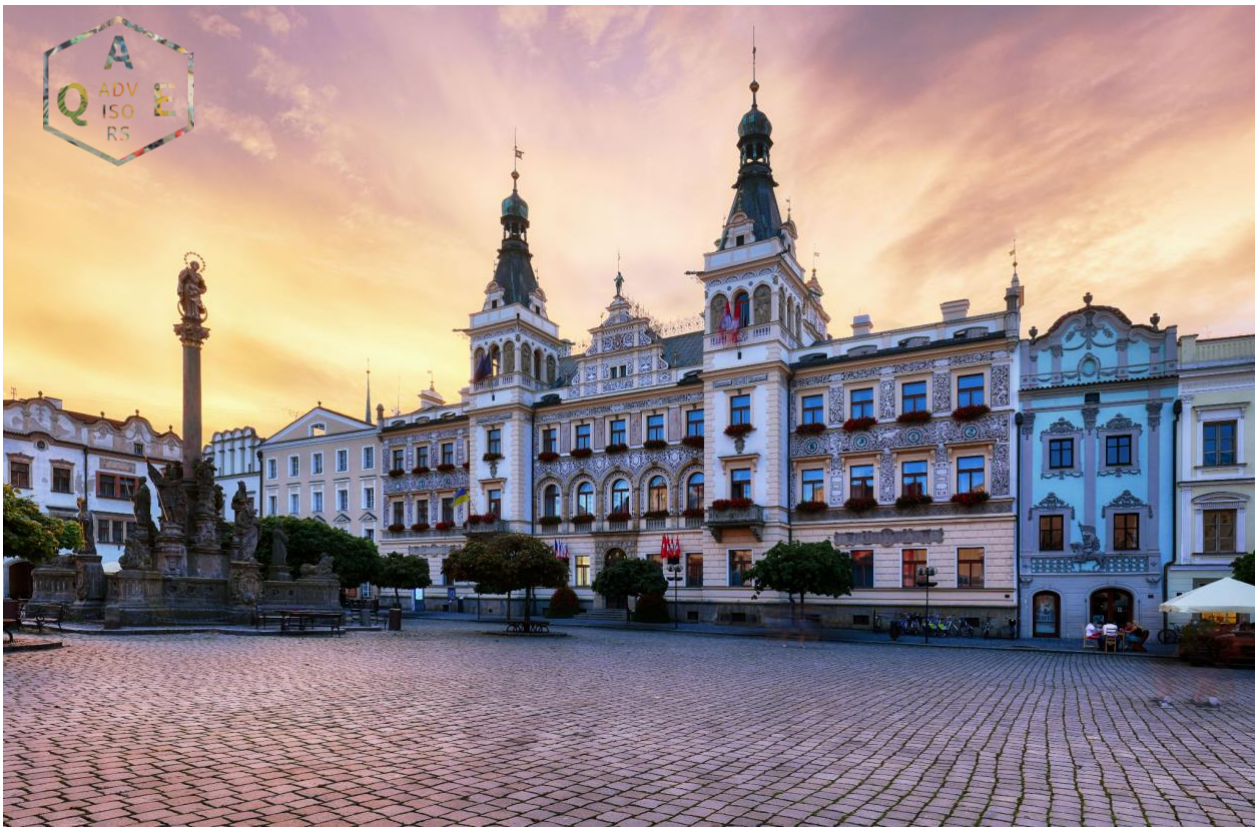


AKTUALIZACE STRATEGIE ŠKOLSTVÍ PARDUBIC 2030+

Datum: Květen 2026
Zpracovatel: AQE advisors a.s.

OBSAH

PŘEDMLUVA **3**
Proč aktualizujeme Strategii 2030 a doplňujeme výhled 2030+ 4
Co jsme se naučili z období 2020-2026 4
Co se podařilo naplnit 4
Co zůstává otevřené 5
Co aktualizace nově doplňuje 6
1. JAK JSME K AKTUALIZACI PŘISTOUPILI **7**
1.1 Klíčová zjištění z průběžné evaluace strategie 7
1.2 Kontextové moduly a analytická báze 2030+ 8
1.2.1 Společný obraz systému v roce 2026 9
1.2.2 Souhrn rozhodovacích zjištění 10
1.3 Co říkají data z průzkumu spokojenosti 10
2. STRATEGICKÝ RÁMEC 2030+ **13**
2.1 Vize 2030+ Školství pro život ve 21. století 13
2.2 Strategické principy rozhodování 13
2.3 Architektura strategie 15
Priorita 1: Zřizovatel jako garant funkčnosti systému **17**
Opatření 1: Plánování a budování dostatečných a kvalitních kapacit škol a školských zařízení 19
Smysl a popis opatření 1 19
Klíčové aktivity opatření 1 19
Opatření 2: Aktivní podpora zřizovatele 20
Smysl a popis opatření 2 20
Klíčové aktivity opatření 2 20
Opatření 3: Marketing a prezentace 21
Smysl a popis opatření 3 21
Klíčové aktivity opatření 3 22
Priorita 2: Rozvoj kompetencí a motivace zaměstnanců **23**
Opatření 4: Ředitel jako manažer školy 25
Smysl a popis opatření 4 25
Klíčové aktivity opatření 4 25
Opatření 5: Rozvoj profesionality zaměstnanců 26
Smysl a popis opatření 5 26
Klíčové aktivity opatření 5 26
Opatření 6: Spolupráce se zájmovými skupinami 27
Smysl a popis opatření 6 27
Klíčové aktivity opatření 6 27
Priorita 3: Individuální a motivující přístup k dětem a žákům **28**
Opatření 7: Motivační prostředí a společné vzdělávání 30
Smysl a popis opatření 7 30
Klíčové aktivity opatření 7 30
Opatření 8: Inovativní a kreativní vzdělávání 31
Smysl a popis opatření 8 31
Klíčové aktivity opatření 8 31
Opatření 9: Rozvoj kompetencí u dětí a žáků 32
Smysl a popis opatření 9 32
Klíčové aktivity opatření 9 32
3. PRŮŘEZOVÉ PROGRAMY AKTUALIZACE **34**
3.1 Průřezové programy města 34

3.1.1 Vlajkový program (P1) 35
3.1.2 Vlajkový program (P2) 36
3.1.3 Vlajkový program (P3) 37
3.2 Katalog úkolů a projektů 2027–2030 38
4. ŘÍZENÍ A SLEDOVÁNÍ STRATEGIE 40
4.1 Institucionální rámec a role 40
4.2 Dokumenty a vrstvy řízení 41
4.3 Evaluace, aktualizace a revize strategie 41
5. Přílohy a zdroje 42
5.1 Přílohy 42
5.2 Přehled zdrojů a zkratek 42
5.2.1. Externí a kontextové zdroje 42
5.2.2. Pojmy a zkratky 43

PŘEDMLUVA

Vzdělávání patří mezi nejdůležitější veřejné služby města. Ovlivňuje kvalitu života rodin, rozvoj dětí a mladých lidí, stabilitu komunit i dlouhodobou konkurenceschopnost Pardubic. Školy nejsou pouze místem výuky. Jsou také prostorem každodenních vztahů, bezpečí, spolupráce, podpory, pohybu, tvořivosti a občanského života. Proto je školství jednou z oblastí, ve které město nese mimořádnou odpovědnost, nejen jako zřizovatel, ale také jako partner škol, rodičů, zaměstnanců a dalších aktérů vzdělávacího prostředí.

Strategie školství 2030 byla od počátku koncipována jako živý dokument, který se má pravidelně vyhodnocovat, aktualizovat a převádět do konkrétních akčních plánů. Tato aktualizace proto nevytváří novou strategii, ale navazuje na dosavadní směr, potvrzuje jeho nosné části a zpřesňuje priority pro další období. Zachovává původní architekturu tří priorit a devíti opatření, protože se ukázala jako srozumitelná a použitelná. Současně ji doplňuje o poznání z evaluace dosavadního plnění, aktuálních analýz, datových podkladů i zpětné vazby škol, rodičů a dalších partnerů.

Od přijetí strategie v roce 2020 se významně proměnilo prostředí, ve kterém školy fungují. Město čelí novým kapacitním, investičním, personálním i technologickým výzvám. Silněji vystupují témata pohody a duševního zdraví dětí i zaměstnanců škol, bezpečného digitálního prostředí, podpory ředitelů, dostupnosti podpůrných služeb, pohybových aktivit, zdravého životního stylu a spolupráce s rodiči a širším vzdělávacím ekosystémem. Roste také význam dat, předvídatelného plánování, transparentní komunikace a schopnosti města vysvětlovat, proč některá rozhodnutí přijímá a jaký mají dopad na děti, školy a veřejnost.

Tento dokument stanovuje směr do roku 2030 s výhledem na rozhodnutí, která budou mít dopad i v delším horizontu. Je společným rámcem pro město, školy, školská zařízení, rodiče, zaměstnance, děti, žáky i partnery, kteří se podílejí na tom, aby Pardubice byly dobrým místem pro vzdělávání i pro život. Strategie má být oporou pro rozhodování, nikoli formálním dokumentem. Její hodnota se ukáže především v tom, zda pomůže městu lépe plánovat, školám lépe fungovat a dětem zažívat kvalitní, bezpečné a motivující vzdělávání.

Proč aktualizujeme Strategii 2030 a doplňujeme výhled 2030+

Tento dokument je aktualizací Strategie školství Pardubic 2030. Tato byla od počátku koncipována jako živý dokument s pravidelným vyhodnocováním, aktualizací a každoročním Akčním plánem navázaným na rozpočet města. Aktualizace proto nezačíná znovu, ale navazuje na funkční základ, ověřuje jeho relevanci a zpřesňuje jej pro další období.

Hlavním implementačním horizontem zůstává období do roku 2030. Právě do tohoto období směřují cíle, priority i konkrétní realizační kroky. Současně však město potřebuje pracovat i s delším výhledem přes rok 2030, protože rozhodnutí o síti škol, kapacitách, budovách, energetice, personální stabilitě, leadershipu, podpůrných službách a kultuře učení mají dopady přesahující jedno volební období i samotný rok 2030.

Aktualizace proto propojuje dva časové horizonty. Do roku 2030 stanovuje praktický implementační rámec: co je potřeba dokončit, stabilizovat a zahájit. Výhled do roku 2030+ slouží jako dlouhodobý orientační rámec pro investice, kapacity, odolnost systému a proměnu vzdělávacího prostředí. Nejde o odklon od Strategie 2030, ale o její zpřesnění a prodloužení tam, kde to povaha rozhodnutí vyžaduje.

Důvodem aktualizace je souběh několika změn, které ovlivňují městské školství. Jedná se zejména o proměnu demografie a spádovosti, tlak na kapacity a kvalitu školního prostředí, rostoucí význam wellbeingu a rovných šancí, kurikulární změna, nástup digitálních technologií a AI, zvyšující se nároky na leadership a personální stabilitu škol i nutnost nahradit výpadek dotací z fondů EU v nadcházejícím programovém období.

Aktualizace tak navazuje na funkční části dokumentu 2030 a mění pouze to, co už neodpovídá současným podmínkám. Potvrzuje, co se v předchozím období osvědčilo, pojmenovává, co je třeba změnit, a vytváří pevnější rámec pro rozhodování města v podmínkách vyšší nejistoty.

Co jsme se naučili z období 2020-2026

První implementační období probíhalo v mimořádně proměnlivém prostředí. Do realizace zasáhla pandemie COVID-19, rychlý růst cen a stavebních nákladů, energetická a inflační vlna let 2022-2023, migrační změny i rostoucí nároky na podporu dětí, škol a pedagogů. Vyhodnocení se proto neopírá o jednoduché porovnání plánu a skutečnosti, ale o otázku, zda se původní strategický rámec osvědčil jako nástroj řízení v podmínkách nejistoty.

Základní závěr je pozitivní. Strategie se v praxi nestala formálním dokumentem uloženým „do šuplíku“. Vytvořila společný jazyk pro město, školy a další aktéry, pomohla udržet kontinuitu investic a programů a podpořila vznik několika systémových prvků, které mají pro pardubické školství dlouhodobou hodnotu. Současně se ukázalo, že další období musí být více zaměřeno na výsledky, prioritizaci, dokončování rozpracovaných záměrů a pevnější vazbu mezi strategií, rozpočtem, daty a odpovědnostmi.

Co se podařilo naplnit

V první řadě se potvrdilo, že město umí udržet celé portfolio strategie v pohybu. Dosavadní vyhodnocení ukazuje, že žádná z původních priorit neztratila relevanci. Nadále platí, že město musí současně zvládat roli zřizovatele a správce systému, podporovat lidi ve školství a vytvářet podmínky pro individuální a motivující přístup k dětem a žákům. Tato základní architektura tří priorit byla srozumitelná, komunikovatelná a řiditelná; proto má smysl ji zachovat a obsahově zpřesnit.

Nejviditelnější posun nastal v oblastech, kde se spojilo jasné politické zadání, rozpočtová podpora a konkrétní projektové řízení. Významným milníkem bylo otevření Vzdělávacího centra Sféra, které posílilo polytechnické, přírodovědné, kreativní a neformální vzdělávání a vytvořilo pro pardubické školství nový rozvojový prostor. Současně pokračovalo rozšiřování kapacit a příprava investičních projektů. Vznikla ZŠ Montessori, byly připravovány nebo realizovány projekty mateřských škol a pokračovala příprava nové základní školy v území bývalých Masarykových kasáren.

Významným výsledkem je také kontinuita investic do školství. Město v letech 2021-2025 udrželo vysokou investiční aktivitu a současně navyšovalo provozní podporu škol. Provozní výdaje na školství se zvedly zhruba ze 106 na cca 161 mil. Kč a do školství se v tomto období investovalo bezmála 500 mil. Kč.

Dobře se rozvíjela také systémová podpora vedení škol. Pravidelná setkávání ředitelů se zřizovatelem, mentoring začínajících ředitelů, oceňování pedagogů a ředitelů i postupné zavádění sdílených nástrojů přispěly k tomu, že komunikace mezi školami a městem má stabilnější rytmus. Digitalizace zápisů a zavádění elektronické spisové služby zároveň ukázaly, že město může školám reálně snižovat administrativní zátěž, pokud společné nástroje zavádí systematicky.

Silným výsledkem dosavadní strategie je podpora bezpečného prostředí, prevence a duševního zdraví. Pardubice dlouhodobě podporují školní psychologii, preventivní programy a sdílení dobré praxe v oblasti práce s dětmi i třídními kolektivy. Tento směr se ukázal jako mimořádně důležitý zejména po pandemii, kdy narostla potřeba psychologické, poradenské a preventivní podpory. V dalších kapitolách je ale nutné důsledně rozlišovat mezi lokálním stavem ve městem zřizovaných školách a národními nebo krajskými proxy daty o dostupnosti podpůrných profesí.

Dařilo se také v programech přímo zaměřených na děti, žáky a rodiče. Pokračovala podpora nadaných i znevýhodněných dětí, integrace cizinců, zdravotní screeningy předškoláků a prvňáků, logopedická prevence i participace dětí a mladých lidí prostřednictvím Dětského a Studentského parlamentu. Tyto programy navazují na původní strategii, která už pracovala se zdravím dětí, participací, občanskými kompetencemi, mimoškolními aktivitami a podporou kulturně, sociálně či zdravotně znevýhodněných skupin.

Významný posun nastal i v komunikaci. Web www.pardubickeskolstvi.cz, newsletter a pravidelnější komunikace vůči školám i veřejnosti posílily viditelnost strategie. Tím se naplnila jedna z důležitých původních ambicí, a to aby pardubické školství bylo nejen řízeno, ale také srozumitelně vysvětlováno.

Co zůstává otevřené

Otevřené zůstávají především oblasti, které jsou investičně, technicky a meziodborově náročné. Některé záměry se opakovaně posouvají nebo nebyly dokončeny v původně předpokládaném čase. Patří sem zejména velké investiční akce, modernizace vybraných objektů, konektivita některých škol a část infrastrukturních projektů navázaných na odborné učebny, bezbariérovost, družiny, sportoviště, tělocvičny, jídelny nebo zázemí školských zařízení.

Velkou otevřenou otázkou je digitální transformace škol. Vzdělávací centrum Sféra vytvořila silný rozvojový impuls a některé školy se aktivně zapojují do digitálně orientovaných aktivit, ale úroveň konektivity, ICT vybavení i digitálních kompetencí pedagogů zůstává nerovnoměrná. Bez společného standardu a bez propojení infrastruktury, vzdělávání učitelů a práce s daty hrozí, že se rozdíly mezi školami budou prohlubovat.

Evaluace taktéž ukazuje, že jedním z hlavních témat dalšího období musí být systematická podpora pohody, duševního zdraví a bezpečného školního prostředí pro děti, žáky, zaměstnance i vedení škol. V předchozím období vznikla řada dílčích aktivit, ale některé z nich zatím nejsou ukotveny jako ucelený městský systém. Aktualizace proto tato témata posouvá od dílčích aktivit k průřezové prioritě zaměřené na pohodu, prevenci, bezpečí a duševní zdraví napříč celým školským systémem města.

Zdravý životní styl má v dosavadní implementaci asymetrický profil. Výborně fungují preventivní screeningy, logopedická prevence a vybrané zdravotní programy. Slabší systémovou oporu však mají výživa, školní stravování, pohybová aktivita a dlouhodobá edukace dětí i rodičů v oblasti zdravého životního stylu. V nové strategii proto nestačí tyto aktivity pouze udržovat; je potřeba rozhodnout, zda se stanou standardem městské služby.

Co aktualizace nově doplňuje

Aktualizace doplňuje původní strategii ve čtyřech směrech.

- Za prvé zavádí **Strategický rámec 2030+** jako stručnou a stabilní vrstvu, ve které jsou jasně definovány vize, role města, hlavní výzvy, principy rozhodování a očekávaný cílový stav. Tato vrstva má být relativně stálá a nemá se měnit s každým dílčím provozním podnětem.
- Za druhé zavádí **kontextové moduly** jako samostatnou analytickou vrstvu. Každý modul pracuje v jednotné logice minulost → stav → trend → scénář → implikace. Díky tomu není hlavní strategický dokument zahlcen analytikou, ale zároveň bude možné pravidelně obnovovat důkazy a interpretace, na nichž strategie stojí. Tato změna je zásadní. Analytika se stává průběžně aktualizovaným zázemím strategie, nikoli jednorázovou přílohou na začátku období.
- Za třetí strategie posiluje témata, která dnes musí být v městské vzdělávací politice řízena explicitně a nikoli jen okrajově. Patří sem zejména wellbeing a bezpečí, digitalizace a práce s AI či systémovou podporu pohybových aktivit dětí a žáků. **Důvodem pro explicitní zařazení těchto témat nejsou jen obecné trendy, ale konkrétní zjištění potvrzené rozsáhlým průzkumem.**
- Za čtvrté se nově odděluje **hlavní strategie**, **analytické základny** a **implementační rámce**. Hlavní strategie bude krátký a rozhodovací dokument. Analytická základna obsahuje kontextové moduly, datové přílohy, scénáře a interpretace. Implementační rámec obsahuje portfolio úkolů, odpovědnosti, harmonogram, vazbu na rozpočet a roční akční plán.

1. JAK JSME K AKTUALIZACI PŘISTOUPILI

Aktualizace Strategie školství Pardubic 2030+ navazuje na původní strategii z roku 2020 a opírá se o čtyři vzájemně propojené zdroje poznání.

- Prvním zdrojem je **průběžná evaluace období 2020–2025**, která shrnula realizované investice, plnění aktivit a klíčová doporučení do dalšího cyklu.
- Druhým zdrojem je **devět kontextových modulů**, které pokrývají demografii, kapacity, dítě a rodinu, kurikulum, wellbeing, lidi, digitalizaci, partnerství a finance.
- Třetí a nejbohatší zdroj představují **tři vlny průzkumu spokojenosti mezi čtyřmi cílovými skupinami**, které proběhly v letech 2019, 2023 a 2026 a celkově oslovily 27 843 respondentů (z toho 9 970 v posledním sběru).
- Čtvrtý zdroj tvoří **expertní panel**, který propojil analytickou základnu, evaluační poznání a data z průzkumu do strategického rámce. Vznikla čtyřvrstvá architektura aktualizace: tři priority, devět opatření, soubor 25 konkrétních aktivit. Každá aktivita získala odůvodnění, která propojuje původní aktivity z roku 2020.

Aktualizace dále vymezila **3 vlajkové programy**, které prostupují všemi devíti opatřeními a slouží jako průřezové programy strategie. Základní logika původní strategie je tak zachována a je propojena s aktuálním poznáním, daty a strukturálními tlaky, které se po roce 2020 výrazně proměnily.

1.1 Klíčová zjištění z průběžné evaluace strategie

Strategie školství Pardubic 2030 je v polovině svého implementačního období na dobré trajektorii. Za pět let realizace (2021-2025) se město prokazatelně posunulo v klíčových oblastech infrastruktury, kapacit a systémové podpory škol. Většina strategických závazků je plněna systematicky, nicméně identifikujeme i oblasti vyžadující zvýšenou pozornost.

Tři hlavní úspěchy

1. **Otevření Vzdělávacího centra Sféra (CPD)** - vlajková investice za téměř 300 mil. Kč (podpořená z fondů EU), otevřena v září 2023. Centrum propojuje školy s firmami a nabízí moderní polytechnické vzdělávání.
2. **Systematické rozšiřování kapacit MŠ a ZŠ** - nové MŠ Teplého (+100 dětí), MŠ Dražkovice (+25 dětí), nová ZŠ Montessori, příprava nové ZŠ Masarykových kasáren (540 žáků).
3. **Psycholog na každé ZŠ** - jako jedno z mála měst v ČR zajistilo Pardubice školního psychologa na každé základní škole.

Tři hlavní výzvy

1. **Zpoždění velkých stavebních projektů** - rekonstrukce Hvězdárny a některé investiční akce se posouvají. Důvodem jsou zejména komplikace ve výběrových řízeních.
2. **Nerovnoměrná kvalita konektivity a vybavení škol** - vnitřní a vnější konektivita ZŠ zůstává nedokončená u několika základních škol (Štefánikova, Waldorfská, Prodloužená).
3. Strategie i akční plány 2020–2025 byly z velké části postaveny na **procesních ukazatelích (zahájeno / splněno), které dobře sloužily ke koordinaci realizace**. Aktualizace 2030+ má příležitost na ně navázat hlubší analýzou dat z unikátního výzkumu spokojenosti mezi jednotlivými cílovými skupinami.

Z devíti hodnocených opatření dosáhlo jedno hodnocení VYNIKAJÍCÍ (opatření 5), pět hodnocení VELMI DOBRÝ (opatření 1, 2, 4, 7 a 8), dvě hodnocení DOBRÝ (opatření 6 a 9) a jedno opatření bylo zcela splněno (opatření 3). Žádné opatření neskončilo v červeném hodnocení. Tato distribuce svědčí o systémově funkční implementaci strategie, nikoli o dílčích excesech jednotlivých aktérů.

Č.	Opatření	Status	Klíčový komentář
1	Budování zázemí a prostředí	VELMI DOBRÝ	Sféra otevřena, kapacity rostou; zpoždění u ZUŠ a konektivity
2	Aktivní podpora zřizovatele	VELMI DOBRÝ	Semináře, oceňování, spolupráce s firmami - vše stabilní
3	Marketing a prezentace	SPLNĚNO	Web, newsletter, data karty - kompletně realizováno
4	Ředitel jako manažer školy	VELMI DOBRÝ	Mentoring oceněný MV ČR; digitalizace zápisů funkční
5	Rozvoj profesionality	VYNIKAJÍCÍ	Psycholog na každé ZŠ; prevence; workshopy
6	Spolupráce se zájm. skupinami	DOBRÝ	MAP funguje; zapojení rodičů formální
7	Motivační prostředí	VELMI DOBRÝ	Unikátní zdravotní screeningy; podpora nadaných i cizinců
8	Inovativní vzdělávání	VELMI DOBRÝ	Sféra akceleruje; kreativní vzdělávání je nyní běžící projekt
9	Rozvoj kompetencí žáků	DOBRÝ	Dětský a Studentský parlament fungují; oblast umožňuje prohloubení

Škála hodnocení: 1 = Nedostatečné; 2 = Dobré (realizace probíhá, cíl nedosažen); 3 = Splněno (cíl dosažen); 4 = Vynikající (cíl překonán). Zásadní je, že žádné opatření nepadlo pod práh uspokojivého plnění - město drží celé portfolio v pohybu.

Prioritní oblast	Počet opatření	VYNIKAJÍCÍ / VD	DOBRÝ
P1: Zřizovatel - garant systému	3 (opatření 1-3)	3 z 3	0 z 3
P2: Rozvoj kompetencí zaměstnanců	3 (opatření 4-6)	2 z 3	1 z 3
P3: Individuální přístup k dětem	3 (opatření 7-9)	2 z 3	1 z 3
CELKEM	**9 opatření**	**7 z 9 (78 %)**	**2 z 9 (22 %)**

Napříč devíti opatřeními se opakují tři vzory, které vysvětlují, proč jsou určitá opatření plněna na výborné úrovni

1. **Přítomnost dedikovaného vlastníka s jasnou zodpovědností.** Opatření 5 (psychologové, prevence) má konkrétního gestora na OŠKS a měřitelný výstup (počet psychologů, počet tříd s prevencí). Výsledek: VYNIKAJÍCÍ. Naopak opatření 6 (zapojení rodičů) postrádá dedikovaného vlastníka a spoléhá na MAP jako zastřešující nástroj.

2. **Existence konkrétního, viditelného a institucionalizovaného výstupu.** Opatření, která vyústila v měřitelný artefakt - Vzdělávací centrum Sféra, web pardubickeskolstvi.cz, online zápisy, mentoring program, apod., jsou hodnocena výše než opatření pracující s abstraktnějšími záměry (budovat kulturu, rozvíjet kompetence). Hmatatelnost výstupu usnadňuje i politickou obhajitelnost investic.

3. **Pravidelný rytmus.** Aktivity s předvídatelnou roční frekvencí (semináře ředitelů, oceňovací ceremoniál, parlamenty, screeningy) vykazují vyšší míru plnění než aktivity jednorázové nebo vázané na projektové financování. Rytmus buduje institucionální paměť a snižuje závislost na konkrétních osobách.

1.2 Kontextové moduly a analytická báze 2030+

Tato kapitola shrnuje nejdůležitější zjištění z devíti Kontextových modulů, které tvoří analytický základ aktualizované Strategie školství Pardubic. Tyto moduly umožňují průběžně ověřovat, zda se mění podmínky, na nichž stojí rozhodování města: demografie, kapacity, finance, stav budov, wellbeing dětí, personální stabilita škol, digitalizace, partnerství i očekávání rodičů a veřejnosti.

Každý modul pracuje se stejnou logikou:

minulý vývoj → současný stav → trend → scénář → důsledky pro rozhodování města.

Tato jednotná logika je důležitá ze dvou důvodů. Zaprvé umožňuje moduly porovnávat a spojovat do jednoho obrazu systému. Zadruhé brání tomu, aby strategie vycházela pouze z jednotlivých izolovaných dat nebo dojmů.

Práce s moduly se opírá o pět klíčových principů.

A. Prvním je jednotná **analytická logika** - všechny moduly jsou zpracovány stejným způsobem, což umožňuje jejich porovnání a společnou syntézu.

B. Druhým je **důraz na data jako výchozí bod** - strategické závěry mají být odvozeny z faktů, trendů a scénářů, nikoli z obecných tezí nebo přání.

C. Třetím principem je **scénářové uvažování** - město nemá plánovat jen podle jedné pravděpodobné varianty, ale i podle toho, co se stane při zhoršení nebo naopak lepším vývoji.

D. Čtvrtým je r**ozhodovací orientace** - každý modul má ukázat nejen „jaký je stav“, ale i „co to znamená pro rozhodnutí města“.

E. A konečně pátým principem je **přímá vazba na návrhovou část** - kontextové moduly nepředstavují samostatnou část strategie, ale jsou podkladem, ze kterého jsou odvozeny cíle, priority a scénářová robustnost strategického rámce.

1.2.1 Společný obraz systému v roce 2026

Souhrnné čtení všech kontextových modulů ukazuje, že Pardubice nevstupují do horizontu 2030+ jako systém v akutní krizi. Naopak, vstupují do něj se silnou reputací, s dobrou infrastrukturou, s vysokým pokrytím partnerství na úrovni MAP a s měřitelně kvalitními výsledky v oblasti základních gramotností. Současně však čelí souběhu několika strukturálních tlaků, které se již dále nedají řídit odděleně: demografie a migrace, kapacity, wellbeing dětí, lidé ve školství, digitální a datová připravenost a konec části externího financování. Následující tabulka shrnuje společný obraz systému v roce 2026.

Oblast	Společný obraz systému v roce 2026
Demografie a územní vývoj	Pardubice mají 92 319 obyvatel a zůstávají migračně atraktivním městem, ale porodnost výrazně klesá: v roce 2024 se narodilo 702 dětí, z toho 551 s trvalým pobytem, což představuje pokles o 42 % oproti roku 2016. Přirozený úbytek je kompenzován migrací, která však zůstává volatilní.
Síť škol a kapacity	Základní školy jsou využity na 96 % kapacity (9 543 žáků z 9 967 míst). Mateřské školy mají kapacitu 3 371 míst a navštěvuje je 2 882 dětí, tedy 85,5 % kapacity. Systém má nízkou rezervu a tlak je výrazně nerovnoměrný podle lokalit.
Infrastruktura a prostředí	Budovy škol mají průměrné stáří 45-55 let a zhruba polovina z nich zůstává v energetickém standardu C-E. Největší investicí je nová ZŠ v Masarykových kasárnách za 976 mil. Kč. Město zároveň čelí potřebě systematicky řešit bezbariérovost, energetiku i moderní pedagogické prostředí.
Dítě, rodina a vzdělávací dráhy	Roste význam podpory rodin v různých situacích: 9,5 % domácností tvoří samoživitelé, péče o děti do 3 let je pokryta už z 7,3 % a podíl cizojazyčných dětí v ZŠ dosáhl 10,8 % (1 031 dětí), což je osminásobek oproti roku 2015.
Kvalita učení a kurikulum	Výsledky národního šetření českých žáků zůstávají v PISA 2022 nad průměrem OECD (487 matematika, 489 čtení, 498 přírodověda), avšak systém nese výrazný socioekonomický gap 116 bodů v matematice a slabší výsledky v kreativitě. Současně začíná největší kurikulární změna za posledních 20 let.
Wellbeing, bezpečí a podpůrné služby	40 % deváťáků vykazuje známky střední až těžké deprese, 30 % příznaky úzkosti a prevalence kyberšikany dosahuje 18,6 %. Pouze 27,2 % ZŠ v ČR má školního psychologa a 51,2 % speciálního pedagoga.
Lidé ve školství a leadership	Personální napětí je strukturální: do roku 2035 může v ČR chybět až 23 000 učitelů, 51,8 % učitelů na SŠ je starších 50 let a poměr platu učitele k průměrné mzdě činí pouze 109 %. Současně se v ČR projevuje slabé nástupnictví ředitelů.
Digitalizace, AI, data a kyberbezpečnost	NPO přinesl 3,4 mld. Kč a 70 000 zařízení do škol, ale druhá fáze digitální transformace je teprve před městem: chybí jednotný datový dashboard, standardy interoperability (schopnost systémů vzájemně

Oblast	Společný obraz systému v roce 2026
	spolupracovat) i systematická kyberbezpečnost. V roce 2024 bylo v ČR evidováno 268 kybernetických incidentů.
Partnerství, finance a governance	MAP pokrývá téměř 100 % MŠ a ZŠ v ORP, ale partnerství zůstávají roztříštěná. Současně se blíží konec části evropských zdrojů, které v předchozích letech významnou oporou investic i inovací.

1.2.2 Souhrn rozhodovacích zjištění

Každý kontextový modul otevírá konkrétní rozhodovací otázku. Tabulka níže proto neshrnuje pouze „co víme“, ale především „co z toho by město mělo řídit“.

Kontextový modul	Hlavní zjištění	Jaké rozhodnutí zjištění otevírá
KM1 Demografie, migrace, bydlení a spádovost	Přirozený úbytek obyvatel, migrační volatilita a rozdílný vývoj lokalit mění logiku poptávky po MŠ a ZŠ.	Každoročně aktualizovat demografický model, pravidelně revidovat spádovost a řídit kapacity po lokalitách, ne podle městského průměru.
KM2 Síť škol, kapacity, infrastruktura a prostředí	Kapacity jsou napjaté a školní infrastruktura je technicky i funkčně nerovnoměrná.	Iniciovat víceletý infrastrukturní a kapacitní plán, který spojí investice, energetiku, bezbariérovost a standard moderního vzdělávacího prostředí.
KM3 Dítě, rodina a vzdělávací dráhy	Mění se potřeby rodin, roste podíl cizojazyčných dětí a stále silně působí socioekonomické zázemí.	Posílit podporu rodin, jazykovou a integrační podporu, hladké přechody mezi stupni a vazbu školy na širší služby pro dítě a rodinu.
KM4 Učení, kurikulum, kompetence a evaluace	Silné akademické výsledky neznamenají dostatečnou připravenost na kurikulární změnu, kreativitu ani formativní evaluaci.	Rozhodnout o roli města při vytváření podmínek pro kurikulární transformaci, a to např. v profesní podpoře učitelů, investicích do moderního vybavení a evaluačním rámci měření spokojenosti aktérů.
KM5 Wellbeing, bezpečí, inkluze a podpůrné služby	Tlak na duševní zdraví, školní klima a podpůrné služby již není okrajový, ale systémový.	Hledání minimálního standardu podpory, dostupnosti odborných profesí a systému prevence a práce s klimatem školy.
KM6 Lidé ve školství a leadership	Personální napětí, stárnutí sborů a slabé nástupnictví představují jednu z největších hrozeb stability systému.	Přijmout personální a rozvojový plán města, který bude řešit nábor, retenci, adaptaci, profesní růst a přípravu budoucích ředitelů.
KM7 Digitalizace, AI, data a kyberbezpečnost	Investice do zařízení proběhly, ale existuje potřeba nastavovat pravidla pro obnovu, datové vrstvy a bezpečnostní standardy.	Podpořit stávající městský digitální rámec školství, financovat obnovu a další investice.
KM8 Partnerství a širší vzdělávací systém	Partnerství existují, ale nejsou řízena jako jeden vzdělávací ekosystém.	Posunout město do role aktivního integrátora partnerství a vytvořit rámec pro spolupráci škol, rodin, firem, univerzity, kultury a NNO.
KM9 Finance, model správy a veřejná hodnota	Konec části externích zdrojů a absence výsledkového řízení zvyšují tlak na finance i legitimitu rozhodování.	Mít oblast školství jako významnou prioritu města, posílit výsledkové řízení a zavést pravidelnou veřejnou zprávu o stavu školství.

Z pohledu řízení je podstatné, že žádný z modulů neotevírá izolované téma. Všechny ukazují na vzájemně provázaný systém, ve kterém kapacity, lidé, kvalita, podpora, technologie a finance nelze dále řešit odděleně.

1.3 Co říkají data z průzkumu spokojenosti

Třetí kolo průzkumu spokojenosti proběhlo v roce 2026 a navázalo na předchozí kola z let 2019 a 2023. Pardubice tak získaly tříletou datovou řadu napříč čtyřmi cílovými skupinami, která umožňuje sledovat strukturální trendy a kvalifikovaně reagovat na jejich vývoj. Data jsou srovnatelná napříč všemi třemi koly měření a tvoří nejdetailnější kvantitativní obraz pardubického školství, kterým město disponuje.

Průzkum se opírá o **9 970 respondentů ve čtyřech cílových skupinách a** přináší jednu hlavní zprávu: **strategická aktualizace 2030+ směřuje správně, zejména však u Priority 3 potřebuje akceleraci**. Z hlediska metodiky pracovala všechna tři kola se stejnými otázkami a stejnou strukturou, takže výsledky odrážejí skutečný vývoj v čase, ne metodickou změnu.

Cílová skupina	Kohorta	Klíčová zjištění ze tří kol měření
Rodiče žáků základních škol	**3 574**	Spokojenost rodičů s pardubickými základními školami se napříč třemi koly měření systematicky zlepšuje. Rodiče oceňují informovanost o dění ve škole, komunikaci školy s rodinou a otevřenost vedení k jejich připomínkám. Rostoucí podíl rodičů aktivně vybírá školu podle inovativnosti pedagogického přístupu. Otevřené komentáře potvrzují pozitivní vnímání kvality vedení a třídních učitelů.
Rodiče dětí v mateřských školách	**1 237**	Spokojenost rodičů s mateřskými školami zůstává na vysoké úrovni a sentiment v jejich otevřených komentářích je v rámci všech cílových skupin nejpozitivnější. Vyjadřují vděčnost a důvěru vůči vedení mateřských škol i pedagogickému týmu. Mezi jednotlivými mateřskými školami je viditelná různorodost vývoje, která vytváří prostor pro sdílení dobré praxe napříč sítí.
Žáci 5.–9. tříd	**3 912**	Žáci druhého stupně potvrzují v opakovaných měřeních potřebu strategické pozornosti zaměřené na kvalitu výuky, uplatnění vlastních zájmů, sociální klima a wellbeing. Pedagogická dimenze spokojenosti vykazuje v posledních letech výraznější vývoj než dimenze sociální. V otevřených komentářích žáci nejčastěji oceňují učitele a kamarády a vyjadřují přání týkající se obsahu výuky, vybavení a školního stravování.
Zaměstnanci škol a školských zařízení	**1 247**	Zaměstnanci hodnotí kulturu a vedení svých škol v zásadě pozitivně, atmosféra na pracovišti v opakovaných měřeních mírně vzrůstá. Diferencovaný obraz se otevírá podle délky praxe a podle pozice – nově nastupující pracovníci, pracovníci se střední délkou praxe, pracovníci s dlouholetou praxí i pracovníci nepedagogických rolí mají specifické potřeby, na které aktualizace cíleně reaguje.

Z dat tří kol měření vyplývá několik strukturálních signálů, které tvoří evidenční oporu strategických rozhodnutí v aktualizaci. Jednotlivé signály se opakovaně objevují napříč skupinami a v některých případech se vzájemně potvrzují, což zvyšuje jejich strategickou váhu.

- ➔ **Rostoucí poptávka po inovativním pedagogickém přístupu.** Rodiče při výběru školy stále aktivněji oceňují inovativní vzdělávací metody jako jeden z důvodů volby konkrétní školy. Tento trend dává Pardubicím strategický signál podporovat různorodost pedagogických modelů v síti, rozvíjet inovace v běžných školách v rámci připravované implementace nového Rámcového vzdělávacího programu a posilovat sdílení dobré praxe mezi školami.

- ➔ **Vyšší citlivost rodičů ke vztahovému klimatu škol.** Když rodiče uvažují o přestupu, dominantním důvodem jsou vztahy s pedagogy a mezi dětmi, nikoli kvalita výuky, vybavení nebo dostupnost školy. Aktualizace na toto poznání reaguje posílením podpory ředitelů v oblasti komunikace, řešení konfliktů a budování kultury školy. Téma se propojuje s důrazem na profesní rozvoj zaměstnanců v Prioritě 2.

- ➔ **Rostoucí význam wellbeingu a bezpečnostního klimatu.** Témata wellbeing, bezpečí, prevence rizikového chování a duševního zdraví dětí se v opakovaných měřeních postupně otevírají u rodičů, žáků i zaměstnanců. Aktualizace na toto poznání reaguje rozšířením aktivity zaměřené na zdraví, wellbeing a podpůrné služby a posílením podpůrných týmů ve školách. Aktivita se propojuje s prací školních psychologů a speciálních pedagogů.

- ➔ **Vyšší pozornost vůči digitálnímu prostředí dětí.** Rodiče i žáci stále aktivněji vnímají dopad digitálních technologií, sociálních sítí a umělé inteligence na vzdělávání i wellbeing dětí. Aktualizace zavádí novou aktivitu zaměřenou na umělou inteligenci, digitální rizika a wellbeing dětí v digitálním prostředí. Aktivita propojuje výchovnou rovinu se školními pravidly užívání digitálních zařízení a s krizovým protokolem pro kyberbezpečnost.

- **Diferencovaný obraz zaměstnaneckého sboru podle délky praxe a pozice.** Třetí kolo průzkumu mezi zaměstnanci ukazuje, že různé skupiny pracovníků mají specifické potřeby. Nově nastupující potřebují kvalitní adaptační podporu, pracovníci se střední délkou praxe potřebují prevenci vyhoření, pracovníci s dlouholetou praxí představují cenný zdroj know-how a nepedagogičtí pracovníci si zaslouží samostatnou pozornost v profesním rozvoji. Aktualizace rozšiřuje cílovou skupinu profesního rozvoje na všechny zaměstnanecké role.

- **Růst kapacitního tlaku v některých lokalitách.** Část rodičů uvádí, že při zápisu nemá reálnou možnost výběru školy. Tato situace přímo ovlivňuje jejich spokojenost a tvoří jeden z důvodů, proč aktualizace sjednocuje plánování kapacit, spádovosti a dostupnosti vzdělávání do jednoho řízeného procesu. Téma se opírá také o data z modulu o demografii a bytové výstavbě.

- **Stabilní vysoká spokojenost rodičů mateřských škol jako zdroj poznání.** Rodiče dětí v mateřských školách dlouhodobě vyjadřují nejvyšší míru spokojenosti ze všech cílových skupin a sentiment jejich otevřených komentářů je nejpozitivnější. Současně je mezi jednotlivými mateřskými školami viditelná různorodost. Tato kombinace dává Pardubicím zdroj poznání pro práci s organizační kulturou, vedením a partnerstvím s rodinou napříč celou sítí.

- **Pedagogická dimenze jako strategická priorita pro druhý stupeň.** Pedagogická dimenze spokojenosti žáků druhého stupně se v posledních letech vyvíjí výrazněji než dimenze sociální. Téma se propojuje s implementací nového Rámcového vzdělávacího programu, formativním hodnocením a podporou pedagogů v moderních metodách výuky. Aktualizace na to reaguje v opatření zaměřeném na inovativní a kreativní vzdělávání.

2. STRATEGICKÝ RÁMEC 2030+

2.1 Vize 2030+ Školství pro život ve 21. století

Pardubice jsou městem, kde má každé dítě dostupnou kvalitní školu v dobře řízené síti, kde se učí v bezpečném a podnětném prostředí, má podporu odpovídající svým potřebám a reálnou šanci rozvinout svůj potenciál bez ohledu na rodinné zázemí, jazyk, zdravotní znevýhodnění nebo místo bydliště.

Městské školy jsou stabilní součástí života města a jeho čtvrtí. Jsou místem učení, bezpečí, spolupráce, kultury, pohybu, tvořivosti a občanského života. Město jejich rozvoj řídí na základě dat, dlouhodobého investičního plánování, partnerské spolupráce, podpory vedení škol a pravidelného veřejného vyhodnocování.

2.2 Strategické principy rozhodování

Strategie bude v dalších letech čelit řadě rozhodovacích dilemat: kde investovat přednostně, jak rozlišit nutné a odložitelné projekty, co financovat systémově, co ponechat v projektovém režimu, jak vyvažovat kapacitu a kvalitu nebo jak podporovat školy bez zbytečné administrativní zátěže.

Následující principy slouží jako rozhodovací filtr. Každý významný projekt, program nebo změna v akčním plánu má být posouzena podle toho, zda je s těmito principy v souladu.

Dítě a veřejná hodnota před setrvačností institucí

Rozhodnutí se neposuzují jen podle toho, co je organizačně pohodlné, ale podle dopadu na děti, rodiny, zaměstnance škol a veřejnou hodnotu pro město.

Kontrolní otázka pro rozhodování: Jaký konkrétní přínos má opatření pro dostupnost, kvalitu, bezpečí, wellbeing nebo šance dětí?

Data, dialog a odbornost před dojmem

Zásadní rozhodnutí o kapacitách, investicích, podpoře škol a prioritách mají být opřena o data, scénáře, odborné posouzení a dialog s aktéry.

Kontrolní otázka pro rozhodování: Máme k rozhodnutí dostatečná data, víme, jaká jsou rizika, a ověřili jsme dopady se školami nebo partnery?

Opatření pro snížení rizik

Kapacitní plánování, wellbeing, prevence, podpůrné služby, údržba budov a kyberbezpečnost jsou účinnější a levnější, pokud se řeší včas.

Kontrolní otázka pro rozhodování: Řeší opatření příčinu problému včas, nebo pouze pozdní důsledek?

Dostupnost i kvalita současně

Samotný počet míst nestačí. Kapacity musí být dostupné v lokalitách, provozně zvládnutelné a propojené s kvalitou prostředí, podpory a výuky.

Kontrolní otázka pro rozhodování: Nezvyšujeme pouze kapacitu na papíře, ale také kvalitu a funkčnost služby?

Systémové financování před projektovou závislostí

Klíčové služby nemají stát jen na časově omezených projektech. Pokud je služba pro město zásadní, musí mít dlouhodobý rozpočtový režim.

Kontrolní otázka pro rozhodování: Je opatření finančně udržitelné i po skončení dotace nebo projektu?

Sdílení, standardy a autonomie škol

Město má vytvářet společné standardy a sdílené služby tam, kde školám pomáhají. Zároveň musí respektovat rozmanitost škol a jejich pedagogické vedení.

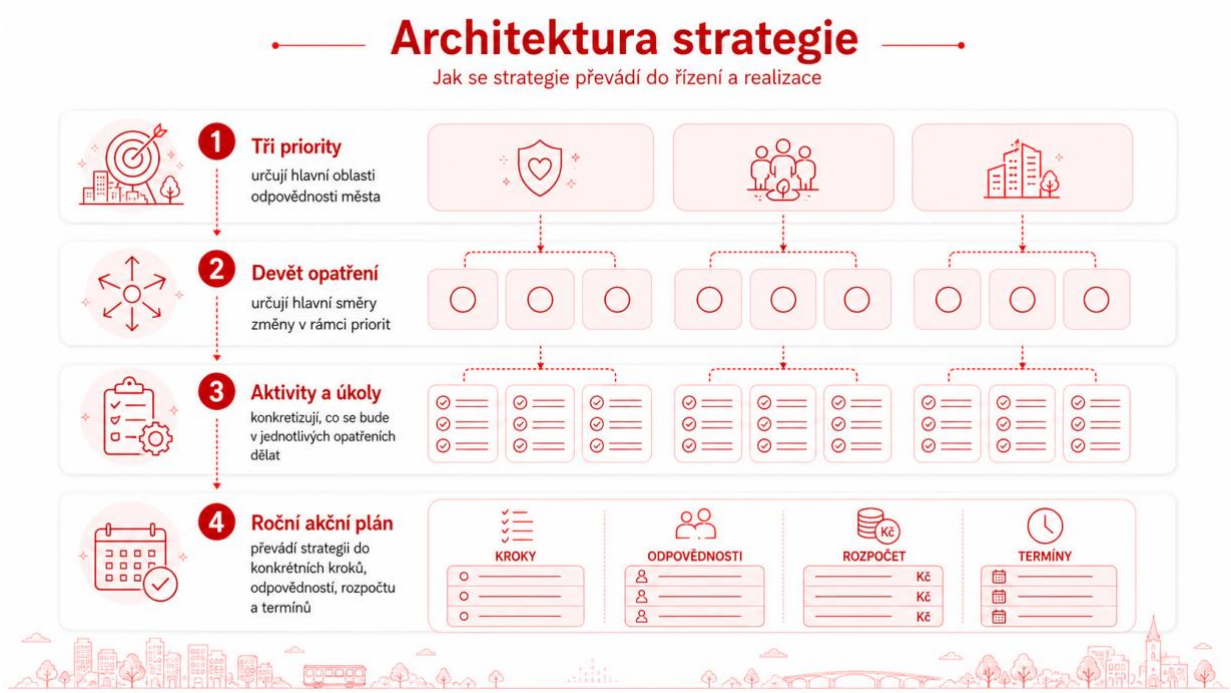
Kontrolní otázka pro rozhodování: Snižuje opatření zátěž škol a posiluje jejich schopnost učit a vést, nebo přidává další administrativu?

2.3 Architektura strategie

Aktualizace Strategie školství Pardubic 2030+ **nezavádí novou veřejnou architekturu dokumentu**, ale vědomě navazuje na strukturu Strategie školství Pardubic 2030 z roku 2020. Zachovává proto její základní kostru: **tři priority a devět opatření**. Tím se potvrzuje kontinuita strategie, usnadňuje se její čitelnost pro vedení města, školy i veřejnost a současně se snižuje riziko, že aktualizace bude vnímána jako fakticky nový dokument.

Kontextové moduly, scénáře a průběžná evaluace plnění zůstávají důležitou analytickou základnou aktualizace. Jejich funkcí ale není vytvářet novou paralelní strukturu strategie. Jejich funkcí je **zpřesnit obsah, důrazy a implementaci** původních priorit a opatření tak, aby strategie odpovídala změnám po roce 2020 a zůstala použitelným řídicím nástrojem do roku 2030 s výhledem do roku 2040.

Strategie je proto i nadále vystavěna ve čtyřech vrstvách:



Přehled priorit a opatření

Priorita	Opatření	Aktualizovaný důraz 2026–2030
1. Zřizovatel jako garant funkčnosti systému	**1. Plánování a budování dostatečných a kvalitních kapacit škol a školských zařízení**	Město bude dále rozvíjet plánování školské sítě jako propojený systém kapacit, spádovosti, investic, budov, vybavení a navazujících služeb. Důraz bude kladen na práci s demografickými daty po lokalitách, vazbu na územní rozvoj, dostupnost MŠ, ZŠ, školních družin, školního stravování a dalších služeb, ale také na obnovu školních budov, digitální a kyberbezpečnostní infrastrukturu, energetiku, bezbariérovost a klimatickou odolnost školského prostředí.
	2. Aktivní podpora zřizovatele	Role zřizovatele bude posílena směrem k pravidelné metodické, organizační, datové a provozní podpoře škol a školských zařízení. Vedle dialogu s řediteli a sdílení dobré praxe bude důležité rozvíjet školství v datech, podporu vedení škol, sdílené služby v oblastech právní, ekonomické, personální, IT a projektové agendy, a lépe propojovat strategii, rozpočet, investiční plán a každoroční Akční plán.
	3. Marketing a prezentace	Pardubické školství bude srozumitelně komunikováno jako důležitá veřejná služba města. Důraz bude kladen na pravidelnou komunikaci s rodiči, školami, veřejností a partnery, na práci se zpětnou vazbou aktérů, akční plán vč. vyhodnocení a prezentaci dat tak, aby byla rozhodnutí města čitelná, důvěryhodná a metodicky čistá.
2. Rozvoj kompetencí a motivace zaměstnanců	**4. Ředitel jako manažer školy**	Ředitel školy zůstává klíčovým partnerem zřizovatele a nositelem rozvoje školy. Aktualizace posiluje důraz na leadership, nástupnictví, střední management, mentoring začínajících ředitelů, manažerské kompetence, práci s lidmi, daty a změnou a na podporu vedení škol tak, aby ředitelé měli větší prostor pro pedagogické vedení a rozvoj školního týmu.
	5. Rozvoj profesionality zaměstnanců	Profesní rozvoj bude více provázán s aktuálními potřebami škol. Silnější důraz bude kladen také na pohodu zaměstnanců, prevenci vyhoření, adaptaci nových pracovníků, mentoring, mezigenerační spolupráci a rozvoj všech profesních skupin, včetně podpůrných a nepedagogických pracovníků.
	6. Spolupráce se zájmovými skupinami	Spolupráce škol s rodiči, komunitami a dalšími partnery bude dále rozvíjena jako součást širšího vzdělávacího systému města. Důraz bude kladen na propojení škol s SVČ, ZUŠ, kulturou, sportem, neziskovým sektorem, firmami, SŠ, univerzitou a dalšími aktéry, na posilování důvěry mezi školou a rodinou a na využívání partnerství pro rozvoj dětí, školního prostředí i komunitního života.
3. Individuální a motivující přístup k dětem a žákům	**7. Motivační prostředí a společné vzdělávání**	Školy budou podporovány v tom, aby vytvářely bezpečné, motivující a podpůrné prostředí pro všechny děti a žáky. Důraz bude kladen na rovné šance, podporu nadání, jazykovou a integrační podporu, práci s rodinou, prevenci, wellbeing, podpůrné služby, zdraví dětí, přechody mezi MŠ, ZŠ a SŠ a včasnou podporu dětí v náročných životních nebo vzdělávacích situacích.
	8. Inovativní a kreativní vzdělávání	Aktualizace posiluje podporu škol při proměně výuky směrem k aktivnímu, kreativnímu, kompetenčnímu a smysluplnému učení. Důraz bude kladen na moderní výukové metody, formativní hodnocení, práci s heterogenní třídou, rozvoj tvořivosti, polytechnického a kulturního vzdělávání, využití Sféry, SVČ, ZUŠ a dalších partnerů a na bezpečné zapojení digitálních technologií a AI jako nástrojů pedagogické inovace.
	9. Rozvoj kompetencí u dětí a žáků	Rozvoj kompetencí bude zaměřen na dovednosti potřebné pro život v současném světě: občanské, sociální, mediální, finanční, digitální a bezpečnostní kompetence, kritické myšlení, odpovědnost, spolupráci a orientaci v informacích. Součástí důrazu bude také participace dětí a žáků, kariérová orientace, volnočasové a talentové příležitosti, ale nově i práce s AI a digitálními riziky pro wellbeing dětí, včetně kyberšikany, digitálního přetížení a bezpečného chování v online prostředí.

Priorita 1: Zřizovatel jako garant funkčnosti systému

Proč je to priorita

Statutární město Pardubice zřizuje síť mateřských škol, základních škol, základních uměleckých škol, středisek volného času, školních družin, zařízení školního stravování a dalších navazujících školských služeb. Jako zřizovatel nese přímou odpovědnost za dostupnost kapacit, stav budov, provozní podmínky, investice, majetkovou obnovu, část podpůrné infrastruktury a základní rámec, ve kterém školy fungují.

Priorita 1 se zaměřuje na podmínky, na kterých kvalitní vzdělávání dlouhodobě stojí. Město potřebuje vědět, kde budou děti bydlet, kam budou chodit do školy, zda kapacity odpovídají lokální poptávce, zda jsou budovy bezpečné, přístupné, energeticky udržitelné a pedagogicky funkční, zda jsou investice řízeny včas, transparentně a podle priorit, zda ředitelé mají potřebnou metodickou a administrativní oporu a zda veřejnost dostává přehledné a pravidelné informace o tom, jak se městské školství vyvíjí.

Priorita proto vytváří základní řídicí vrstvu celé strategie. Jejím cílem je, aby město nepůsobilo reaktivně až ve chvíli, kdy kapacita chybí, budova technicky selhává nebo investice sklouzává. Město má řídit školskou infrastrukturu předvídavě, podle dat, podle jasného pořadí priorit a s pravidelným vyhodnocováním.

Cílový stav 2030+

Do roku 2030 má město každoročně aktualizovaný kapacitní model, investiční portfolio a veřejný reporting. Zná lokální kapacitní tlaky, má aktualizovaný investiční plán, ví, které budovy jsou prioritní, pracuje s daty a umí veřejně vysvětlit, proč některé projekty postupují dříve než jiné.

Výhled 2030+ slouží jako dlouhodobá orientace pro investice a obnovu školské infrastruktury. Vzhledem k délce přípravy velkých staveb, životnosti budov a dopadům územního rozvoje nelze tuto oblast řídit jen do roku 2030.

Dimenze	Cíl do roku 2030	Výhled / cílové pásmo 2030+
Demografický a kapacitní model	Každoroční aktualizace modelu po lokalitách, věkových kohortách a spádových obvodech. Odchylka prognózy od skutečných zápisů do **5 %**.	Model je standardní součástí územního, investičního a rozpočtového řízení. Odchylka dlouhodobě v pásmu **3-5 %**.
Kapacity ZŠ	Žádná spádová lokalita není dlouhodobě nad 95 % bez schváleného řešení. Celoměstské využití nepřekračuje bezpečnostní hranici 95 % a postupně směřuje k cílovému pásmu 85-92 %.	Síť ZŠ se pohybuje v pásmu **85-92 %** na úrovni města; jednotlivé lokality v pásmu **75-95 %** podle funkce školy a územního kontextu.
Kapacity MŠ	Žádná lokalita není nad **95 %** bez schváleného řešení. Celoměstské využití v pásmu **80-90 %**.	Síť MŠ je dlouhodobě v pásmu **75-90 %**; případné rezervy jsou využívány pro menší skupiny, podporu přechodu MŠ-ZŠ, logopedii, práci s rodinami a podpůrné služby.
Stabilní financování školství	Město se zavazuje, že veškeré prostředky z RUD určené pro oblast školství bude využívat výhradně na zajištění provozu škol, obnovu jejich infrastruktury a posílení personálního zabezpečení.	Veškeré prostředky z RUD určené pro oblast školství bude využívat výhradně na zajištění provozu škol, obnovu jejich infrastruktury a posílení personálního zabezpečení.
Energetika a klimatická adaptace	Většina vhodných střech má posouzení pro FVE nebo jiné energetické opatření.	Vhodné objekty postupně využívají FVE, úsporná energetická řešení, stínění, zeleň, hospodaření s dešťovou vodou a opatření proti přehřívání.
Školní stravování	Většina jídelen a výdejen má technický pasport a plán obnovy. Město pokračuje v obnově minimálně **1 školní jídelny ZŠ či MŠ ročně**, pokud analýza neukáže jinou prioritu.	Všechny prioritní jídelny a výdejny jsou modernizované, provozně efektivní a napojené na standard zdravého a udržitelného školního stravování.
Sportoviště a tělocvičny	**100 % školních sportovišť a tělocvičen** má pasport stavu a plán obnovy. Každoročně je realizován alespoň **1 prioritní projekt** sportoviště, tělocvičny nebo pohybového zázemí či vybavení.	Všechny ZŠ mají bezpečné a funkční pohybové zázemí odpovídající potřebám výuky, družin, kroužků a komunitního využití.
Bezpečnost a krizová připravenost	**100 % škol** má aktualizovaný bezpečnostní a krizový plán; ideálně **1 ověření / cvičení ročně** podle typu rizika.	Bezpečnostní, provozní, klimatické a kybernetické scénáře jsou pravidelně testovanou součástí řízení školství.

Pozn. uvedené hodnoty představují ideální cílová pásma pro řízení strategie. Výchozí hodnoty, technická proveditelnost a finanční náročnost budou každoročně aktualizovány. Pokud se významně změní demografické, finanční, legislativní či jiné podmínky, může dojít k adekvátní úpravě předpokládaných cílů.

Opatření 1: Plánování a budování dostatečných a kvalitních kapacit škol a školských zařízení

Smysl a popis opatření 1

Smysl

Řídit síť MŠ, ZŠ, školních družin a navazujících služeb podle lokalit, výstavby a reálné poptávky. Cílem je nahradit reaktivní dohánění kapacit plánováním s předstihem a propojit školství s územním rozvojem města.

Popis

Kapacitní plánování už nemůže být založeno pouze na celoměstském součtu míst v MŠ a ZŠ. Rozhodující je, kde děti bydlí, jak se mění bytová výstavba, jaká je skutečná poptávka rodičů, jaké školy jsou spádově zatíženy, kde se objevují lokální rezervy a jaké navazující služby jsou s kapacitou školy spojeny.

Opatření proto propojuje demografii, spádovost, zápisy, územní plánování, investice, družiny, školní stravování, tělocvičny, dopravní dostupnost a podporu dětí se specifickými potřebami. Kapacita školy není jen počet míst v rejstříku. Je to schopnost školy přijmout děti v konkrétním místě, ročníku a provozním režimu tak, aby nebyla ohrožena kvalita výuky, bezpečí ani dostupnost navazujících služeb.

Klíčové aktivity opatření 1

V hlavní návrhové části zůstává pouze stručný přehled aktivit a jejich smyslu.

#	Aktivita	Smysl
1.1	**Kapacity, spádovost a dostupnost vzdělávání**	Kapacity, spádovost a dostupnost vzdělávání řídit jako jeden propojený proces, který pravidelně propojuje demografii, zápisy, spádové obvody, migraci, bytovou výstavbu, MŠ, ZŠ, družiny, školní stravování, dopravní dostupnost a navazující služby. Důraz je kladen na práci po lokalitách, včasnou přípravu kapacitních řešení a návaznost na územní rozvoj města tak, aby byla vzdělávací služba dostupná, předvídatelná a dlouhodobě udržitelná.
1.2	**Digitální a kyberbezpečnostní infrastruktura škol**	Zajistit školám minimální digitální, technický a kyberbezpečnostní standard jako součást základních podmínek fungování škol. Aktivita zahrnuje spolehlivou konektivitu, správu zařízení, obnovu techniky, bezpečný digitální provoz budov, ochranu dat a základní pravidla datového modelu správy školství, aby digitální prostředí podporovalo výuku, provoz školy i bezpečí dětí a zaměstnanců.
1.3	**Investice do majetku a vybavení škol a tříd**	Plánovat obnovu majetku, vybavení škol, učeben, jídelen, tělocvičen, sportovišť a provozního zázemí ve víceletém rámci. Investice mají podporovat nejen technický stav objektů, ale také bezpečí, dostupnost, bezbariérovost, zdravé vnitřní prostředí, konektivitu a dlouhodobou funkčnost škol jako míst pro vzdělávání, volný čas i komunitní život.
1.4	**Financování školství města**	Propojovat financování školství se strategií, rozpočtem, investičním výhledem, dotačními možnostmi a pravidly prioritizace. Cílem je, aby město dokázalo rozhodovat o provozních i investičních potřebách škol předvídatelně, transparentně a s ohledem na dlouhodobou udržitelnost systému; detailní finanční nástroje a rozpočtové scénáře budou rozpracovány v Akčních plánech.
1.5	**Zdravé a chutné školní stravování**	Rozvíjet školní stravování jako každodenní veřejnou službu pro děti a rodiny, která ovlivňuje zdraví, rovné šance, spokojenost i důvěru rodičů ve školu. Aktivita propojuje modernizaci jídelen a výdejen, kvalitu a atraktivitu stravování, provozní udržitelnost, zdravé návyky dětí a dostupnost školního stravování pro všechny skupiny dětí.

1.6	Adaptace na klimatické změny	Adaptovat školní budovy a provoz na měnící se klimatické podmínky tak, aby školy zůstaly bezpečným a zdravým prostředím pro děti i zaměstnance i v období častějších extrémních teplot a srážek. Aktivita propojuje ochranu proti přehřívání (stínění, zeleň, kvalitní větrání), hospodaření s vodou, snižování energetické náročnosti budov, využití obnovitelných zdrojů energie (FVE) a postupné zvyšování provozní odolnosti škol.

Vazba opatření 1 na kontextové moduly

- KM1 Demografie, migrace, bydlení a spádovost
- KM2 Síť škol, kapacity, infrastruktura a prostředí
- KM3 Dítě, rodina a vzdělávací dráhy
- KM9 Finance, model správy a veřejná hodnota

Opatření 2: Aktivní podpora zřizovatele

Smysl a popis opatření 2

Smysl

Posilovat roli zřizovatele jako stabilního, předvídatelného a praktického partnera škol a školských zařízení. Cílem je, aby město vedle zajištění kapacit, budov a financování poskytovalo školám také metodickou, organizační, datovou a provozní podporu, která pomáhá ředitelům řídit školy, snižuje zbytečnou zátěž a propojuje strategii, rozpočet, akční plán a každodenní potřeby škol.

Popis

Aktivní podpora zřizovatele navazuje na původní pojetí Strategie školství 2030, ve kterém město nevystupuje pouze jako správce budov a rozpočtu, ale také jako partner škol, koordinátor systému a nositel dlouhodobého rozvoje. Tato role je v dalším období ještě důležitější, protože školy současně řeší kapacitní a provozní otázky, kurikulární změny, digitalizaci, wellbeing, personální stabilitu, komunikaci s rodiči i rostoucí administrativní nároky.

Opatření proto propojuje pravidelný zřizovatelský dialog s řediteli, odbornou metodickou podporu, sdílení dobré praxe, práci se školstvím v datech, podporu při projektové a administrativní agendě, využívání znalostí z evaluace a kontextových modulů a rozvoj sdílených služeb tam, kde jednotlivé školy nemohou efektivně řešit systémové agendy samostatně. Aktivní podpora zřizovatele má školám pomáhat lépe se orientovat v prioritách města, včas řešit rizika a využívat společné nástroje, které zvyšují kvalitu řízení celé školské sítě.

Klíčové aktivity opatření 2

V hlavní návrhové části zůstává pouze stručný přehled aktivit a jejich smyslu.

#	Aktivita	Smysl
2.1	**Odborná metodická podpora ředitelům škol a školských zařízení**	Posilovat pravidelný zřizovatelský dialog s řediteli škol a školských zařízení jako hlavní nástroj aktivní podpory města. Aktivita zahrnuje metodickou a organizační podporu, lepší předvídatelnost požadavků zřizovatele, včasné zachycení potřeb a rizik jednotlivých škol a společné hledání řešení v tématech, která přesahují možnosti jedné školy.
2.2	**Inovační a znalostní management**	Využívat evaluace, kontextové moduly, data a zkušenosti škol k průběžnému učení celého systému. Aktivita podporuje sdílení dobré praxe, přenos inovací mezi školami, práci s výsledky průzkumů a lepší rozhodování města, aby poznání nezůstávalo v analytických dokumentech, ale promítalo se do podpory škol, akčních plánů a priorit města.
2.3	**Propojení spolupráce škol a místních firem či odborníků z praxe**	Rozvíjet spolupráci škol s místními firmami, odborníky z praxe, Univerzitou Pardubice a dalšími partnery města jako součást otevřeného vzdělávacího prostředí. Cílem je

#	Aktivita	Smysl
		posilovat kariérovou orientaci, projektovou výuku, propojení školy s reálným světem, technické a kreativní kompetence žáků a lepší využití potenciálu místního ekosystému.
2.4	**Sdílené služby pro vedení škol**	Vytvářet sdílené služby pro vedení škol v právní, ekonomické, HR, IT, projektové a administrativní oblasti. Aktivita má ředitelům a vedení škol uvolnit větší prostor pro pedagogické vedení, práci s lidmi, rozvoj školy a komunikaci s rodiči; konkrétní rozsah sdílených služeb bude postupně nastavován podle potřeb škol, kapacit města a implementačních možností.

Vazba opatření 2 na kontextové moduly

- KM2 Síť škol, kapacity, infrastruktura a prostředí
- KM7 Digitalizace, AI, data a kyberbezpečnost
- KM9 Finance, model správy a veřejná hodnota

Opatření 3: Marketing a prezentace

Smysl a popis opatření 3

Smysl

Posilovat důvěru veřejnosti v pardubické školství a srozumitelně komunikovat jeho nabídku, výsledky, priority a připravované změny. Cílem je, aby rodiče, školy, zaměstnanci, partneři i veřejnost měli dostupné a přehledné informace o městském školství a aby město dokázalo průběžně vysvětlovat, co ve školství dělá, proč to dělá a jaké výsledky tím sleduje.

Popis:

Marketing a prezentace školství nejsou pouze otázkou propagace jednotlivých škol. Jde o součást řízení veřejné služby, která pomáhá vytvářet důvěru, předvídatelnost a společné porozumění mezi městem, školami, rodiči a dalšími aktéry. Pardubice budou dále rozvíjet komunikační nástroje, které umožní přehledně představovat nabídku škol a školských zařízení, informovat o zápisech, kapacitách, investicích, změnách ve vzdělávání, možnostech podpory dětí i výsledcích práce města jako zřizovatele.

Opatření propojuje interaktivní informování zájmových skupin, pravidelné sledování spokojenosti aktérů a prezentaci pardubického školství v datech. Důraz bude kladen na každoroční akční plán vč. vyhodnocení, práci se zpětnou vazbou rodičů, zaměstnanců, ředitelů a žáků a na srozumitelnou prezentaci dat tak, aby rozhodování města bylo čitelné, důvěryhodné a metodicky čisté. Marketing a prezentace tak budou podporovat nejen pozitivní obraz pardubického školství, ale také otevřenost, odpovědnost a kvalitu komunikace celého systému.

Klíčové aktivity opatření 3

V hlavní návrhové části zůstává pouze stručný přehled aktivit a jejich smyslu..

#	Aktivita	Smysl
3.1	**Interaktivní platforma pro informování zájmových skupin**	Rozvíjet přehledné a dostupné komunikační kanály pro školy, rodiče, veřejnost a partnery města. Komunikace má srozumitelně vysvětlovat zápisy, kapacity, investice, změny ve školství, nabídku služeb a příležitosti pro děti i školy, aby se školství stalo čitelnou veřejnou službou a aby aktéři dostávali informace včas, jednotně a srozumitelně.
3.2	**Sledování spokojenosti všech aktérů**	Pravidelně zjišťovat a vyhodnocovat zpětnou vazbu ředitelů, zaměstnanců škol, rodičů, dětí a žáků. Zpětná vazba má být využívána jako podklad pro korekce řízení, komunikace, podpory škol a plánování rozvoje městského školství; důraz je kladen na opakované sledování trendů, nikoli pouze na jednorázové průzkumy.
3.3	**Pardubické školství v datech**	Rozvíjet „Pardubické školství v datech“ jako nástroj řízení i veřejné komunikace.

Vazba opatření 3 na kontextové moduly

- KM2 Síť škol, kapacity, infrastruktura a prostředí
- KM5 Wellbeing, bezpečí, inkluze a podpůrné služby
- KM7 Digitalizace, AI, data a kyberbezpečnost
- KM9 Finance, model správy a veřejná hodnota

Priorita 2: Rozvoj kompetencí a motivace zaměstnanců

Proč je to priorita

Žádná strategie školství nemůže být úspěšná bez lidí, kteří ji každý den uskutečňují. Kvalita školství nestojí pouze na budovách, kapacitách, vybavení nebo rozpočtu. Stojí především na ředitelích, učitelích, asistentech pedagoga, vychovatelích, školních psycholozích, speciálních pedagozích, metodicích prevence, nepedagogických pracovnících a dalších lidech, kteří vytvářejí každodenní kulturu školy.

Priorita 2 se proto zaměřuje na lidi a kulturu škol. Jejím cílem není pouze reagovat na nedostatek pracovníků, ale budovat takový systém, ve kterém se daří lidi získávat, udržet, podporovat, profesně rozvíjet a zapojovat do změn. Tato priorita propojuje vedení škol, střední management, profesní učení, adaptaci nových pracovníků, podpůrné profese, organizační kulturu, wellbeing zaměstnanců a partnerství škol s městem a širším ekosystémem.

Priorita vytváří lidskou a kulturní vrstvu celé strategie. Priorita 1 nastavuje kapacity, budovy, finance a data. Priorita 2 zajišťuje, aby školy měly lidi, vedení, podporu, kulturu a partnery, kteří tyto podmínky dokážou proměnit v každodenní kvalitu. Bez Priority 2 nelze spolehlivě realizovat ani modernizaci prostředí, ani kurikulární změnu, ani podporu wellbeingu a rovných šancí.

Cílový stav 2030+

Do roku 2030 mají Pardubice fungovat jako město, které systematicky podporuje lidi ve školství. Každá městská škola má pravidelný dialog se zřizovatelem o vedení, personálních potřebách, profesním rozvoji, klimatu a partnerstvích. Ředitelé nejsou na řízení změn sami, nové pracovníky školy umí adaptovat, podpůrné profese jsou sledovány jako součást standardu služby a spolupráce s partnery je koordinována městem.

Pardubice jsou městem, kde je práce ve školství vnímána jako prestižní, podporovaná a profesně rozvojová; kde ředitel není osamělý administrátor, ale lídr týmu; kde školy sdílejí dobrou praxi a kde partnerství škol, rodin, města a dalších aktérů tvoří stabilní vzdělávací ekosystém.

Dimenze	Cíl do roku 2030	Výhled / cílové pásmo 2030+
Leadership a zřizovatelský dialog	**100 % ředitelů** má každoročně strukturovaný zřizovatelský dialog o rozvoji školy, vedení lidí, prioritách, rizicích, potřebách podpory a nástupnictví.	Dialog mezi městem a školami je standardní nástroj vedení systému, ne pouze kontrolní nebo provozní schůzka.
Nástupnictví ředitelů	U všech škol, kde lze v horizontu **3-5 let** očekávat změnu vedení je promýšlen nástupnický scénář nebo plán včasné přípravy kandidátů. Většina konkurzů má více než jednoho kvalifikovaného kandidáta.	Konkurzy nejsou krizovou událostí, ale vyústěním dlouhodobé práce s talenty a středním managementem.
Střední management škol	**100 % ZŠ** a větších MŠ má popsaný rozšířený tým vedení nebo střední management: zástupci, koordinátoři, vedoucí předmětových / metodických týmů, metodici prevence, ICT koordinátoři, koordinátoři ŠVP nebo podpory.	Školy jsou vedeny jako týmy. Odpovědnost za kvalitu, klima, RVP, data, prevenci a profesní učení neleží pouze na řediteli.
Sdílené služby a snížení administrativní zátěže	Funguje základní model sdílené podpory pro školy v oblasti právní, ekonomické, HR, IT, veřejných zakázek, projektové přípravy nebo spisové služby. Deklarovaná administrativní zátěž vedení škol klesá.	Sdílené služby jsou běžnou součástí zřizovatelské podpory a dlouhodobě snižují administrativní zátěž vedení škol.
Adaptace nových pracovníků	**100 % nových** pedagogických pracovníků a klíčových podpůrných profesí má adaptační plán, mentora a pravidelnou reflexi během prvních dvou let.	Adaptace nových pracovníků je standard školy; odchody začínajících pracovníků v prvních třech letech jsou výjimečné a systematicky vyhodnocované.
Wellbeing a pracovní klima zaměstnanců	Minimálně jednou za tři roky probíhá šetření klimatu a pracovní zátěže zaměstnanců. 100 % škol má reakční plán k hlavním zjištěním. Riziko vysoké pracovní zátěže / vyhoření je sledováno a cíleně snižováno.	Školy mají kulturu otevřené komunikace, zpětné vazby, týmové spolupráce a dostupné podpory. Supervize, mentoring a práce s konflikty jsou běžnou součástí systému.
Školy s aktivním partnerstvím	Většina škol má aktivní partnerství s SVČ, ZUŠ, NNO, kulturní, sportovní, firemní, univerzitní nebo komunitní organizací podle typu školy a jejího zaměření.	Aktivní partnerství má prakticky každá škola; rozdíly mezi školami nejsou dány tím, kdo si umí partnery sehnat sám.
Participace rodičů a komunitní role školy	Většina škol má funkční mechanismus pravidelné zpětné vazby a dialogu s rodiči nad rámec povinné školské rady.	Školy jsou stabilní součástí života čtvrtí. Rodiče a komunita jsou partnery školy, ne pouze příjemci informací.

Pozn. uvedené hodnoty představují ideální cílová pásma pro řízení strategie. Výchozí hodnoty, technická proveditelnost a finanční náročnost budou každoročně aktualizovány. Pokud se významně změní demografické, finanční, legislativní či jiné podmínky, může dojít k adekvátní úpravě předpokládaných cílů.

Opatření 4: Ředitel jako manažer školy

Smysl a popis opatření 4

Smysl

Posilovat roli ředitele jako klíčového manažera, pedagogického lídra a partnera zřizovatele při rozvoji školy. Cílem je podporovat vedení škol v řízení lidí, změn, kvality vzdělávání, komunikace, provozu a spolupráce s rodiči i partnery tak, aby ředitelé měli dostatek kompetencí, podpory a prostoru pro strategické vedení školy.

Popis

Ředitel školy je jedním z nejdůležitějších aktérů kvality vzdělávání. Ovlivňuje pedagogické směřování školy, pracovní kulturu, vztahy v týmu, komunikaci s rodiči, využívání zdrojů, bezpečné prostředí i schopnost školy reagovat na nové výzvy. V období do roku 2030 bude tato role dále posilovat, protože školy budou současně řešit kurikulární změny, digitalizaci, podporu wellbeingu, práci s heterogenní třídou, personální stabilitu, komunikaci s veřejností i rostoucí provozní a administrativní nároky.

Opatření proto navazuje na původní důraz strategie na ředitele jako manažera školy a rozšiřuje jej o systematičtější podporu leadershipu, nástupnictví a týmového vedení. Město bude rozvíjet pravidelný zřizovatelský dialog s řediteli, podporu manažerských a komunikačních kompetencí, mentoring začínajících ředitelů, práci se středním managementem škol a nástroje pro snižování administrativní zátěže. Důraz bude kladen na to, aby ředitel nebyl na řízení školy a změn osamocen, ale mohl se opírat o tým, sdílenou podporu zřizovatele, výměnu zkušeností a předvídatelný rámec spolupráce s městem.

Klíčové aktivity opatření 4

V hlavní návrhové části zůstává pouze stručný přehled aktivit a jejich smyslu.

#	Aktivita	Smysl
4.1	**Podpora rozvoje leadershipu při řízení**	Rozvíjet leadership ředitelů, nástupnictví, rozšířený tým vedení a schopnost škol řídit změnu. Ředitelé mají být podporováni jako pedagogičtí i organizační lídři, kteří vedou lidi, kulturu školy a dlouhodobý rozvoj; důraz je kladen na práci se středním managementem, předávání odpovědností a přípravu budoucích vedoucích pracovníků.
4.2	**Vzdělávání v manažerských kompetencích a rolích**	Posilovat manažerské kompetence ředitelů a členů vedení škol v oblasti vedení lidí, komunikace, práce s konflikty, prioritizace, využívání dat, péče o pracovní pohodu zaměstnanců a týmového řízení školy. Vzdělávání má být prakticky navázáno na situace, které vedení škol každodenně řeší, a má podporovat schopnost škol zvládat změny srozumitelně a stabilně.
4.3	**Snižování administrativní zátěže**	Odlehčovat vedení škol od administrativní zátěže prostřednictvím sdílených služeb, digitalizace vybraných procesů, právní a organizační podpory a lepší koordinace požadavků zřizovatele. Aktivita směřuje k tomu, aby vedení škol mělo více času na pedagogické vedení, podporu zaměstnanců, práci s klimatem školy a strategický rozvoj.

Vazba opatření 4 na kontextové moduly

- KM6 Lidé ve školství a leadership
- KM4 Učení, kurikulum, kompetence a evaluace
- KM5 Wellbeing, bezpečí, inkluze a podpůrné služby
- KM7 Digitalizace, AI, data a kyberbezpečnost
- KM9 Finance, model správy a veřejná hodnota

Opatření 5: Rozvoj profesionality zaměstnanců

Smysl a popis opatření 5

Smysl

Rozvíjet profesionalitu, motivaci a pohodu zaměstnanců škol a školských zařízení jako základní podmínku kvalitního vzdělávání. Cílem je podporovat pedagogické, podpůrné i nepedagogické pracovníky v jejich odborném růstu, spolupráci, adaptaci, sdílení zkušeností a zvládání nových nároků tak, aby se ve školách dařilo udržovat stabilní, kompetentní a dobře fungující týmy.

Popis

Profesionalita zaměstnanců je jedním z hlavních předpokladů kvality školy. V dalším období bude potřeba profesní rozvoj více propojovat s konkrétními výzvami škol: implementací RVP, moderními metodami výuky, formativním hodnocením, prací s heterogenní třídou, podporou wellbeingu, digitálními kompetencemi, komunikací s rodiči a bezpečným školním prostředím. Rozvoj zaměstnanců proto nemá být postaven pouze na jednotlivých školeních, ale také na mentoringu, koučinku, sdílení dobré praxe, mezigenerační spolupráci, týmovém učení a praktické podpoře přímo ve školách.

Opatření navazuje na původní důraz strategie na celoživotní vzdělávání, organizační kulturu, inovativní metody práce, bezpečné prostředí a mezigenerační spolupráci. Aktualizace jej rozšiřuje o silnější důraz na pohodu zaměstnanců, prevenci vyhoření, adaptaci nových pracovníků a stabilitu celého školního týmu. Profesní rozvoj se bude vztahovat nejen na učitele, ale také na asistenty pedagoga, vychovatele, školní psychology, speciální pedagogy, pracovníky školních jídelen, administrativní a provozní pracovníky podle jejich role.

Klíčové aktivity opatření 5

V hlavní návrhové části zůstává pouze stručný přehled aktivit a jejich smyslu.

#	Aktivita	Smysl
5.1	**Pohoda zaměstnanců a prevence vyhoření**	Podporovat pracovní pohodu zaměstnanců škol, prevenci vyhoření, zdravé vztahy na pracovišti, přiměřenou pracovní zátěž, dostupnou podporu a udržitelnost práce ve školách a školských zařízeních. Aktivita propojuje kulturu školy, komunikaci, vedení lidí, supervizi, mentoring a včasné zachycení rizik přetížení tak, aby školy byly dobrým místem pro práci i učení.
5.2	**Podpora celoživotního vzdělávání, mentoringu a koučinku zaměstnanců škol a školských zařízení**	Rozvíjet celoživotní vzdělávání, mentoring a koučink zaměstnanců škol a školských zařízení podle jejich rolí a potřeb. Podpora se týká pedagogů, asistentů, vychovatelů, podpůrných profesí, pracovníků školních jídelen, administrativních a provozních pracovníků; důraz je kladen na témata RVP, moderní výuky, wellbeingu, práce s heterogenní třídou a digitálních kompetencí.
5.3	**Zavádění inovativních metod a forem práce**	Podporovat sdílení inovativních metod a forem práce, moderní výuky, formativního hodnocení, práce s heterogenní třídou a peer learning mezi školami. Aktivita má vycházet z reálné praxe škol a umožnit, aby se funkční pedagogické postupy, zkušenosti učitelů a inspirace z místního ekosystému šířily napříč městem přirozeně a s podporou zřizovatele.

Vazba opatření 5 na kontextové moduly

- KM6 Lidé ve školství a leadership
- KM5 Wellbeing, bezpečí, inkluze a podpůrné služby
- KM7 Digitalizace, AI, data a kyberbezpečnost
- KM8 Partnerství a širší vzdělávací ekosystém
- KM9 Finance, model správy a veřejná hodnota

Opatření 6: Spolupráce se zájmovými skupinami

Smysl a popis opatření 6

Smysl

Rozvíjet spolupráci škol, města, rodičů a dalších partnerů jako přirozenou součást vzdělávacího prostředí Pardubic. Cílem je propojovat školy s rodinami, SVČ, ZUŠ, kulturními a sportovními organizacemi, neziskovým sektorem, firmami, univerzitou a dalšími aktéry tak, aby děti a žáci měli širší příležitosti k učení, rozvoji, volnému času, občanské zkušenosti a kontaktu s reálným životem města.

Popis

Kvalitní školství nelze budovat pouze uvnitř jednotlivých škol. Děti se učí také v rodině, v kroužcích, sportu, kultuře, knihovnách, SVČ, ZUŠ, komunitních aktivitách, digitálním prostoru, ve vztahu k městu a v kontaktu s dospělými mimo školu. Město proto potřebuje posílit roli koordinátora vzdělávacího ekosystému.

Škola je důležitou, ale nikoli jedinou součástí vzdělávacího prostředí dítěte. Na rozvoj dětí a žáků mají vliv také rodiny, vrstevníci, volnočasové aktivity, kultura, sport, místní komunita, odborníci z praxe, poradenské a sociální služby i další instituce ve městě. Strategie proto zachovává důraz na spolupráci se zájmovými skupinami a posiluje ji jako cestu k tomu, aby školy nebyly izolovanými institucemi, ale přirozenou součástí života města a jeho částí.

Opatření navazuje na původní důraz strategie na platformu pro vzdělávání, zapojení komunit a angažovanost rodičů. V aktualizovaném období bude důležité spolupráci více koordinovat, sdílet dobrou praxi a usnadňovat školám přístup k ověřeným partnerům a příležitostem.

Klíčové aktivity opatření 6

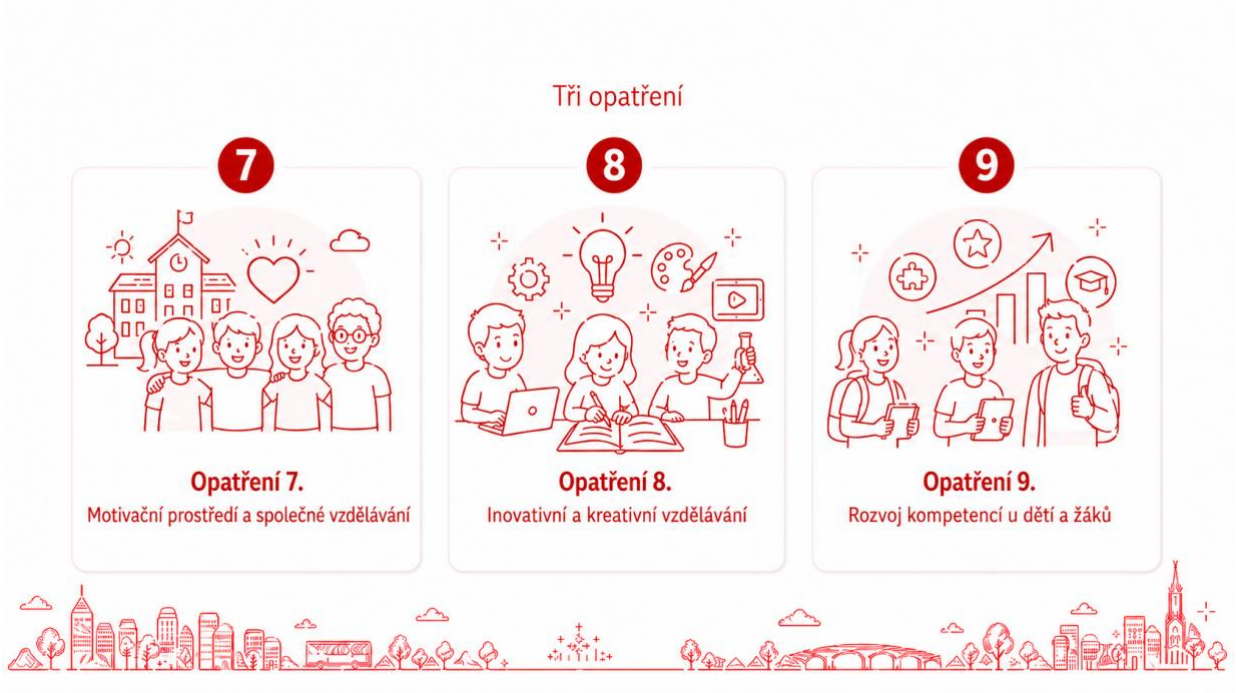
V hlavní návrhové části zůstává pouze stručný přehled aktivit a jejich smyslu.

#	Aktivita	Smysl
6.1	**Platforma pro vzdělávání**	Udržovat a rozvíjet městskou platformu pro vzdělávání jako prostor pro pravidelný dialog města, škol, školských zařízení, rodičů, partnerů a dalších aktérů. Platforma má pomáhat slaďovat priority, sdílet informace, připravovat spolupráci a posilovat společné porozumění tomu, jaké potřeby mají školy, děti, rodiny a město jako celek.
6.2	**Zapojení komunit a lokálních aktérů**	Otevírat školy širšímu vzdělávacímu a komunitnímu ekosystému (NNO, kulturní instituce, sportovní kluby, knihovny, firmy, vysoká škola a městské části) tak, aby jejich přínos byl stálou součástí vzdělávací nabídky a zázemí škol. Aktivita propojuje volnočasové a vzdělávací příležitosti dětí mimo vyučování, kariérové vzdělávání, mezigenerační spolupráci, kulturní život a komunitní zázemí.
6.3	**Angažovanost rodičů**	Posilovat partnerství školy a rodiny prostřednictvím rodičovské zpětné vazby, školských rad, pravidelné komunikace, práce s důvěrou a zapojení rodičů do témat, která ovlivňují školní klima a podporu dítěte. Rodiče mají být vnímáni jako důležití partneři školy, zejména při přechodech (MŠ–ZŠ–SŠ), prevenci, wellbeingu, digitálních rizicích a podpoře učení.

Vazba opatření 6 na kontextové moduly

- KM8 Partnerství a širší vzdělávací ekosystém
- KM6 Lidé ve školství a leadership
- KM3 Dítě, rodina a vzdělávací dráhy

Priorita 3: Individuální a motivující přístup k dětem a žákům



Proč je to priorita

Priority 1 a 2 vytvářejí nezbytné podmínky: dostupnou a kvalitně řízenou síť škol, budovy, data, finance, stabilní lidi, leadership a spolupráci. Priorita 3 míří k hlavní veřejné hodnotě školství: k tomu, co zažívá každé dítě a žák ve škole, ve třídě, v kolektivu, v rodině a ve vzdělávací dráze.

Tato priorita se zaměřuje na kvalitu učení, wellbeing, bezpečí, rovné šance, podporu dětí s rozdílnými potřebami, moderní výuku, kompetence pro život, participaci a hladké přechody mezi jednotlivými stupni a typy služeb. Smyslem není řídit výuku školám z úrovně města. Smyslem je vytvořit podmínky, podporu, data, standardy a partnerství, díky kterým školy dokážou lépe rozvíjet potenciál každého dítěte.

Priorita 3 proto není „měkkým doplňkem“ strategie. Je měřítkem jejího smyslu. Úspěch Pardubic nebude spočívat jen v tom, že budou mít dost míst ve školách, opravené budovy a podporované ředitele. Úspěch bude znamenat, že děti se budou ve školách učit kvalitněji, bezpečněji, s větší motivací, s větší podporou a s menší závislostí na tom, z jakého prostředí přicházejí.

Cílový stav 2030 s výhledem 2030+

Do roku 2030 mají Pardubice fungovat jako město, které umí sledovat, podporovat a zlepšovat zkušenost dětí a žáků ve školách. Každá městská škola má základní systém podpory, prevence, práce s klimatem, implementace RVP, moderní výuky, participace a přechodů mezi stupni. Město má vlastní datový rámec, který doplňuje národní a krajská data o lokální měření.

Výhled 2030+ definuje dlouhodobou ambici Pardubic jako města, kde má každé dítě reálnou šanci rozvinout svůj potenciál bez ohledu na rodinné zázemí, jazyk, zdravotní znevýhodnění, nadání, místo bydliště nebo aktuální životní situaci. Školy jsou bezpečným a podnětným prostředím pro učení,

wellbeing je systematicky měřen a řešen, moderní výuka je běžnou praxí a vzdělávací dráhy dětí jsou podporovány od MŠ po přechod na SŠ a do volnočasového a komunitního života města.

Dimenze	Cíl do roku 2030	Výhled / cílové pásmo 2030+
Městské měření klimatu, bezpečí a wellbeingu	Minimálně jednou za tři roky probíhá městské šetření žáků, zaměstnanců a rodičů zaměřené na klima, bezpečí, wellbeing, vztahy, podporu a zkušenost s učením. 100 % škol má reakční plán k hlavním zjištěním.	Měření klimatu a wellbeingu je běžnou součástí řízení školství. Výsledky jsou využívány pro podporu škol, nikoli pouze pro reporting.
Životní spokojenost a pocit bezpečí žáků	Pravidelně měřit spokojenost žáků, přičemž žádná škola s opakovaně zhoršeným výsledkem nezůstává bez podpory a reakčního plánu.	Trend životní spokojenosti, bezpečí a důvěry žáků je dlouhodobě stabilní nebo zlepšující se; intervence se spouštějí včas, ne až v krizi.
Dostupnost školního psychologa v ZŠ	100 % městských ZŠ má dostupnou psychologickou službu v definovaném minimálním rozsahu. Nehodnotí se jen existence služby, ale také úvazek, dostupnost, kapacita, návaznost a reálné využití.	Psychologická podpora je stabilní součástí školního poradenského systému, finančně udržitelná a propojená s prevencí, speciální pedagogikou, sociálními a zdravotními službami.
Jazyková a integrační podpora	Většina nově příchozích cizojazyčných dětí má do 30 dnů od nástupu posouzenou potřebu jazykové podpory.	Jazyková a integrační podpora je flexibilní služba řízená podle lokalit a skutečné potřeby; školy nejsou na integraci cizojazyčných dětí samy.
Podpora sociálně znevýhodněných dětí	Město má funkční mechanismus cílené podpory pro děti ohrožené bariérami v účasti na vzdělávání: obědy, pomůcky, doučování, volnočasové aktivity, školní akce, jazyková podpora a práce s rodinou. 100 % škol ví, jak podporu aktivovat.	Socioekonomické zázemí méně omezuje účast dítěte na vzdělávání, volnočasových aktivitách a školním životě.
Podpora nadaných a mimořádně nadaných dětí	100 % ZŠ má postup pro identifikaci a podporu nadání. Existuje městská nabídka aktivit ve spolupráci se Sférou, ZUŠ, SVČ, univerzitou, kulturou, sportem a dalšími partnery.	Nadané děti nejsou podporovány jen soutěžemi, ale systematickou nabídkou rozvoje v různých oblastech: akademické, technické, umělecké, sportovní, sociální a občanské.
Prevence, bezpečí a krizová intervence	100 % škol má aktualizovaný preventivní program, krizový plán, postup pro šikanu, kyberšikanu, sebepoškozování, rizikové chování a bezpečné používání digitálních technologií a AI. Minimálně jednou ročně probíhá ověření nebo nácvik vybrané části postupu.	Prevence je pravidelná, koordinovaná a propojená s podpůrnými týmy, rodiči a externími službami.
Zdravý životní styl	Město navazuje na úspěšné screeningy a doplňuje je o systematičtější rámec pohybu, výživy, školního stravování, duševní hygieny a edukace dětí i rodičů.	Zdravý životní styl je součástí kultury škol, ne pouze samostatný projekt. Výživa, pohyb, prevence a wellbeing jsou propojeny.
Digitální a AI pedagogický standard	Většina škol splňuje městský pedagogický digitální a AI standard: pravidla používání, bezpečnost, metodická podpora, základní AI gramotnost učitelů a práce s digitálním wellbeingem žáků.	Digitální technologie a AI jsou používány smysluplně, bezpečně a ve prospěch učení, nikoli jako izolovaný nákup zařízení.
Sféra, SVČ, ZUŠ a partneři jako zdroje učení	Alespoň 80 % škol systematicky využívá Sféru, SVČ, ZUŠ, knihovny, kulturu, sport, firmy, univerzitu nebo NNO pro projektové, polytechnické, kreativní, občanské nebo kariérové vzdělávání.	Formální, neformální a komunitní vzdělávání tvoří propojený městský ekosystém.
Žákovská participace	100 % ZŠ má funkční žákovský parlament nebo obdobný mechanismus žákovské participace s pravidelnou zpětnou vazbou vedení školy. Participace není jen symbolická, ale má vazbu na život školy a na městský Dětský parlament.	Žáci jsou běžně zapojováni do rozhodování o školním prostředí, klimatu, akcích, pravidlech a komunitním životě školy.

Pozn. uvedené hodnoty představují ideální cílová pásma pro řízení strategie. Výchozí hodnoty, technická proveditelnost a finanční náročnost budou každoročně aktualizovány. Pokud se významně změní demografické, finanční, legislativní či jiné podmínky, může dojít k adekvátní úpravě předpokládaných cílů.

Opatření 7: Motivační prostředí a společné vzdělávání

Smysl a popis opatření 7

Smysl

Vytvářet ve školách bezpečné, podporující a motivující prostředí, ve kterém může každé dítě a žák rozvíjet svůj potenciál podle svých možností a potřeb. Cílem je podporovat rovné šance, wellbeing, prevenci, zdraví, práci s rodinou, začleňování dětí se specifickými potřebami i rozvoj nadání tak, aby škola byla místem důvěry, podpory, vztahů a pozitivní motivace k učení.

Popis

Motivační prostředí a společné vzdělávání navazuje na původní důraz strategie na individuální přístup, podporu úspěšných i znevýhodněných dětí, bezpečné prostředí a zdravý životní styl. Aktualizace tento rámec rozšiřuje o silnější důraz na wellbeing, duševní zdraví, prevenci, jazykovou a integrační podporu, práci s třídním klimatem a dostupnost podpůrných služeb. Školy budou podporovány v tom, aby dokázaly včas rozpoznat potřeby dětí a žáků, pracovat s rozdíly v jejich zázemí, posilovat vztahy ve třídách a vytvářet prostředí, ve kterém se děti cítí bezpečně, respektovaně a motivovaně.

Opatření zahrnuje podporu nadaných a motivovaných žáků, dětí se sociálním, kulturním, zdravotním nebo jazykovým znevýhodněním i dětí v náročných životních situacích. Důraz bude kladen na spolupráci školy s rodinou, návaznost na poradenské, sociální a preventivní služby, podporu přechodů mezi MŠ, ZŠ a SŠ, rozvoj školního klimatu, pohyb, výživu, zdravý životní styl a dostupnost aktivit, které pomáhají dětem zažívat úspěch. Smyslem opatření je, aby společné vzdělávání nebylo pouze organizačním principem, ale každodenní praxí založenou na podpoře, motivaci, vztazích a důvěře.

Klíčové aktivity opatření 7

V hlavní návrhové části zůstává pouze stručný přehled aktivit a jejich smyslu.

#	Aktivita	Smysl
7.1	**Motivace pro úspěšné žáky**	Rozvíjet motivaci úspěšných a nadaných žáků prostřednictvím podpory talentu, obohacujících aktivit, rozvojových příležitostí, oceňování různých typů úspěchu a spolupráce se Sférou, ZUŠ, SVČ, sportem, kulturou a dalšími partnery. Aktivita rozšiřuje pojetí úspěchu a podporuje děti v akademické, kreativní, technické, sportovní, občanské i sociální oblasti.
7.2	**Podpora kulturně, sociálně a zdravotně znevýhodněných skupin**	Zajišťovat včasnou podporu dětí a žáků se sociálním, kulturním, jazykovým nebo zdravotním znevýhodněním. Důraz je kladen na práci s rodinou, jazykovou a integrační podporu, sledování absencí, podporu přechodů MŠ–ZŠ a ZŠ–SŠ a odstraňování bariér účasti na vzdělávání, školních akcích, stravování a volnočasových příležitostech.
7.3	**Zdraví, wellbeing a podpůrné služby dětí**	Propojovat zdraví, wellbeing a podpůrné služby dětí do jednoho rámce, který zahrnuje screeningy, prevenci, pohyb, výživu, školní klima, duševní zdraví, psychologickou a speciálně pedagogickou podporu, logopedii a krizovou intervenci. Aktivita zdůrazňuje, že zdraví a pohoda dětí jsou podmínkou učení, vztahů, motivace i rovných šancí.

Vazba opatření 7 na kontextové moduly

- KM3 Dítě, rodina a vzdělávací dráhy
- KM5 Wellbeing, bezpečí, inkluze a podpůrné služby
- KM6 Lidé ve školství a leadership
- KM7 Digitalizace, AI, data a kyberbezpečnost
- KM9 Finance, model správy a veřejná hodnota

Opatření 8: Inovativní a kreativní vzdělávání

Smysl a popis opatření 8

Smysl

Podporovat školy v rozvoji moderního, tvořivého a smysluplného vzdělávání, které děti a žáky vede k porozumění, aktivitě, spolupráci, tvořivosti a využívání poznatků v reálném životě. Cílem je propojit implementaci RVP, inovativní metody výuky, formativní hodnocení, kreativní a polytechnické vzdělávání, digitální nástroje a spolupráci se Sférou, ZUŠ, SVČ, kulturou, sportem, firmami, univerzitou a dalšími partnery města.

Popis

Inovativní a kreativní vzdělávání navazuje na původní důraz strategie na aktuální vzdělávací možnosti, podporu různých vzdělávacích směrů, kreativitu a kulturní rozvoj dětí a žáků. Aktualizace tento rámec propojuje s kurikulární změnou, moderní výukou a potřebou rozvíjet kompetence, které děti využijí v dalším vzdělávání i v běžném životě. Školy budou podporovány v tom, aby nové RVP promítaly nejen do školních vzdělávacích programů, ale také do každodenní práce ve třídách: do způsobu plánování výuky, hodnocení, práce s chybou, spolupráce žáků, projektového učení, rozvoje tvořivosti a práce s rozdílnými potřebami dětí.

Opatření staví na tom, že Pardubice mají pro inovativní a kreativní vzdělávání silné městské zázemí. Sféra, ZUŠ, SVČ, knihovny, kulturní a sportovní instituce, firmy, odborníci z praxe a Univerzita Pardubice mohou školám pomáhat rozšiřovat běžnou výuku o praktické, polytechnické, přírodovědné, umělecké, digitální, občanské a projektové zkušenosti. Důraz bude kladen na sdílení dobré praxe mezi školami, podporu pedagogů při zavádění moderních metod, bezpečné a účelné využívání digitálních technologií a AI a na rozvoj prostředí, ve kterém mají děti dostatek příležitostí objevovat, tvořit, zkoušet, spolupracovat a zažívat radost z učení.

Klíčové aktivity opatření 8

V hlavní návrhové části zůstává pouze stručný přehled aktivit a jejich smyslu.

#	Aktivita	Smysl
8.1	**Aktuální vzdělávací možnosti**	Podporovat školy při implementaci RVP a rozvoji aktuálních vzdělávacích možností tak, aby se proměna kurikula promítla do kvality výuky, formativního hodnocení, práce s kompetencemi, využití Sféry, digitálních prvků a propojení teorie s praxí. Důraz je kladen na podporu škol, sdílení zkušeností a postupnou proměnu výuky v běžných třídách.
8.2	**Podpora různých vzdělávacích směrů**	Rozvíjet rozmanitost vzdělávacích směrů, profilací škol a pedagogických přístupů při zachování společného důrazu na kvalitu výuky, práci s heterogenní třídou a individuální potřeby dětí a žáků. Aktivita podporuje pestrost pardubické školské sítě a zároveň posiluje společný rámec kvality, dostupnosti a podpory pro všechny děti.
8.3	**Kreativní vzdělávání a kulturní rozvoj dětí a žáků**	Posilovat kreativní vzdělávání a kulturní rozvoj dětí a žáků prostřednictvím ZUŠ, kulturních institucí, Vzdělávacího centra Sféra, projektové výuky, tvořivosti, polytechniky a rozvoje kulturního kapitálu dětí. Aktivita propojuje školní výuku s městským kulturním a kreativním prostředím a rozvíjí u dětí tvořivost, představivost a schopnost vyjadřovat se.

Vazba opatření 8 na kontextové moduly

- KM4 Učení, kurikulum, kompetence a evaluace
- KM7 Digitalizace, AI, data a kyberbezpečnost
- KM6 Lidé ve školství a leadership
- KM8 Partnerství a širší vzdělávací ekosystém

- KM5 Wellbeing, bezpečí, inkluze a podpůrné služby

Opatření 9: Rozvoj kompetencí u dětí a žáků

Smysl a popis opatření 9

Smysl

Rozvíjet u dětí a žáků kompetence potřebné pro další vzdělávání, osobní život, práci, vztahy a aktivní zapojení do společnosti. Cílem je podporovat nejen znalosti, ale také schopnost spolupracovat, komunikovat, kriticky přemýšlet, rozhodovat se, nést odpovědnost, bezpečně se pohybovat v digitálním prostředí, rozumět informacím a financím, pečovat o sebe i o druhé a aktivně se podílet na životě školy a města.

Popis

Rozvoj kompetencí navazuje na původní důraz strategie na zdravý životní styl, občanské kompetence, participaci dětí a mládeže a rozvoj sociálních dovedností a morálních hodnot. Aktualizace tento rámec rozšiřuje o kompetence, které jsou pro děti a žáky stále důležitější: mediální, finanční, digitální a bezpečnostní gramotnost, kritické myšlení, schopnost orientovat se v informacích, porozumět rizikům online prostředí a smysluplně využívat nové technologie včetně AI. Důležitou součástí zůstává také participace žáků, která posiluje odpovědnost, vztah ke škole, občanské postoje a schopnost kultivovaně formulovat vlastní názor.

Opatření propojuje školní vzdělávání, neformální učení, volnočasové aktivity a vzdělávací dráhy dětí. Důraz bude kladen na podporu kariérové orientace, přechodů mezi MŠ, ZŠ a SŠ, rozvoj talentu, zapojení do kulturních, sportovních, technických, komunitních a občanských aktivit a na vytváření příležitostí, ve kterých děti mohou zažívat úspěch v různých oblastech. Součástí opatření bude také systematičtější práce s digitálními a AI riziky pro wellbeing dětí, včetně kyberšikany, digitálního přetížení, manipulativního obsahu, bezpečného online chování a odpovědného používání technologií. Smyslem je, aby děti z pardubických škol odcházely nejen s potřebnými znalostmi, ale také s dovednostmi, postoji a hodnotami, které jim pomohou obstát v dalším vzdělávání i v životě.

Klíčové aktivity opatření 9

V hlavní návrhové části zůstává pouze stručný přehled aktivit a jejich smyslu.

#	Aktivita	Smysl
9.1	**Zdravý životní styl**	Propojovat školní stravování, pohyb, duševní hygienu, prevenci, školní klima a každodenní návyky dětí jako základ zdravého životního stylu ve škole i mimo ni. Aktivita podporuje pohybové příležitosti, zdravé návyky, kulturu stravování a schopnost dětí pečovat o vlastní fyzickou i psychickou pohodu v běžném školním dni.
9.2	**Rozvoj občanských, mediálních, finančních a digitálních kompetencí**	Rozvíjet občanské, mediální, finanční a digitální kompetence, kritické myšlení, bezpečné zacházení s informacemi, kariérovou orientaci a přípravu na přechod na SŠ. Participaci dětí využívat jako praktický nástroj odpovědnosti, spolupráce a vztahu ke škole i městu; kompetence mají být rozvíjeny v běžné výuce, projektech i spolupráci s partnery.
9.3	**Participace dětí a mládeže na životě města**	Rozvíjet participaci dětí a mládeže na životě školy a města jako cestu k odpovědnosti, občanskému učení, spolupráci a důvěře. Děti a mladí lidé mají být zapojováni do témat školního prostředí, veřejného prostoru, bezpečí, kultury, pohybu a komunitního života tak, aby zažívali, že jejich hlas má smysl a vede k reálnému dialogu.
9.4	**AI a digitální rizika pro wellbeing dětí**	Zaměřit se na AI a digitální rizika, která ovlivňují bezpečí a wellbeing dětí: kyberšikanu, deepfake, sexting, digitální přetížení, manipulativní obsah, algoritmický tlak, zneužití AI, AI podvody a školní pravidla bezpečného digitálního prostředí. Aktivita propojuje prevenci, digitální kompetence, spolupráci s rodiči a školní pravidla pro bezpečné používání technologií.

Vazba opatření 9 na kontextové moduly

- KM3 Dítě, rodina a vzdělávací dráhy
- KM4 Učení, kurikulum, kompetence a evaluace
- KM8 Partnerství a širší vzdělávací ekosystém
- KM1 Demografie, migrace, bydlení a spádovost
- KM9 Finance, model správy a veřejná hodnota

3. PRŮŘEZOVÉ PROGRAMY AKTUALIZACE

Některá témata se po roce 2020 ukázala jako průřezová a prostupují více opatřeními původní strategie. Aktualizace je proto sleduje jako tři průřezové programy: Digitální škola, Škola v pohybu a Škola v pohodě. Tyto programy nejsou novými prioritami ani novými opatřeními. Slouží k tomu, aby město v Akčním plánu, komunikaci a pravidelném vyhodnocování lépe sledovalo témata, která mají dopad na více částí školského systému.

Vytvoření průřezových programů je důležité z několika hledisek:

- Za prvé **soustřeďuje pozornost města** na omezený počet programů, které mají největší dopad na dostupnost, kvalitu, podporu, odolnost a veřejnou hodnotu školství.
- Za druhé **propojuje priority mezi sebou**. Například podpůrné služby nejsou pouze otázkou wellbeingu dětí, ale také otázkou personální stability, financování a dat. Digitální transformace není pouze technika, ale také pedagogika, bezpečnost, profesní rozvoj a řízení. Kapacity nejsou pouze počty míst, ale také budovy, spádovost, družiny, stravování, doprava a územní rozvoj.
- Za třetí **vytváří přechod k realizaci**. Konkrétní úkoly spojené s těmito programy budou součástí implementačního schématu a ročních Akčních plánů.

3.1 Průřezové programy města

Programy nejsou náhradou za opatření 1–9. Jsou způsobem, jak jejich nejdůležitější části řídit jako skutečnou změnu.

Přehled průřezových programů

3.1.1 Vlajkový program (P1)

DIGITÁLNÍ ŠKOLA

Bezpečné, účelné a metodicky podporované digitální prostředí pro školy

Smysl programu

Bezpečný provoz konektivita, správa zařízení, kyberbezpečnost, ochrana dat a provozní kontinuita	**Kvalitnější učení** RVP, moderní výuka, formativní hodnocení, digitální nástroje a AI jako podpora pedagogiky	**Odpovědné používání** digitální kompetence, mediální gramotnost, AI pravidla, prevence rizik a digitální wellbeing

Co program řeší

#	Oblast	Cílení do roku 2030
1	**Digitální a kyberbezpečnostní infrastruktura**	Školy mají spolehlivou konektivitu, bezpečnou správu zařízení, plán obnovy techniky, základní bezpečnostní pravidla a technickou podporu.
2	**Školství v datech**	Město pracuje s daty o školství bezpečně a metodicky čistě: rozlišuje lokální baseline, kontextová data a hodnoty k ověření.
3	**Digitální profesionalita zaměstnanců**	Zaměstnanci škol rozvíjejí digitální kompetence, AI gramotnost, práci s nástroji, ochranu dat a sdílení dobré praxe.
4	**Moderní výuka a pedagogická inovace**	Digitální technologie a AI podporují RVP, formativní hodnocení, projektové učení, tvořivost a práci s heterogenní třídou.
5	**Digitální wellbeing a bezpečí dětí**	Školy cíleně pracují s kyberšikanou, deepfake, sextingem, digitálním přetížením, manipulativním obsahem a bezpečným online chováním.

Proč a jak bude naplňován

Proč je program důležitý	Naplňování skrze opatření strategie
Digitalizace po roce 2020 proměnila provoz škol, komunikaci, administrativu, bezpečnost, práci s daty i samotnou výuku. Zřizovatel proto přechází od podpory jednotlivých nákupů k městskému rámci, který propojí standardy, bezpečnost, obnovu, metodickou podporu a prevenci digitálních rizik.	1. Plánování a kapacity - infrastruktura a bezpečný provoz 2. Aktivní podpora zřizovatele - data, metodika a sdílené služby 5. Profesionalita zaměstnanců - digitální a AI kompetence 8. Inovativní vzdělávání - technologie jako nástroj výuky 9. Kompetence dětí - bezpečné a kritické digitální chování

Očekávaný výsledek do roku 2030

Do roku 2030 má město základní přehled o digitální připravenosti škol, sjednocený rámec pro bezpečnou digitální infrastrukturu, pravidla pro práci s daty a podporu škol při používání digitálních technologií a AI. Úspěch se nebude měřit počtem nakoupených zařízení, ale tím, zda digitální prostředí podporuje bezpečný provoz, kvalitnější učení, nižší administrativní zátěž, lepší komunikaci a odpovědné digitální chování dětí i dospělých.

3.1.2 Vlajkový program (P2)

ŠKOLA V POHYBU

Pohyb, sportovní příležitosti a zdravý životní styl dětí.

Smysl programu

Pohyb ve školním dni aktivní přestávky, školní družiny, školní akce a pohyb jako běžná součást školy	**Sportovní příležitosti** sportoviště, tělocvičny, kroužky, kluby, SVČ a dostupná nabídka aktivit	**Zdravé návyky** propojení pohybu, stravování, prevence, wellbeingu a motivace dětí

Co program řeší

#	Oblast	Cílení do roku 2030
1	**Pohyb jako součást školního dne**	Školy vytvářejí více příležitostí k přirozenému pohybu během dne, využívají aktivní přestávky, pohybové prvky ve výuce, školní družiny, školní akce, venkovní prostředí a další formy pohybu jako běžnou součást školního života.
2	**Sportovní a volnočasové příležitosti**	Město podporuje obnovu a využívání tělocvičen, hřišť, venkovních ploch, sportovišť, vybavení a bezpečného školního prostředí pro pohyb v rámci výuky, školních družin i dalších aktivit.
3	**Zázemí pro pohyb**	Školy a partneři města rozšiřují nabídku pohybových a sportovních příležitostí, propojují kroužky, sportovní kluby a další nabídku tak, aby byla dostupná dětem s různou motivací, schopnostmi a rodinným zázemím.
4	**Zdravý životní styl**	Školy pracují s pohybem, školním stravováním, prevencí, duševní hygienou, zdravými návyky dětí a spoluprací s rodiči jako s propojenými součástmi podpory zdraví a wellbeingu.

Proč a jak bude naplňován

Proč je program důležitý	**Naplňování skrze opatření strategie**
Pohyb podporuje zdraví, soustředění, vztahy, psychickou odolnost i pozitivní vztah ke škole. Pro část dětí je škola jedním z hlavních míst, kde mohou získat pravidelnou zkušenost s pohybem, sportem, týmovou spoluprací a zdravými návyky. Pohyb ve školách má proto význam zdravotní, sociální, preventivní i vzdělávací. Po roce 2020 se posílila potřeba vnímat zdravý životní styl jako průřezové téma, které spojuje školní stravování, pohybové aktivity, wellbeing, prevenci a dostupnost volnočasových příležitostí.	1. Plánování a kapacity – infrastruktura a vybavení 3. Marketing a prezentace – komunikace nabídky pohybu, sportu a zdravého životního stylu 6. Spolupráce s aktéry – sportovní kluby, SVČ a další partneři 7. Motivační prostředí – pohyb jako podpora zdraví, wellbeingu, prevence a začleňování 9. Kompetence dětí – zdravé návyky, fair play, spolupráce, odpovědnost a bezpečí

Očekávaný výsledek do roku 2030

Do roku 2030 má město přehlednější rámec pro podporu pohybu a sportovních příležitostí dětí ve školách i v navazujícím volném čase. Školy mají lepší oporu pro práci s pohybem jako součástí zdravého školního prostředí, město postupně propojuje obnovu sportovního zázemí s nabídkou aktivit a děti mají dostupnější příležitosti k pravidelnému pohybu bez ohledu na lokalitu nebo rodinné zázemí.

3.1.3 Vlajkový program (P3)

ŠKOLA V POHODĚ

Wellbeing, bezpečí a podpora dětí, zaměstnanců i vedení škol.

Smysl programu

Bezpečí a klima vztahy, třídní klima, prevence, důvěra a pocit bezpečí	**Podpora dětí** včasná pomoc, podpůrné služby, práce s rodinou a krizová intervence	**Pohoda týmu** pracovní zátěž, prevence vyhoření, vedení škol a týmová kultura

Co program řeší

#	Oblast programu	Cílení do roku 2030
1	**Klima, bezpečí a vztahy dětí**	Školy pracují se vztahy ve třídách, prevencí šikany a rizikového chování, důvěrou mezi dětmi a pedagogy i spoluprací s rodinou jako běžnou součástí školního života.
2	**Včasná podpora a podpůrné služby**	Školy rozvíjejí psychologickou, speciálně pedagogickou, preventivní, logopedickou, jazykovou a sociální podporu a mají jasné návaznosti na odborné služby a krizové postupy.
3	**Pohoda zaměstnanců a prevence vyhoření**	Pozornost se věnuje pracovní zátěži zaměstnanců, týmové komunikaci, mentoringu, supervizi, adaptaci nových pracovníků a podpoře všech profesních skupin ve škole.
4	**Vedení škol a kultura podpory**	Ředitelé a střední management pracují s klimatem školy, konflikty, zátěží, bezpečím, komunikací v týmu a podmínkami, které umožňují zaměstnancům i dětem dobře fungovat.
5	**Měření, reakce a společná odpovědnost**	Město a školy využívají podněty žáků, rodičů a zaměstnanců, připravují reakční plány škol a používají data jako podklad pro podporu, prevenci a společné rozhodování.

Proč a jak bude naplňován

Proč je program důležitý	**Naplňování skrze opatření strategie**
Pohoda, bezpečí a duševní zdraví jsou podmínkou kvalitního učení i stabilního fungování škol. Dítě, které se necítí bezpečně nebo nemá dostupnou podporu, hůře využívá svůj vzdělávací potenciál. Stejně tak zaměstnanec školy, který dlouhodobě pracuje pod vysokou zátěží, má menší prostor pro kvalitní výuku, spolupráci a podporu dětí. Po roce 2020 zesílila potřeba pracovat s wellbeingem jako s průřezovým tématem, které se týká dětí, zaměstnanců i vedení škol.	2. Aktivní podpora zřizovatele – pravidelná zpětná vazba, sdílené služby a metodická opora školám 4. Ředitel jako manažer školy – leadership, práce s týmem 5. Rozvoj profesionality zaměstnanců – pohoda zaměstnanců, prevence vyhoření, mentoring 6. Spolupráce se zájmovými skupinami 7. Motivační prostředí a společné vzdělávání – wellbeing dětí, prevence, podpůrné služby, práce s rodinou 9. Rozvoj kompetencí u dětí a žáků – sociální dovednosti, odpovědnost

Očekávaný výsledek do roku 2030

Do roku 2030 má město zavedený pravidelný rámec pro sledování klimatu, bezpečí, pohody a podpory ve školách. Školy mají jasnější postupy pro prevenci, práci s třídním klimatem, včasnou podporu dětí, spolupráci s rodinou a reakci na rizikové situace. Současně je posílena podpora zaměstnanců a vedení škol při práci se zátěží, konflikty, adaptací nových pracovníků a prevencí vyhoření.

3.2 Katalog úkolů a projektů 2027–2030

Roadmapy převádí opatření a aktivity do konkrétních kroků v období 2027-2030 a do dlouhodobého pokračování po roce 2030.

Katalog projektů a úkolů

Úkol / projekt	Priorita	Program	27	28	29	30	31+
Postavit novou budovu ZUŠ Pardubice-Polabiny, Lonkova	1	—	▬	▬			
Zvýšení kapacity školní družiny ZŠ npor. Eliáše 344	1	—	●	▬			
Doplnění kapacit školních tělocvičen (ZŠ Svítkov + další)	1	Škola v pohybu	▬	▬	▬	▬	
Postavit mateřskou školu v bytovém komplexu Trnová	1	—	▬	▬	▬		
Výstavba nové ZŠ v lokalitě bývalých Masarykových kasáren	1	—	▬	▬	▬		
Rozšíření kapacit ZŠ a MŠ v Pardubičkách	1	—	●	▬			
Rekonstrukce 1 školní jídelny ZŠ či MŠ ročně (ZŠ Waldorfská, MŠ K Polabinám)	1	Škola v pohybu	●	▬	▬	▬	▬
Rekonstrukce 1 školního sportoviště ročně (ZŠ Svítkov)	1	Škola v pohybu	●	▬	▬	▬	▬
Rekonstrukce Hvězdárny barona Artura Krause	1	—	●	▬			
Rozšíření kapacity MŠ Kytička Pardubice, Gebauerova	1	—	▬				
Průběžně aktualizovaný demografický model + plánování kapacit ZŠ a MŠ	1	—	▬	▬	▬	▬	▬
Dokončit rekonstrukci odborných učeben základních škol + dokončit zajištění vnitřní i vnější konektivity základních škol (ZŠ Prodloužená, ZŠ Štefánikova, následně ZŠ Waldorfská)	1 + 3	Digitální škola	▬	▬			
Snižování energetické náročnosti objektů škol a ŠZ, realizace obnovitelných zdrojů energie	1	—	◐	◐	◐	◐	◐
Inovativní trendy ve vzdělávání a podpora kreativního vzdělávání dětí (projekt rozvoje kreativního vzdělávání, MAP V)	3	Digitální škola	◐	◐	◐	◐	◐
Systém práce s nadanými žáky	3	—	◐	◐	◐	◐	◐
Aktivní podpora zřizovatele, posilování role metodického partnera (právní podpora zřizovatele v oblasti školství, oceňování nejlepších pedagogů, podpora spolupráce škol a místních aktérů, tandemový mentoring a koučink začínajících ředitelů, systémové vzdělávání ředitelů, snižování administrativní zátěže)	1 + 2	Škola v pohodě	◐	◐	◐	◐	◐
Sledování a měření spokojenosti všech aktérů (3leté kolo 2029)	1 + 2	Škola v pohodě			●	▬	▬
Prezentace školství v datech (web "Pardubické školství", newsletter + dashboard, pravidelná aktualizace a vyhodnocení akčních plánů)	1	Digitální škola	◐	◐	◐	◐	◐
Udržet minimálně stávající standard financování provozu škol a školských zařízení vč. nepedagogických zaměstnanců a ONIV	1	—	◐	◐	◐	◐	◐

Úkol / projekt	Priorita	Program	27	28	29	30	31+
Podpora zdraví, prevence a duševní pohody dětí, motivace (projekt "Mít oči k vidění", "Zdravá dětská noha", logopedický screening v MŠ, oceňování nejlepších žáků)	3	Škola v pohodě	◐	◐	◐	◐	◐
Podpora kulturně, sociálně a zdravotně znevýhodněných skupin (integrace dětí cizinců ve školách a vytváření podmínek pro její zlepšení, podpora projektů dotujících obědy pro děti ze sociálně znevýhodněných rodin, bezbariérovost škol, Metodické vzdělávací centrum pro děti s poruchou komunikace, sociální interakce a PAS)	3	Škola v pohodě	◐	◐	◐	◐	◐
Vytvoření bezpečného prostředí ve školách (preventivní programy např. prevence rizikového chování žáků, systém školních psychologů a ŠPP, mezigenerační spolupráce)	3	Škola v pohodě	◐	◐	◐	◐	◐
Podpora zdravého životního stylu u dětí (zdravé stravování (MAP V), projekt "Udrž se" v MŠ, projekt "Trenéři do škol" na 1. stupni ZŠ, fotbalová akademie)	3	Škola v pohybu	◐	◐	◐	◐	◐
Dětský a Studentský parlament, podpora škol v rozvoji občanských kompetencí u dětí (projekt Demokracie a její hodnoty, spolupráce s Památníkem Zámeček)	3	Škola v pohodě	◐	◐	◐	◐	◐
Participativní rozpočty škol	3	Škola v pohodě	◐	◐	◐	◐	◐

Legenda: ● zahájení / rozhodnutí ▬ realizace / pokračování ◐ průběžná aktivita

4. ŘÍZENÍ A SLEDOVÁNÍ STRATEGIE

Strategie školství Pardubic nebude fungovat sama od sebe. Aby se cílové stavy Priorit 1–3 a průřezové programy podle kapitol 3 a 4 skutečně proměnily v každodenní praxi města a škol, musí být strategie řízena jako živý, ale disciplinovaný systém. To znamená jasně určit, kdo rozhoduje, kdo nese odpovědnost za realizaci, kdo spravuje data, jak často se vyhodnocuje plnění, jak se řeší odchylky a jak se strategie převádí do ročního Akčního plánu a rozpočtu.

Smyslem kapitoly je proto stanovit pravidla řízení, která propojí hlavní strategii, analytickou základnu, implementační schéma, roční Akční plán, rozpočtové rozhodování a veřejný reporting do jednoho funkčního cyklu.

Základním principem je, že **strategický rámec zůstává stabilní**, zatímco **implementace se pravidelně aktualizuje podle dat, výsledků a podmínek**. Město proto nebude každý rok přepisovat vizi, priority a opatření, ale bude každoročně aktualizovat implementační schéma, Akční plán, rozpočtové krytí, KPI, rizika a průběžné analytické podklady.

4.1 Institucionální rámec a role

Řízení strategie bude probíhat ve třech provázaných úrovních: politické, řídící a realizační. Tato logika navazuje na původní Strategii 2030, ale doplňuje ji o silnější portfoliové řízení, datovou disciplínu a vazbu na implementační schéma.

Úroveň / role	Hlavní odpovědnost	Hlavní výstup
Zastupitelstvo města	Schvaluje Strategii a její zásadní aktualizace. Projednává dlouhodobé závazky, víceleté investiční a finanční rámce a bere na vědomí roční zprávu o stavu školství.	Schválená Strategie, zásadní revize, potvrzený dlouhodobý rámec.
Rada města	V mezích svých kompetencí projednává a schvaluje roční Akční plán, implementační schéma pro daný rok, korekce portfolia změn a průběžná opatření při významných odchylkách.	Roční Akční plán, aktualizované implementační schéma, rozhodnutí o korekcích.
Garant Strategie: gesční náměstek + vedoucí OŠKS	Odpovídá za celkovou implementaci strategie, koordinaci napříč odbory a organizacemi, přípravu roční zprávy, Akčního plánu a aktualizace implementačního schématu. Iniciuje řešení odchylek a eskalaci rizik.	Roční zpráva o stavu školství, návrh Akčního plánu, návrh aktualizace implementačního schématu.
Garant vlajkových programů P1–P3: OŠKS	Odpovídá za programové karty v implementační schématu, milníky, KPI, rozpočtovou vazbu, rizika, spolupráci s dalšími aktéry a programový reporting.	Programové reporty, aktualizované programové karty, návrhy změn.
Ředitelé škol a školských zařízení	Zajišťují realizaci opatření na úrovni školy nebo zařízení, poskytují data, podílejí se na zřizovatelském dialogu, vyhodnocují školní rozvojové a reakční plány a spolupracují na implementaci.	Školní data, školní rozvojové plány, reakční plány, zpětná vazba k implementaci.
Odborné skupiny a tematické platformy	Jsou zřizovány ad hoc k vybraným tématům: kapacity, wellbeing, podpůrné služby, digitalizace, partnerství, investice apod. Jejich úkolem je dodat odborná doporučení, nikoli nahrazovat rozhodování města.	Odborná doporučení, podklady pro implementační schéma a Akční plán.

Tato struktura má dva cíle. Zaprvé jasně oddělit **politické rozhodování**, **odborné doporučování** a **výkonnou implementaci**. Zadruhé zabránit tomu, aby byla strategie řízena buď pouze politicky, nebo naopak pouze provozně bez jasného mandátu.

4.2 Dokumenty a vrstvy řízení

Strategie bude v praxi fungovat v pěti navazujících vrstvách. Každá vrstva má jinou funkci, jinou míru stability a jiný rytmus aktualizace.

Vrstva	Funkce	Frekvence aktualizace
Hlavní strategie	Vymezuje mandát, vizi, role města, priority, opatření, cílové stavy a pravidla řízení.	Zásadní revize jen při významné změně podmínek nebo při rozhodnutí města.
Analytická základna	Obsahuje kontextové moduly, baseline, scénáře, datové přílohy, analytické interpretace a metodické poznámky.	Průběžně, minimálně jednou ročně; u vybraných modulů podle dostupnosti dat.
Implementační schéma	Převádí strategii do programových karet P1–P3, milníků, odpovědností, rozpočtových rámců, KPI, rizik a vazeb na Akční plán.	Každoročně, případně při významné změně portfolia.
Roční Akční plán	Obsahuje konkrétní úkoly pro daný rok: co, kdo, kdy, za kolik, z jakých zdrojů a s jakým výstupem.	Každoročně.

Strategie určuje směr, analytika poskytuje důkazy, implementační schéma řídí změnu a Akční plán řídí konkrétní práci v daném roce.

4.3 Evaluace, aktualizace a revize strategie

Aktualizace strategie bude probíhat ve třech režimech.

Režim	Co se aktualizuje	Frekvence
Průběžná aktualizace	implementační schéma, Akční plán, KPI metodika, rizikový registr, programové karty	průběžně / minimálně ročně
Pravidelná aktualizace	analytiky, kontextové moduly, baseline, scénáře, vybrané analytické podklady	ročně až jednou za dva roky podle typu dat
Zásadní revize	Hlavní strategie – vize, priority, opatření, portfolio nebo pravidla řízení	při významné změně podmínek nebo rozhodnutí města

Za významnou změnu podmínek se pro účely strategie považuje zejména situace, kdy:

- se zásadně změní demografické, fiskální nebo legislativní předpoklady,
- dvě po sobě jdoucí roční zprávy ukážou systémové červené odchylky v klíčových předpokladech strategie,
- město přijme nové politické zadání pro oblast školství,
- bude vyhodnocena první implementační etapa do roku 2030 a bude rozhodováno o navazujícím období.

Velký rozhodovací bod této aktualizace nastane v letech 2029–2030, kdy město vyhodnotí první implementační období aktualizované strategie, provede souhrnnou revizi průřezových programů a úkolů a rozhodne o podobě navazujícího implementačního schématu pro období po roce 2030.

5. Přílohy a zdroje

5.1 Přílohy

Č.	Název přílohy	Účel přílohy
P1	**KM1 Demografie, migrace, bydlení a spádovost**	Podklad pro plánování kapacit, spádovosti, zápisů, územního rozvoje a dostupnosti vzdělávání.
P2	**KM2 Síť škol, kapacity, infrastruktura a prostředí**	Podklad pro budovy, investice, prostředí škol, jídelny, sportoviště, bezbariérovost a provozní odolnost.
P3	**KM3 Dítě, rodina a vzdělávací dráhy**	Podklad pro práci s rodinou, přechody MŠ–ZŠ–SŠ, jazykovou podporu, znevýhodnění, volný čas a dostupnost příležitostí.
P4	**KM4 Učení, kurikulum, kompetence a evaluace**	Podklad pro RVP, moderní výuku, formativní hodnocení, kreativní a kompetenční vzdělávání.
P5	**KM5 Wellbeing, bezpečí, inkluze a podpůrné služby**	Podklad pro wellbeing, prevenci, podpůrné profese, duševní zdraví, bezpečné klima a rovné šance.
P6	**KM6 Lidé ve školství a leadership**	Podklad pro ředitele, vedení škol, nástupnictví, zaměstnance, profesní rozvoj, pohodu zaměstnanců a prevenci vyhoření.
P7	**KM7 Digitalizace, AI, data a kyberbezpečnost**	Podklad pro digitální školu, kyberbezpečnost, AI, digitální kompetence, datovou hygienu a bezpečné nakládání s daty.
P8	**KM8 Partnerství a širší vzdělávací ekosystém**	Podklad pro spolupráci s rodiči, SVČ, ZUŠ, sportem, kulturou, NNO, firmami, univerzitou a dalšími partnery.
P9	**KM9 Finance, model správy a veřejná hodnota**	Podklad pro řízení strategie, financování, reporting, Akční plán, rozpočtové vazby a veřejnou hodnotu školství.
P10	**Souhrn klíčových závěrů z kontextových modulů**	Manažerská syntéza hlavních poznání z KM1–KM9 a jejich dopadů do návrhové části strategie.
P11	**Průběžná evaluace plnění Strategie školství 2030**	Vyhodnocení dosavadního plnění strategie, identifikace toho, co se osvědčilo, co zůstává otevřené a co je potřeba aktualizovat.
P12	**Vyhodnocení průzkumů spokojenosti 2026**	Lokální zpětná vazba aktérů školství, zejména rodičů, zaměstnanců, škol a dalších skupin podle dostupných šetření.
P13	**Demografická data a prognóza**	Analyzuje přirozený úbytek obyvatel, migrační volatilitu a rozdílný vývoj v lokalitách, což zásadně mění logiku poptávky po mateřských a základních školách.

5.2 Přehled zdrojů a zkratek

5.2.1. Externí a kontextové zdroje

Zdroj / instituce	Využití
Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy ČR	Národní rámce vzdělávací politiky, RVP, financování, legislativa a metodické pokyny.
Národní pedagogický institut ČR	Metodická podpora škol, RVP, profesní rozvoj a kurikulární změna.
Česká školní inspekce	Inspekční zjištění, výroční zprávy, kvalita vzdělávání, školní klima a systémová doporučení.
Český statistický úřad	Demografická data, migrace, věková struktura, územní a populační vývoj.
Pardubický kraj	Dlouhodobé záměry vzdělávání, návaznost na krajskou síť škol, SŠ, regionální rozvoj a podpůrné služby.
Statutární město Pardubice	Rozpočty, investiční plány, územní rozvoj, data o školách a školských zařízeních, zápisy, kapacity, projekty a komunikace s aktéry.

Zdroj / instituce	Využití
OECD / TALIS / PISA / mezinárodní srovnání	Kontextová data pro interpretaci trendů ve vzdělávání, profesi učitele, výsledcích a kvalitě systému.
NÚKIB a další bezpečnostní zdroje	Kontext pro kyberbezpečnost, digitální rizika, správu dat a bezpečné digitální prostředí škol.
Evropská unie, ESIF, IROP, OP JAK, NPO	Dotační a investiční rámce, financování projektů, modernizace škol, digitalizace a rozvoj infrastruktury.

Poznámka: Externí zdroje se ve strategii používají jako kontextová opora. Pro řízení městského školství jsou rozhodující především lokální data, městské průzkumy, kontextové moduly a pravidelně aktualizovaná analytická základna.

5.2.2. Pojmy a zkratky

Pojem	Význam
Strategie	Dlouhodobý plán k dosažení cíle.
Vize	Představa žádoucího budoucího stavu.
Priorita	Hlavní směr, kterým se strategie ubírá.
Opatření	Způsob, jakým bude priorita naplňována.
Aktivita	Rámcová činnost v rámci opatření.
Úkol	Konkrétní realizační krok, projekt nebo činnost v Akčním plánu.
Akční plán	Roční nástroj realizace strategie; obsahuje konkrétní úkoly, odpovědnosti, termíny a vazbu na rozpočet.
Evaluace	Sběr a vyhodnocování dat o plnění strategie, výsledcích, kvalitě vzdělávání a účinnosti opatření.
Analytická základna	Soubor kontextových modulů, datových příloh, scénářů, evaluace a dalších podkladů pro rozhodování.
Kontextový modul	Analytický podklad, který shrnuje minulý vývoj, současný stav, trendy, scénáře a implikace pro rozhodování města v konkrétní tematické oblasti.
Průřezový program	Téma, které prostupuje více opatřeními strategie a je sledováno napříč Akčním plánem. V aktualizaci jde zejména o Digitální školu, Školu v pohybu a Školu v pohodě.
Katalog úkolů a projektů	Přehled konkrétních úkolů a projektů na období 2027–2030, včetně vazby na opatření, období realizace a výstupů.
Roční zpráva o stavu školství	Pravidelné vyhodnocení naplňování strategie, vývoje dat, rizik, úkolů a priorit pro další rok.
Lokální baseline	Ověřená výchozí hodnota za Pardubice nebo městem zřizované školy a školská zařízení.
Kontextová data / proxy ukazatele	Národní, krajská nebo mezinárodní data používaná pro interpretaci širších trendů; nejde automaticky o lokální hodnotu Pardubic.
Hodnota k ověření	Údaj nebo odhad, který je nutné potvrdit vstupním mapováním, šetřením, auditem, pasportizací nebo jiným zdrojem dat.
KPI	Klíčový ukazatel plnění; měřitelný indikátor, podle kterého se vyhodnocuje postup strategie, programu nebo úkolu.
MAP	Místní akční plán rozvoje vzdělávání v ORP Pardubice