

Mateřská škola „Jablůňka“, Liberec, Jabloňová 446/29, příspěvková organizace



## KONCEPCE ROZVOJE MATEŘSKÉ ŠKOLY „Jablůňka“ 2018 - 2020

Bc. Hana Piňková

*Naší vizí je mateřská škola poskytující kvalitní vzdělávání v přátelské a nekonfliktní atmosféře, kde se střetává svět nových znalostí, moderních technologií, sportu, morálních hodnot a tradic.*

### **Mise školy (poslání)**

Naše mateřská škola poskytuje předškolní vzdělání a výchovu uložené školským zákonem. Posláním školy do dalších let by měl být rozvoj a postupný přechod tradiční mateřské školy ke škole moderního typu užívající nové metody a formy práce, k mateřské škole, která by byla přitažlivá pro děti i jejich rodiče. Měla by se stát místem, které poskytuje svým dětem předškolní vzdělání v rámci celoživotního učení, připravuje děti pro další učení i pro život a zajišťuje jejich osobnostní růst. Měla by být perspektivní i pro své zaměstnance a být školou, kde vládne přátelská atmosféra a

ovzduší spolupráce mezi dětmi, pracovníky školy a rodiči.

- ☞ Naše škola vzdělává a vychovává děti pro potřeby dalšího učení a výchovy.
- ☞ Vzdělává i děti se speciálními vzdělávacími potřebami a připravuje děti  
Připravuje děti předškolního věku na vstup do základní školy.
- ☞ Poskytuje také podmínky pro vhodné zájmové a volnočasové aktivity svých dětí v nejrůznějších formách specifikovaných podle zájmu a věku. Při těchto aktivitách podporuje aktivní účast rodičů a spolupráci s nimi. V rámci celoživotního vzdělávání vzdělává seniory v používání ICT. Škola si již vytvořila vlastní školní vzdělávací program s užším zaměřením na získání kompetencí v oblasti jazyků, nyní bude rozšířena o získání kompetencí v oblasti ICT pro všechny absolventy školy (tzv. stop klávesnicové negramotnosti). Nově se snažíme posilovat kompetence v oblasti gramotností - především čtenářské a finanční.

### Vize školy

*„Budujeme školu, která připraví děti pro uplatnění se v běžném životě a do které děti i učitelé chodí rádi.“*

Plán dalšího rozvoje školy respektuje aktuální situaci školy podmíněnou

a) situací, ve které se nachází české školství  
b) změnou společenské zakázky, hodnotové orientace, životního stylu, potřeb a zájmů dětí a dospělých

c) výsledky práce školy, pedagogického sboru a zaměstnanců v uplynulých letech

d) prudkým technologickým rozvojem

Hlavní strategické cíle a realizační plán

1. Zavádění vlastního školního vzdělávacího programu v souvislosti s profilací školy do všech ročníků, průběžné hodnocení a inovace strategií a plánů pro realizaci ŠVP
2. Posilování role a motivace učitelů, zvyšování aktivního podílu pracovníků na řízení a zlepšování práce školy, na vlastním hodnocení školy
3. Neustálé zkvalitňování spolupráce s rodiči a veřejností, propagace práce školy
4. Zkvalitňování v oblasti řízení školy z hlediska aspektů organizačních, personálních, ekonomických a materiálně technických

Uvedená koncepce je zpracována na základě koncepce Mateřské školy „Jablůňka“, Liberec, Jabloňová 446/29 (dále MŠ Jablůňka) z roku 2009 a tuto koncepci rozvíjí. Jedná se o koncepci školy, která vyjadřuje mé manažerské záměry na 5 let dopředu. Jsem přesvědčena, že plán rozvoje a zmíněné koncepční cíle mohou zásadně ovlivnit budoucnost školy. V koncepci vycházím z analýz současných trendů v předškolním vzdělávání a ve školství a z vlastní znalosti školy, kde pracuji od roku 2009 jako ředitelka školy. V dokumentu jsem se zaměřila na čtyři oblasti (organizační, personální, ekonomickou a spolupráci s ostatními subjekty, které mohou spolupracovat s mateřskou školou). Oblasti považuji pro další úspěšné fungování školy za stěžejní. **Cílem mého řízení školy** je vybudování moderní, efektivní a otevřené školy, která je založena na optimálních podmínkách pro vzdělávání dětí, na dobře fungujícím školním společenství a na zdravém a otevřeném kontaktu s okolím.

## Cíle v jednotlivých oblastech

### Oblast výchovně vzdělávací – rozvoj kvality vzdělávání

Mateřská škola Jablůňka má kapacitu 112, která je v současné době plně naplněná. Děti jsou rozdělené do 4 částečně heterogenních tříd. Mateřská škola má vytvořenou ucelenou koncepci, která je založena na otevřeném přístupu školy. Nejen k dětem a rodičům, ale také k inovaci a novým poznatkům ve vzdělávání. Zaměstnanci s dětmi pracují podle školního vzdělávacího programu „Vyrůstáme s Jablůňkou“ aneb Jablůňka a roční období od podzimu do léta. Součástí práce s dětmi jsou projektové dny, bohatý je také kulturní život dětí v mateřské škole.

#### Koncepční záměry

- ☞ Všestranný a harmonický rozvoj dítěte s maximálním využitím metody prožitkového učení.
- ☞ Rozvoj osobnosti dítěte a jeho individuality, individuální přístup k dětem.
- ☞ Orientace na děti vyžadující speciální péči (zdravotně postižené či oslabené a i nadané děti).
- ☞ Projektové dny. Rozšířit nabídku projektových dnů, zaměřit se na experimentování ve spolupráci se ZŠ a ZUŠ Jabloňová (např. Týden pokusů, Školní laboratoř..aj.).
- ☞ Podpora účasti dětí na volbě činností a programu dne.
- ☞ Podpora před-čtenářských a matematických dovedností, využití symbolů.
- ☞ Zaměřit se na děti ze sociálně znevýhodněného prostředí a spolupráci s rodinou.

### Oblast financování školy

Základem financování školy jsou prostředky přidělené od zřizovatele školy, ze státního rozpočtu a poplatků od rodičů. Vzhledem k tomu, že uvedený objem finančních prostředků je často nedostatečný ve vztahu k potřebám školy, je proto nutné neustále zvyšovat příjmy školy prostřednictvím mimorozpočtových zdrojů. Finanční prostředky z mimorozpočtových zdrojů jsme obdrželi z Krajského úřadu Libereckého kraje, dále pak formou sponzorských darů od rodičů a formou firemních darů.

#### Koncepční záměr

- ☞ Usilovat o zvyšování objemu finančních prostředků vlastní hospodářskou činností (např. keramická dílna pro rodiče a děti).
- ☞ Získávat finanční prostředky od sponzorů popř. patronů mateřské školy.
- ☞ Zapojování školy do projektů a grantů.
- ☞ Vytvořit projekt na kompletní vybavení školní zahrady, pokusit se získat finanční prostředky za podpory zřizovatele z grantu EU.

### Oblast personální – rozvoj lidských zdrojů

Kvalitu školy ovlivňuje výrazně kvalita personálu včetně ředitele školy a jeho řízení.

### **Koncepční záměry**

- ☒ **Systémový a zodpovědný přístup v řízení školy.**
- ☒ **Úzká spolupráce ředitelka školy a zaměstnanci.**
- ☒ **Zdravé delegování úkolů a povinností.**
- ☒ **Systematická kontrola ve všech oblastech školy.**

Dobrych výsledků dosahuje škola prostřednictvím práce celého týmu zaměstnanců. Mateřskou školu personálně zabezpečuje celkem 14 zaměstnanců. 9 plně kvalifikovaných pedagogů a 5 provozních zaměstnanců. Kolektiv zaměstnanců se stabilizoval, panuje zde důvěra a příjemná atmosféra. Velkým pozitivem je ochota spolupracovat a vzájemně si pomáhat. Devízou pedagogického sboru je vstřícný přístup k novým věcem, k inovaci, dále tvořivost, empatie, ochota inspirovat se a dále se vzdělávat.

### **Koncepční záměry**

- ☒ **Podpora a budování kvalitních mezilidských vztahů na pracovišti.**
- ☒ **Vytvářet optimální pracovní podmínky a podnětné prostředí pro všechny zaměstnance.**
- ☒ **Rozvoj personálních kompetencí a podpora dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků.**

### **Oblast spolupráce a public relations**

Spolupráce s rodiči, zřizovatelem, veřejností a ostatními subjekty je jednou z velmi důležitých funkcí školy. Mateřská škola Jablůňka má velmi dobrou spolupráci se všemi subjekty. Zejména s rodiči je spolupráce velmi dobrá, založená na empatii a důvěře.

### **Koncepční záměr**

- ☒ **Rozvíjet spolupráci s rodiči formou nových společenských akcí, projektových dnů.**
- ☒ **Iniciovat zájem rodičů a jejich aktivní přístup k řešení problémů školy.**
- ☒ **Podporovat úzkou spolupráci se zřizovatelem mateřské školy.**
- ☒ **Posílit spolupráci s PPP v Liberci.**
- ☒ **Podporovat a rozvíjet úzkou spolupráci s okolními mateřskými a základními školami.**

### **Technický stav budov, zahrady – změny, které se podařily**

- ☒ **Dokončení rekonstrukce opláštění a výměny oken včetně opravy střechy.**
- ☒ **Dosažení rekonstrukce 4 umyváren.**
- ☒ **Oprava plotu a parková úprava u vstupu do jednotlivých pavilónů.**

- ☒ Výměna podlahových krytin ve všech třídách a v prostorách šatny B2.
- ☒ Světelné úpravy – výměna žárovek za zářivky ve třídách A1 a B2.
- ☒ Zahradní úprava – keře, stromy a oprava obou pískovišť.
- ☒ Vybudování mlhoviště na školní zahradě.
- ☒ Vybudování kanceláře pro vedoucí provozní jednotky a pracovního zázemí pro pracovnice úklidu.
- ☒ Vybavení tříd a kanceláře - nové PC, tiskárny.
- ☒ Vybavení školy 1 interaktivní tabulí, která je k dispozici všem dětem.
- ☒ Odstranění nevhodného přepažení jednotlivých tříd a vybudování spisové místnosti.
- ☒ Nové uspořádání tříd – nábytkové sestavy pro lůžkoviny, vhodný nábytek pro jednotlivé věkové kategorie dětí.
- ☒ Nové šatní vybavení ve třídách B1 a B2.
- ☒ Nové koutky s nábytkem pro pitný režim.
- ☒ Zajištění vybavení školní kuchyně novými elektrospotřebiči.
- ☒ Nové lůžkoviny a okenní voály.
- ☒ Zajištění opravy prostříleného opláštění budovy - provozní pavilón.

### **Předpokládané změny v dalším období**

- ☒ Pokračovat v úpravě školní zahrady.
- ☒ Rekonstrukce přístupových cest k budovám jednotlivých tříd.
- ☒ Vybudovat moderní školní jídelnu včetně konvektomatu.
- ☒ Projednat se zřizovatelem možnost navýšení kapacity školy.

### **Závěr**

Mateřská škola je bezpochyby složitý a proměnlivý systém vzájemně provázaných prvků, v němž nelze dosáhnout dokonalého stabilního stavu, kdy již nebude co zlepšovat. **Sebelepší koncepte nezaručuje úspěch.** Komu jde o kvalitu a neformálnost v práci školy, tomu se málokdy podaří beze zbytku naplnit vše, co si v koncepčních záměrech vytyčil. Touha po změně a nadšení jedince k uskutečnění všech plánů nestačí. Nejtěžší je vždy přesvědčit a získat pro svůj záměr všechny zainteresované. Domnívám se, že naše škola disponuje kolektivem lidí, o které se mohu opřít, a věřím, že případnou realizaci předložené koncepce může škola naplňovat krédo našeho vzdělávacího programu, které vychází ze slov J. Á. Komenského: - „**Všechny hlavní větve, která má mít, vyhájí strom ze svého kmene hned v prvních letech, takže později není třeba nic**

jiného, než aby rostly.“

Součástí tohoto dokumenty jsou přílohy:

Č. 1 Projekt rozvoje Mateřské školy „Jablůňka“, Liberec, Jabloňová 446/29, příspěvková organizace

Č. 2 Organizace školy

V Liberci dne 02. 03. 2018

Zpracovala: Bc. Hana Piňková

## Příloha č.1

### Projekt rozvoje Mateřské školy „Jablůňka“, Liberec, Jabloňová 446/29, příspěvková organizace

Podklady pro auto-evaluační zprávu za období 2018 – 2020

Cíl celého projektu – zjistit :

- ☞ rozpory mezi ideálním stavem a skutečností,
- ☞ jak se daří naplňovat předsevzetí a cíle,
- ☞ jaký je průběh plánovaného projektu,
- ☞ zda je projekt efektivní.

*Všechny získané informace by měly sloužit jak pro reflexi vlastní činnosti vedení školy, tak i pro autoevaluaci.*

**Název:** Mateřská škola „Jablůňka“, Liberec, Jabloňová 446/29, příspěvková organizace

**Sídlo:** Jabloňová 446/29, 460 12 Liberec-Staré Pavlovice

**Zřizovatel:** Statutární město Liberec

**Adresa:** nám. Dr. E. Beneše 1, 460 59 Liberec 1

**Ředitelka:** Bc. Hana Piňková

**Právní norma:** příspěvková organizace

**Druh školy:** mateřská škola

**Datum zařazení do rejstříku škol:** 01. 01. 2003

**Kapacita školy:** 112 dětí

Ředitelka mateřské školy byla jmenována do funkce od 01. 02. 2009.

Řada procesů se v této mateřské škole neustále formuje a krystalizuje do optimální podoby.

Postupně se vymezí kompetence a vazby s personálem mateřské školy a také s ostatními mateřskými školami v okolí.

<b>Počty pracovníků podle kategorií</b>				
		<b>Na počátku 2009</b> fyzické/přepočte né	<b>V současnosti – budoucnosti</b> fyzické/přepočtené 2017/2018	<b>Současnost</b> – Fyzické/přepočtené <b>2018/2019</b>
<b>Vedení školy</b>	Ředitelka školy	1	1	1
	Vedoucí učitelka pro metodickou činnost	0	1	1
	Vedoucí učitelka pro organizační záležitosti	0	1	1
<b>Pedagogičt í pracovníci</b>	Kvalifikovaní-bez ředitelky školy a vedoucích učitelek	7	4,75	3,95
	Nekvalifikovaní	0	0	0
<b>Provozní pracovníci</b>	Kuchařky, uklizečky	2+2	2+2	2+2
<b>THP</b>	VPJ + účetní	0,5	1	0,85

<i>Celkem</i>		12,5	14	11,8
---------------	--	------	----	------

Ředitelství mateřské školy vychází z předpokladu, že vynikajících výsledků organizace může být dosaženo pouze za podmínky maximální spokojenosti dětí, rodičů, zřizovatele a dalších externích „zákazníků“, spokojenosti vlastních zaměstnanců a při respektování okolí.

Na počátku celého projektu (2009) jsem provedla vlastní zhodnocení současného stavu. V dalším období s hodnocením pomáhalo vedení mateřské školy ve složení metodik pro organizační záležitosti, metodik pro pedagogickou činnost, vedoucí provozní jednotky, a školnice.

#### Úkoly realizačního týmu :

- ☒ Získat hodnocení založené na důkazu (zápisy, dotazníky, rozbory...apod.).
- ☒ Objevit prostředek pro dosažení důsledného řízení a konsensus o tom, co je zapotřebí udělat pro zlepšení školy.
- ☒ Získat hodnocení podle souboru kritérií.
- ☒ Zjistit zda je potřeba provádět pravidelně autoevaluaci a za jaké období.
- ☒ Tým by měl pochopit důležitost vazby mezi cíli a podpůrnými strategiemi a procesy.

#### Složení týmu - vedení školy (návrh):

- ☒ Ředitelka školy: Bc. Hana Piňková
- ☒ Metodik pro pedagogickou činnost
- ☒ Metodik pro organizaci provozu
- ☒ Vedoucí provozního úseku
- ☒ Zástupce s odborné veřejnosti
- ☒ Zástupce z řad rodičovské veřejnosti
- ☒ Zástupce z externích spolupracovníků (ČŠI, zřizovatel)

Úkoly jednotlivých členů realizačního týmu budou postupně zpracovány a jednotliví členové se svými úkoly seznámeni.

<i>Dílčí projekty rozvoje školy 2018 -2020</i>		
<i>Název projektu</i>	<i>Okruhy</i>	<i>Realizace 2018/2019</i>
<i>Budova školy</i>	Třídy, rekonstrukce, vybavení, školní zahrada	
<i>Organizace školy</i>	Kurikulum školy, informační systém	



<i><b>Školní kultura</b></i>	Autonomie školy, školní klima, profil	
<i><b>Rozvoj týmu</b></i>	Pedagogické týmy, pracovní týmy, spolupráce týmů	
<i><b>Vedení školy</b></i>	Schopnost řídit a vést školu, porady učitelů, konference	
<i><b>Konflikty</b></i>	Ve škole, s partnery školy, zaměstnanci	
<i><b>Pedagogická činnost</b></i>	Motivace, posuzování výsledků, dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků	
<i><b>Partneři</b></i>	Kontakty s rodiči, spolupráce se zřizovatelem	

Řada procesů se na začátku školního roku teprve formuje, krystalizuje do optimální podoby.

## Hodnocené oblasti (personální, organizační, ekonomické, spolupracující subjekty)

### PERSONÁLNÍ

- 1.1. Vedení a řízení
- 1.2. Vypracování a uplatňování systému pro řízení organizace a výkonnosti a změn.
- 1.3. Motivování a podporování pracovníků v organizaci a vystupování jako určité funkce
- 1.4. Řízení vztahů s jinými zainteresovanými stranami s cílem zajistit sdílenou odpovědnost.

#### 1.1. Kritérium VEDENÍ A ŘÍZENÍ

Rozvíjí a podporuje ředitelství školy naplnění poslání a vizi školy. Rozvíjí její hodnoty a systémy nutné k trvalému úspěchu a implementuje je díky aktivitám a chování všech zaměstnanců. Ředitelství školy v době změn uchovává stálost určení předškolního vzdělávání a je schopno změnit

směřování školy a inspiruje ostatní k následování.

**Dílčí kritéria:**

- ☞ rozvíjení mise, vize, hodnoty, vzdělávací činnost
- ☞ zapojování zřizovatele, přátel školy ze stran rodičů školy, místních komunit, včetně zaměstnanců do formulování a rozvíjení poslání a vize školy
- ☞ rozpracování a naplňování ŠVP MŠ do strategických (dlouhodobých a střednědobých) cílů a (operativních) konkrétních a krátkodobých) cílů a činností
- ☞ definování uznávaných hodnot školy a jejich uvedení do praxe
- ☞ posilování vzájemné důvěry a respektu mezi vedením školy a pedagogickými i nepedagogickými zaměstnanci školy
- ☞ vytváření podmínek pro efektivní komunikaci umožňující seznámení všech zaměstnanců a dalších zainteresovaných stran s posláním, vizí, hodnotami a strategickými i operativními cíli školy
- ☞ pravidelná revize poslání, vize a hodnot školy
- ☞ zohledňování změn ve vnějším prostředí v rámci přezkumu (revize poslání, vize a hodnot školy
- ☞ řízení konfliktů zájmů prostřednictvím identifikování potenciaálních oblastí konfliktu zájmů a přijetím odpovídajících zásad

**Zdroje dat a důkazy o plánování, realizace, kontrole a přijímaných opatřeních v jednotlivých oblastech (stručný výčet získávání jednotlivých dat a zdrojů – platí pro všechny oblasti)**

- ☞ Zřizovací listina
- ☞ Koncepce školy
- ☞ Školní vzdělávací program MŠ Jablůňka
- ☞ Školní řád školy
- ☞ Roční plán práce
- ☞ Výroční zpráva o činnosti mateřské školy
- ☞ Zprávy o vlastním hodnocení školy
- ☞ Záznamy z pedagogických rad a provozních porad
- ☞ Inspekční zprávy
- ☞ Zprávy kontrolních orgánů
- ☞ Organizační schéma
- ☞ Kompetence jednotlivých učitelek

- ☒ Pracovní náplně zaměstnanců
- ☒ Hospitační záznamy
- ☒ Zápisy z jednotlivých třídních schůzek a ze setkání rodičů
- ☒ Personální a mzdová dokumentace
- ☒ Hodnocení zaměstnanců
- ☒ Webové stránky školy

### Subkritérium 1. 1

**Nasměrování školy. Podmínky ke vzdělávání. Demografické. Vypracování a sdělování vize, poslání a hodnot.**

**Příklady hodnocení**

#### **Subkritérium 1.1. Nasměrování organizace, vypracování poslání, vize a hodnot**

- 1.1.1. formulování a rozvíjení poslání a vize školy
- 1.1.2. zapojování zřizovatele, školské rady rodičů, místních komunit, včetně zaměstnanců do formulování a rozvíjení poslání a vize školy;
- 1.1.3. rozpracování naplňování ŠVP do strategických dlouhodobých a střednědobých) cílů a operativních (konkrétních a krátkodobých) cílů a činností;
- 1.1.4. definování uznávaných hodnot školy a jejich uvedení do praxe;
- 1.1.5. posilování vzájemné důvěry a respektu mezi vedením a pedagogickými i nepedagogickými zaměstnanci školy,
- 1.1.6. vytváření podmínek pro efektivní komunikaci umožňující seznámení všech zaměstnanců a dalších zainteresovaných stran s posláním, vizí, hodnotami a strategickými i operativními cíli školy;
- 1.1.7. zohledňování změn ve vnějším prostředí v rámci přezkumu/revize poslání, vize a hodnot školy;
- 1.1.9. řízení konfliktu zájmů prostřednictvím identifikování potenciálních oblastí konfliktu zájmů a přijetím odpovídajících zásad.

	Personální oblast	Poznámka
1. 1. 1	<p><b>Vypracování a formulování vize a poslání školy.</b> V běžném provozu mateřské školy jsou postupně uplatňovány cíle předškolního vzdělávání a jejich kontrola plnění. Od září 2018 vypracovává ředitelka školy spolu s kolektivem učitelek novou verzi vize, ŠVP MŠ.</p> <p><b>Původní:</b>  <b>Př.: Demografické podmínky</b> – sídlištní mateřská škola, jejíž kapacitu by bylo možné zvýšit z 95 až na 140 dětí. (rozdělit do dvou fází –</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>I. fáze - doplnit stávající hygienické zařízení o 1 toaletu a 1 umyvadlo- navýšení na z 95 na 112.</li> <li>II. fáze - využití provozního pavilónu k vybudování 1 třídy pro 28 dětí.</li> </ul>	

	<p>Důkazy: V roce 2009 se na mateřské škole dle hygienických požadavků nacházelo 20 toalet a umyvadel přímo u tříd a 2 toalety a 2 umyvadla v provozním pavilónu, která jsou přístupná z venku. Celkem 22 toalet a 22 umyvadel. Dle vyhlášky 410/2005 Sb., o hygienických požadavcích na prostory a provoz zařízení a provozoven pro výchovu a vzdělávání dětí a mladistvých ve znění pozdějších předpisů, § 4, odst. 5 – 5dětí/1 toaleta.</p> <p><u>Poznámky:</u> Předáno architektovi – společnost STORING s. r. o., Žitavská 727/16 – 485 388 111</p> <p>Na základě předaných dokumentů – je nutné vypracovat nové dokumenty tak, aby odpovídaly legislativním normám. <b>Akce ukončená v roce 2015.</b></p> <p><b>V září 2018 dochází ke snížení počtu dětí na třídu a to 24 dětí bez výjimky. (Nové normativní financování od roku 2019)</b></p> <p>Je potřeba vytvořit návrh na anketu a širší diskusi se zaměstnanci tak, aby se mohli zaměstnanci zapojit do projektu vytváření vize a poslání školy. Takto může ředitelství školy podnítit jejich zájem o činnost školy i aktivní zapojení do systémových i provozních změn.</p> <p><b>Kam směřujeme:</b> Po schválení vize a strategie - uplatňovat a zavádět prvky z těchto oblastí do praxe.</p> <p>Nastavit inovovaný „Školní vzdělávací program mateřské školy(ŠVP MŠ) a také třídní vzdělávací programy (TVP MŠ). S tím souvisí vypracování Organizačního řádu školy a Školního řádu školy. Nutné- vypracovat systém hodnocení dětí.</p> <p>ŠVP – zaměřit se na tři základní polohy:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) koncepce kompetenčního řízení školy -vymezení kompetencí v řízení a správě školy (nezbytný základ pro tvorbu systému organizace)</li> <li>2) koncepce výuky – tvoří základ vzdělávacího úsilí školy a zaměřuje se ve svém důsledku ke konečnému obrazu dítěte dle RVP PV Inovace ŠVP – Rok v mateřské škole. Jakým způsobem? - Zhodnocením dosavadního ŠVP a TVP vlastními silami a požádat i ČŠI či kolegyni z jiné mateřské školy. Po prostudování – mé poznatky: chybí používání terminologie vycházející z RVP PV) – nastavit evaluaci- techniky vyhodnocování, hodnocení jednotlivých dětí, časová období – doporučuji září-leden-červen)</li> <li>3) koncepce výchovného systému – změny organizace, kompetence jednotlivých pracovníků školy..apod)</li> </ol> <p>⚠ Vyvarovat se: nejasného a nepřesného vymezení kompetencí ⚠ odtržení odpovědnosti a rozhodovacích pravomocí</p>	
<p>1. 1. 2</p>	<p><b>Přetvoření vize a poslání na strategické (střednědobé) a provozní (konkrétní a krátkodobé) cíle a opatření.</b></p>	

	<p>Strategie mateřské školy se stále přetváří. Postupně by se z obecné roviny měla dostávat do konkrétní roviny, ve spolupráci s pedagogickými pracovníky pro organizační a metodickou činnost. Velký problém činí právní postavení ředitelky, která musí vzhledem k řízení školy ještě splnit svou pedagogickou činnost.</p> <p><b>Co je potřeba zlepšit, na co se zaměřit:</b> Sledovat a zpracovávat neustále se měnící legislativu. Vizi a strategii školy ovlivňují normativní počty zaměstnanců!</p> <p>Sledovat, prostudovat a aplikovat do praxe a sladit dokumenty mateřské školy s platnou legislativou.</p>	
<p>1. 1. 3</p>	<p><b>Zapojení příslušných zainteresovaných stran do zpracování vize, poslání, hodnotového rámce, strategických a provozních cílů ( např. zaměstnanců, rodičů, zřizovatele.</b></p> <p>Do koncepce podrobněji rozpracovat spolupráci s rodiči a se zřizovatelem, tak i s ostatní veřejností.</p> <p>Jakým způsobem? Ve spolupráci s pedagogy vytvořit dotazníky pro rodiče, pro zaměstnance – evaluace- měřitelné hodnoty.</p>	
<p>1. 1. 4</p>	<p><b>Sdělování vize, poslání, hodnot, strategických a provozních cílů všem zaměstnancům v organizaci a jiným zainteresovaným stranám.</b> Strategie a vize mateřské školy bude prezentována na jednáních u zřizovatele, rodičovských schůzkách, na provozních poradách a pedagogických poradách.</p> <p><b>Jakým způsobem:</b> Neustálá komunikace s jednotlivými zainteresovanými stranami.</p> <p><b>Co praxe ukazuje:</b> V současné době někteří zaměstnanci mateřské školy mají nedůvěru k novým změnám, mladší část pedagogických pracovníků se nebrání a změny vítá.</p> <p><b>Spolupráce s rodiči</b> – třídní schůzky, vytvoření skupiny rodičů, kteří by se podíleli na činnosti školy.</p> <p>Konání třídních schůzek – hlavní: 1x seznámení rodičů nově přijatých dětí – vždy ke konci srpna 1x za rok všechny třídy hlavní schůzky – po jednotlivých třídách. Organizaci zajišťují učitelky.</p>	<p>3,1</p>

	<p><b>Rok - 2018/2019</b></p> <p>1.1.5. posilování vzájemné důvěry a respektu mezi vedením a pedagogickými i nepedagogickými zaměstnanci školy,          1.1.6. vytváření podmínek pro efektivní komunikaci umožňující seznámení všech zaměstnanců a dalších zainteresovaných stran s posláním, vizí, hodnotami a strategickými i operativními cíli školy;          1.1.7. pravidelná revize poslání, vize a hodnot školy;          1.1.8. zohledňování změn ve vnějším prostředí v rámci přezkumu/revize poslání, vize a hodnot školy;          1.1.9. řízení konfliktu zájmů prostřednictvím identifikování potenciálních oblastí konfliktu zájmů a přijetím odpovídajících zásad.</p>	
	<p><b>Důležité – Oblast personální – zpracovat tak, aby dosažené hodnoty mohly být měřitelné.</b></p>	

**Subkritérium 1. 2 - Vypracování a uplatňování systému pro řízení organizace a výkonnosti a změn.**

**Dílčí kritéria**

- 1.2.1. rozvíjení procesů a organizační struktury školy v souladu se strategií, plánováním a potřebami a očekávanými zainteresovaných stran;
- 1.2.2. definování a zajištění vhodných forem a podmínek pro řízení školy (úrovně, funkce, odpovědnost a kompetence);
- 1.2.3. vypracování a schválení měřitelných cílů a úkolů pro všechny úrovně řízení školy;
- 1.2.4. stanovování měřitelných cílů a úkolů pro všechny úrovně řízení školy;
- 1.2.5. vytvoření podmínek pro projektovou a týmovou práci;
- 1.2.6. rozvíjení systému měřitelných strategických a operativních cílů a měření výkonnosti školy;
- 1.2.7. informování zaměstnanců a příslušných zainteresovaných stran o připravovaných změnách a jejich důvodech.

	<b>Kritérium</b>	<b>Poznámky</b>
1. 2. 1	<p><b>Identifikace hlavních a vedlejších procesů . Identifikace potřeb všech zaměstnanců a zároveň rodičů i zřizovatele.</b> Ve spolupráci s okolními mateřskými školami by měl být vypracován materiál o činnosti a působení mateřské školy. Výstupem by mělo být zmapování informace o činnosti školy, ale zároveň i zjištění jak byl systém řízení nastaven. Provoz mateřské školy je dán zákony a předpisy, viz. bod 1. 1. 2. Je praktické mít procesy popsány (např.: postup při sestavování a schvalování rozpočtu). Při vydávání nebo aktualizaci interních předpisů se potom nemůže na některé procesy zapomenout.</p> <p><b>Závěr:</b> Všechny procesy v této oblasti nejsou zmapovány ani popsány.</p>	

	<p>1) ekonomická část 2) pedagogická část</p>	
1. 2. 2	<p><b>Vypracování organizačních struktur a procesů v souladu s úkoly školy a potřebami a očekáváními zainteresovaných stran.</b> Organizační struktura je nastavena obecně. Částečně je tak zajištěna její optimalizace z hlediska nejrůznějších zainteresovaných skupin. Od nového školního roku bude nastavena nová organizační struktura. Detaily budou upřesňovány na poradách. Na konci školního roku – provést vyhodnocení.</p>	
1. 2. 3	<p><b>Definování vhodných úrovní managementu, funkcí, odpovědností a správní samostatnosti.</b> Toto je stanoveno organizačním řádem. roku. Organizační struktura – viz. příloha č. 1 Změnou organizační struktury by mělo dojít k většímu zapojení zaměstnanců do řízení školy a k větší komunikaci mezi vedením a zaměstnanci školy. Nemělo by tak docházet ke zkreslování, úpravě informací, ale dojde k okamžitým a přesnějším informacím.</p> <p><b>Závěr:</b></p>	
1. 2. 4	<p><b>Vybudování systému informací o managementu s interními audity a kontrolami.</b> V rámci organizace se teprve začíná. Prvním krokem je dokument Autoevaluační zpráva zaměřená na kontrolní a řídicí činnost. Pro stanovení měřitelných cílů je třeba mít identifikovány a popsány procesy.</p> <p><b>Závěr:</b> Důležité, aby zaměstnanci pochopili, že analýza a popis procesů, kterými škola naplňuje své poslání, je nejen z hlediska řízení a kvality poskytovaných služeb (předškolní vzdělávání), ale také ve vztahu k efektivnosti a hospodárnosti rozhodujícím kritériem. V současné době probíhá aktualizace organizačního řádu pro školní rok 2018/2019. (snížení počtu dětí na třídu, propuštění 1 učitelky). Následně po upřesnění pracovních náplní bude aplikován vnitřní řídicí a kontrolní systém, včetně popisu procesů, kritérií a rizik činnosti celé mateřské školy. Budou uspořádány tematické porady k problematice řízení, nastavení procesů, identifikace rizik a kritérií hospodárného a efektivního poskytování služeb (pedagogický proces, zájmové kroužky).</p> <p><b>Závěr:</b> Pro nastavení měřitelných cílů je třeba mít identifikovány a popsány procesy.</p>	
1. 2. 5	<p><b>Vypracování systému provozních záměrů nebo měření výkonnosti v organizaci.</b> Doposud ředitelství školy metodiku zaměřenou na výkonnost zaměstnanců nepoužívalo. Neznalost metodiky. Ředitelství školy nemělo zpracovaná kritéria – vyhodnocování plnění daných úkolů u jednotlivých zaměstnanců.</p>	

	<p>V současné době se ředitelství školy pomalu snaží zavádět organický styl řízení, který je založen na týmové spolupráci. Příkazy se nahrazují sdělením, doporučením. Skupiny se formují na konkrétních úkolech. Jednotliví zaměstnanci se tak stávají spíše koordinátory.</p> <p><b>Závěr:</b> Ředitelství školy vypracuje dotazník zaměřený na zjištění názorů jednotlivých zaměstnanců, na vztahy mezi vedením školy a jednotlivými členy pedagogického sboru a na názory efektivní pedagogické práce.</p>	
--	--	--

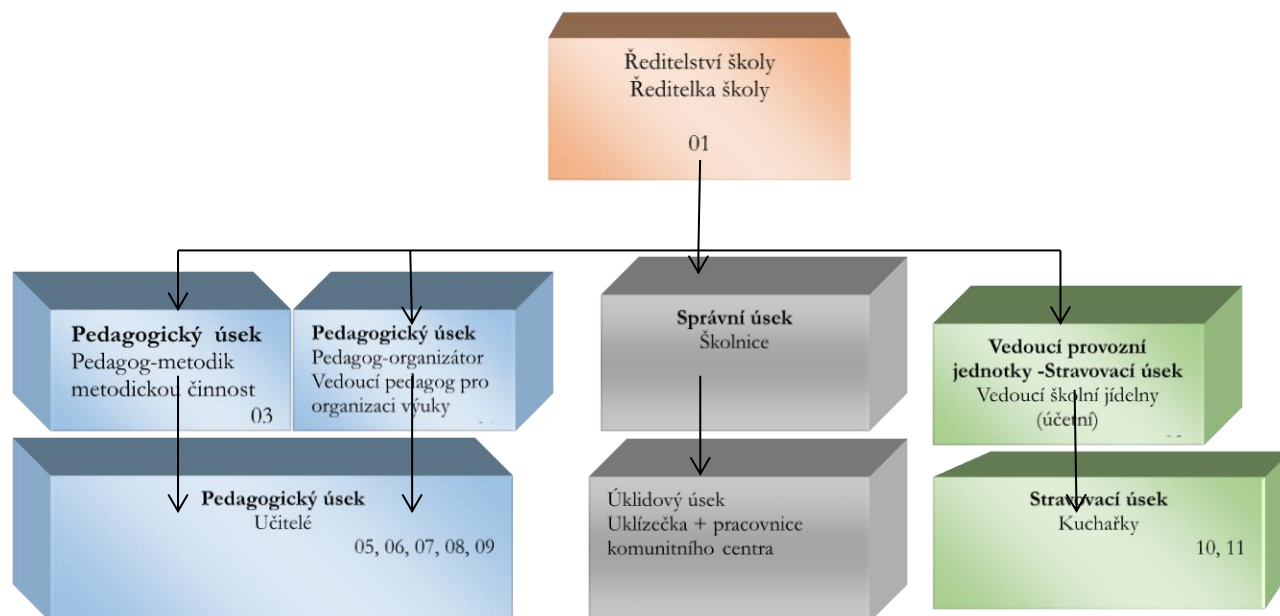
**Ostatní oblasti budou postupně zpracovávány a doplňovány.**

## **Příloha č. 2 Organizace školy**

### **Organizační schéma**

Vnitřní organizační schéma Mateřské školy „Jablůňka“.





### ***Komentář k organizačnímu schématu***

#### **Ředitelství školy: ředitelka školy – pracovní úvazek 1, pracovní pozice 1**

**Pedagogický úsek:** pedagog pro metodickou činnost – pracovní úvazek 1 a pracovní pozice 04, pedagog pro organizaci výuky s pracovním úvazkem 1 a pracovní pozicí 03 a pedagogové s pracovním úvazkem 0,8 a pracovní pozicí – 05, 06, 07, 0,8 a 0,9 s pracovním úvazkem 0,75.

**Stravovací úsek:** Vedoucí provozní jednotky (VPJ a účetní) – pracovní pozice 02, pracovní úvazek 1 a kuchařky s pracovním úvazkem 2 a pracovní pozicí 13, 14.

**Správní úsek:** úklid (školnice, uklízečka – s pracovním úvazkem 2 a pracovní pozice 11, 12. Zaměstnanec komunitního centra není zaměstnancem MŠ Jablůňka.

**Ředitelka školy** – Nejvyšším řídicím článkem v mateřské škole je ředitelka školy. Řízením zajišťuje především prostřednictvím směrnic, vnitřních předpisů a pokynů, které vydává písemně a formou ústních příkazů.

**Vedoucí pracovníci** – Řídí podřízené pracovníky svého organizačního úseku. V případě potřeby zastupují ředitelku školy v rozsahu a kompetencích určených ředitelkou školy. Během nepřítomnosti vedoucího zaměstnance jej zastupuje na úseku pověřená pracovnice, kterou určí vedoucí zaměstnanec se souhlasem ředitelky školy.

**Porada vedení** – Porada vedení je základním poradním orgánem ředitelky školy a koná se pravidelně 1 za 14 dnů nebo podle potřeby. Členy vedení jsou- vedoucí provozní jednotky, metodik pro pedagogickou činnost a metodik pro organizaci vzdělávání. O jednání se vyhotovuje zápis, kde jsou uvedeny úkoly, stav jejich řešení a termíny dokončení, kdo je za řešení příslušného úkolu zodpovědný.

**Pedagogická rada** – Pedagogickou radu zřizuje ředitelka školy jako svůj poradní orgán, členy pedagogické rady jsou všechny učitelky. Pedagogické rady se konají každé čtvrtletí školního roku nebo podle potřeby. O jednání se vyhotovuje zápis, se kterým se prokazatelným způsobem seznamují všichni zaměstnanci školy.

**Provozní porady** – Provozní porady jsou věnovány otázkám organizačním a provozním, jsou určeny pro učitelky i provozní zaměstnance školy. Konají se podle potřeby.

