

## KONCEPCE ROZVOJE ŠKOLY po sloučení kláštereckých MŠ.

**Vize:** podpora týmové práce a **spolupráce mezi jednotlivými mateřskými školami v zájmu celku + spolupráce se zřizovatelem:** na základě pozitivního přístupu a partnerství – hledat a nacházet společná řešení v budoucnosti; kapacity MŠ – budovy MŠ a jejich využití, opravy budov a zahrad; provozní doba, přijímání dětí mladších tří let, povinná předškolní docházka; projekt Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání 2014-2020 (dále jen OP VVV), dotační program MŠMT „Podpora zabezpečení škol a školských zařízení“ – v případě realizace odpovědnost a dokončení.

**Mise:** Jaké je naše poslání? Mateřská škola je výchovně vzdělávací instituce, dle školského zákona jsme pro rodiče veřejnou službou a naším je úkolem je poskytovat **profesionální výchovu a vzdělání** dětem předškolního věku tak, aby děti, které opouštějí MŠ, byly osobnosti vzhledem ke svému věku samostatné a sebejisté, připravené na život a další vzdělávání. Naším úkolem je rovněž poskytované předškolní vzdělávání neustále **zkvalitňovat**.

K naplňování vize slouží **úkoly** a **dílčí cíle**:

**1. SLOŽIT TÝM SPOLUPRACOVNÍKŮ:** k uskutečnění představy je třeba sdílení vize v rámci pracovního týmu. Záměr: oslovit stávající ředitelky nebo uskutečnit výběrové řízení na pracovní místo „vedoucí organizačního útvaru příspěvkové organizace – zástupce odloučeného pracoviště.“ Je třeba nastavit společnou cestu – definovat, kde se nacházíme, kam jdeme a proč, a co pro to vedoucí i všichni pracovníci mají udělat – analýza SWOT. Specifikovat silné a slabé stránky kolegyně metodou Belbinova dotazníku „Jaká je moje role v týmu.“

**2. NASTOLIT TVŮRČÍ ATMOSFÉRU SE VŠEMI PRACOVNÍKY:** projít jednotlivá odloučená pracoviště a seznámit se s podmínkami a potřebami jednotlivých pracovišť => realizovat potřebné změny, inovovat a zlepšovat pracovní podmínky. Podporovat každého jedince v organizaci, aby usiloval o vlastní rozvoj. Opustit zastaralé postupy, otevřít se novým názorům a učit se od druhých. Podporovat týmové učení, myslet systémově, vidět celky, vzorce, vztahy změn. Systematicky porovnávat efektivnost a trvat na zlepšení práce školy kvalitním řízením. Brainstorming se všemi pracovníky; komunikace a vysvětlování, vytvoření silné přesvědčovací skupiny uvnitř týmu, dát lidem čas, zajímavé úkoly, jistotu samostatnosti – autonomie, možnost osobního rozvoje, vhodné pracovní klima, jistotu zaměstnání i sociální požitky. Umožnit vedoucím pracovníkům participovat na řízení. Spolupráci mezi jednotlivými MŠ založit na otevřenosti, důvěře, toleranci, respektu a sebereflexi.

**3. VYBUDOVAT ZÁZEMÍ A PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ:** pro management MŠ, tj. kancelář ředitelky, kancelář vedoucí školní jídelny, hospodárky – účetní, dále prostory pro pedagogický sbor, zasedací místnost pro prezentace, školení bezpečnosti práce, semináře apod.

**4. VYTVOŘIT MANAŽERSKÝ INFORMAČNÍ SYSTÉM:** zajistit pravidelná setkávání s vedoucími pracovníky- zpravidla 1x měsíčně, s pedagogy vést diskuze i práce na společných tématech, projektech.

- a. Sledovat legislativu: opírat se o zákony a školské předpisy.
- b. Vytvořit vnitřní normy: školní řád, provozní řád, organizační řád, pracovní řád, řád ŠJ, vnitřní platový předpis a další.
- c. Vnější „nepsané“ skutečnosti: zajímat se a sledovat společenské klima, faktory sociologické, sociální, ekonomické i politické, které by mohly ovlivňovat provoz MŠ.
- d. Vnitřní „nepsané“ skutečnosti: sledovat klima jednotlivých škol, složení pedagogického sboru – např. věk, dát příležitost mladším, kvalifikovanost, interpersonální vztahy, provozní zaměstnanci, celková image školy. Je třeba uplatňovat tzv. chodící management: navštěvovat

jednotlivá pracoviště; zaujmout postoj otevřené chápavosti, podporovat krátké přestávky zejména u pedagogických pracovníků v rámci související nepřímé práce celkové pracovní doby, podporovat pracovní diskuze týkající se výchovně vzdělávací práce a spolupráce za účelem zkvalitňování poskytovaného vzdělávání – učit se jeden od druhého (tzv. učící se mateřská škola).

- e. Informace pro rodiče: zveřejňovat prostřednictvím webových stránek MŠ. V první řadě dojde ke změně adresy a názvů jednotlivých odloučených pracovišť. Na webových stránkách bude mít každá MŠ (jednotlivé pracoviště) svojí záložku, kterou bude spravovat prostřednictvím odpovědných osob za vkládání informací, aktualit, fotografií, průběžně. Bude určena na každé jednotlivé MŠ odpovědná osoba za tiskové zprávy do časopisů a novin- regionálních i celostátních.

## **5. REALIZACE STRATEGIE** v oblasti manažerských funkcí:

- a. **Personalistika:** vytvoření nových organizačních útvarů v rámci školy, tj. odloučená pracoviště. Úspěšnost je podmíněna souhrou mezi vedením a zaměstnanci – kompetence pro zástupkyně odloučeného pracoviště budou stanoveny v rámci pracovní náplně a budou na ně delegovány pravomoci vedoucího organizačního útvaru: vedení pokladny (peněžní hotovost), evidence majetku, řízení a efektivní komunikace jak s přímým nadřízeným (ředitel/ka školy), spolupracovníky, tak s podřízenými pracovníky, motivace lidí, plánování, organizování a kontrola – hospitace, poskytování potřebných informací, řešení problémů interpersonální i pracovní povahy. Zajištění operativního chodu a odpovědnost za celé pracoviště vč. podřízených pracovníků – viz organizační struktura. Povinná dokumentace a správní úkony budou vedeny dle zákona, spolupráce s vedením bude vyžadována v oblasti zápisu dětí, evidence dětí, evidence docházky zaměstnanců, bezpečnosti práce, výkaznictví, evidence stavu energií a majetku, dále při objednávání učebních pomůcek, potřeb, materiálu, nebo objednávání technických oprav. Spolupráce se školní jídelnou. Zástupkyně odloučených pracovišť budou jmenovány do funkce dle zákoníku práce, se zkušební dobou 6 měsíců.
- b. **Plánování a rozhodování:** vždy se zástupkyněmi odloučených pracovišť na plánovaných pravidelných poradách zpravidla 1x měsíčně, i v rámci nepravidelných porad svolaných ad hoc v případě nutnosti a naléhavosti. **Cíl rozhodování:** řídit se stručností, jasností, srozumitelností a relativní otevřeností; společně předvídat, řídit, koordinovat a kontrolovat.
- c. **Organizování:** budovy a její umístění, kapacita školy a využití – naplňovat jednotlivé MŠ do počtu 24 dětí na běžnou třídu dle Vyhlášky o předškolním vzdělávání, maximálně do počtu 26 dětí v běžné třídě – dle schválené výjimky zřizovatelem. Ideální stav -24 dětí, aby se pedagogové mohli individuálně věnovat plně všem dětem tak, jak to ukládá RVP PV (Rámcový vzdělávací program pro předškolní vzdělávání). Případná optimalizace v budoucnu dle potřeb zřizovatele nebo za účelem ekonomického využití volných kapacit. **Dlouhodobý cíl:** vybudovat informační přednáškové (školící) centrum pro pedagogy, případně pro rodiče (semináře). Možnost pronájmu volných tříd pro Mateřské centrum nebo dětskou skupinu pro děti mladší tří let, termín: rok 2017-2018.
- d. **Vedení lidí:** a) ovlivňování – **cíl:** předat zkušenosti a dovednosti ze studií, dále z praxe fungování již sloučených MŠ; b) znalost lidí – snaha jim rozumět; c) dovednost motivovat a stimulovat. Lidé jsou nejcennějším zdrojem každé fungující organizace. Úkolem manažera je lidi vést, vážit si jich, vést k seberealizaci a dle zásluh oceňovat a odměňovat.
- e. **Zpětná vazba:** kontrola. Podstatou je kritické zhodnocení skutečnosti s ohledem na řídicí záměry – cíle. Účelem kontroly je možnost korekce a důraz na preventivní vliv s určitou mírou doporučení. Úkolem je stanovit plán pro každého pedagoga (tzv. plán osobního rozvoje)

na základě sebehodnocení a autoevaluačního dotazníku. **Cíl:** zjistit a posoudit úroveň vlastní výchovně vzdělávací práce vzhledem k daným podmínkám Rámcového vzdělávacího programu pro předškolní vzdělávání (RVP PV) a školního vzdělávacího programu (ŠVP), potažmo třídního vzdělávacího programu (TVP) 1x ročně – zhodnotit, zda plány a vize jsou plněny, a hledat průsečíky s vizí MŠ. Hodnotit pravidelně práci ostatních zaměstnanců – formou dotazníků, rozhovorů (1x za dva roky). U pedagogických zaměstnanců se připravit na kariérní systém učitelů. Nástroje evaluace (monitoring, hospitace) delegovat na zástupkyně odloučených pracovišť. Dále pořádat vzájemné hospitace, diskuse, rozbor; distribuovat dotazníky, formuláře, ankety, realizovat obsahovou analýzu textu (zápisy v třídní knize), rozhovory, shadowing/stínování.

**Cíl sloučené organizace v rámci managementu lidských zdrojů:** spokojení zaměstnanci – každý musí mít pocit osobní důležitosti a jistoty, že jeho podíl na výsledcích je významný.

**6. ŘÍZENÍ PEDAGOGICKÉHO PROCESU:** složky řízení – práce s informacemi: monitoring, rozhovory, dotazníky, formuláře, hospitace, vzájemné hospitace, dokumentace školy, analýzy zápisu v třídní knize, sběr dat, zpracování, rozhodování, zpětná vazba. **Cíl sloučené organizace v rámci pedagogického procesu:** spokojené děti a jejich rodiče, jakož i zřizovatel a kontrolní orgány, České školní inspekce (dále jen ČŠI), Krajské hygienické stanice (KHS) ad.

- a. **Školní vzdělávací program:** a) zachování v případě fungujícího, nicméně provést nutné změny – nové údaje, název, číslo jednací; revize, aktualizace, případné doplnění systému evaluace – termín: ihned; b) zahájit proces hodnocení kvality školy – termín: do 31. 8. 2017 (k posouzení kvality využít dle zkušeností např. TQM – Total Quality Management: 12-14 ukazatelů kvality, podle výsledků pak zařadit dané pracoviště na škálu a určit filosofii trvalého zlepšování každé jednotlivé školy).
- b. **Rámcový plán školy:** předkládat ročně, je součástí – přílohou ŠVP PV. Zahrnuje plán akcí, plán pedagogických porad, plán spolupráce rodiny a školy, plán kontrolní a hospitační činnosti, plán dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků (DVPP). Plán rozvoje školy bude v kompetenci jednotlivých MŠ v návaznosti na týmovou spolupráci celé MŠ. Před projednáním v pedagogické radě na jednotlivých pracovištích bude vyžadována vždy konzultace a případný komentář zástupkyně vedoucího organizačního útvaru (VOÚ), termín: každoročně do 31. 8. **Využití programů (ČŠI)** – pracovat s elektronickými systémy: **InspIS ŠVP** – systém pro tvorbu a administraci ŠVP (využití modul pro práci se ŠVP). **InspIS Portál** – modul o zveřejňování základních informací o škole, termín: do konce roku 2018.
- c. **Podporovat další vzdělávání a profesní růst** všech učitelek: různé možnosti – např. vzdělávání na klíč- v rámci projektu Start –OPVVV. Dále pomocí předávání zkušeností, vznik sekcí – pracovních skupin pro jednotlivé výchovně vzdělávací oblasti: výtvarné, tělesné, hudební, dopravní, informační komunikační technologie, předčtenářské, přírodovědné, předmatematické gramotnosti, a environmentální- termín: do roku 2019.

**Cíl:** podporovat vzájemné hospitace – shadowing/stínování, sdílení a spolupráci v týmech.

**7. PERSONÁLNÍ ŘÍZENÍ. Cíl:** udržet kvalifikované, motivované pracovníky v organizaci, stabilizace personálu – hodnocením, odměňováním, rozvojem a udržováním pozitivních pracovních vztahů. Dát příležitost mladším pedagogům a umožnit profesionální rozvoj, podporovat další vzdělávání; nově začínajícím učitelům pomoci do praxe za podpory tzv. uvádějících učitelek. Vytvořit systém pravidelného hodnocení pracovníků. Zajistit dobré klima a starat se o sociální potřeby pracovníků. Zmapovat zbývající mateřské školy, co se týká personálního obsazení, a přehodnotit v rámci normativu a aktuálního počtu dětí. Posoudit, zda je možné přijmout určitá organizační opatření vzhledem k provozu a podmínkám

jednotlivých MŠ tak, aby stávající zaměstnanci mohli být 2x ročně odměňováni, případně osobními příplatky. Profesionálně řídit za aktivní participace zástupkyň odloučených pracovišť. Vytvořit dostatečný prostor pro další podřízené zaměstnance a jejich kompetence; řešit problémy na věcné úrovni; řídit na bázi odbornosti, iniciativy a flexibility; pracovní kolektiv vést k týmové práci a spolupráci v zájmu celku; dodržovat pravdivost informací za současného dodržování mlčenlivosti.

**8. EKONOMICKÉ ŘÍZENÍ.** **Cíl:** naplánovat reálný provozní rozpočet na roky 2016-2017, stanovit náklady a výdaje celé organizace (termín: ihned). **Střednědobě:** získávat další finanční prostředky pomocí rozvojových programů MŠMT, peníze z EU (OP VVV) – ve spolupráci se zřizovatelem. Do příprav jsme již zapojeni, hotové jsou fiše školy a popis aktivit a pomůcek, které bychom mohli pomocí Agentury pro sociální začleňování získat. Zapojeny jsou všechny MŠ => korigovat a převzít odpovědnost v rámci organizačního útvaru, bude-li projekt realizován. **Dlouhodobě:** efektivně a racionálně nakládat s přidělenými finančními prostředky a využívat fondy organizace dle zákona, tj. 1) prostředky stanovené zřizovatelem – provozní rozpočet; 2) prostředky státního rozpočtu – KÚ; 3) prostředky vybrané od rodičů – úplata za vzdělávání a školské služby; 4) dary, sponzorské dary pouze v návaznosti na souhlas zřizovatele; 5) prostředky z doplňkové činnosti – v návaznosti na povolení zřizovatele musí být uvedeno ve zřizovací listině, pokud není ztrátová, pak může MŠ finanční prostředky po odečtení nákladů spojených s doplňkovou činností využít ve své činnosti hlavní.

- a. **Materiální vize:** dle potřeby a analýzy SWOT na jednotlivých pracovištích zmodernizovat školní jídelny (doplňovat příslušenství, moderní kuchyňské přístroje, které usnadní manuální práci kuchařek), uklízečkám pořídit moderní pomůcky (úklidové vozíky, které usnadní manuální práci, apod.), doplňovat a obnovovat pomůcky a hračky pro výchovně vzdělávací práci s dětmi. Pro potřeby pedagogických pracovníků vybudovat knihovnu a zasedací místnost (vybavit ji didaktickými prostředky – dataprojektory a moderní audiovizuální technikou), umožnit práci na počítači, doplnit metodické listy a literaturu pro zkvalitnění příprav na výchovně vzdělávací práci. Pro vedoucí pracovníky zajistit moderní funkční techniku v rámci Informační a komunikační technologie.
- b. **Ideová vize:** zlepšit kulturu školy, dodržovat společné hodnoty, postoje, symboly, rituály, zvyky, tradice. Pravidelnou, otevřenou komunikací a osobním příkladem působit důvěryhodně a ostatní vést k následování.
- c. **Majetek:** a) zaktualizovat a zaevidovat stav majetku každé MŠ po ukončení inventarizace za předchozí kalendářní rok (termín: do konce ledna 2016). Majetek bude evidován systémově – elektronicky na ředitelství; b) fyzická kontrola: 2x ročně při fyzické inventuře stanovené v termínu dle zřizovatele a kontrola vlastní na každém jednotlivém pracovišti (osvědčila se vždy v pololetí kalendářního roku); c) zabezpečit správu svěřeného majetku na jednotlivých MŠ spolu s pravidelnou aktualizací programů a termíny pravidelné fyzické kontroly včetně vyřazování a zařazování majetku (dlouhodobě).
- d. **Opravy:** a) společně se zřizovatelem realizovat plán oprav - každoročně – ze zpráv a prověrky bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (BOZP); b) drobné opravy: po zkušenostech uplatňovat v režimu poptávky a nabídky od drobných živnostníků a řemeslníků, přednostně pak od firem v Klášterci nad Ohří a okolí. V rámci aktivní spolupráce se zřizovatelem využít služeb ve vlastnictví města, např. Klášterecká kyselka s.r.o.; d) větší opravy: řídit se Směrnicí města o zadávání veřejných zakázek v platném znění, e) realizovat opravy budov a zahrad ve spolupráci se zřizovatelem, s možností finančního podílení se s ohledem na stav investičního fondu organizace.

**9. ORGANIZAČNÍ SCHÉMA – STRUKTURA MŠ:** vymezení kompetencí v řízení a správě školy. Ve vnitřních normách budou definována práva a povinnosti všech účastníků vzdělávání, jejich dodržování.

V Klášterci nad Ohří: 1. 1. 2016

Mgr. Jitka Vlková, ředitelka MŠ, Klášterec nad Ohří, Lípová 570, příspěvková organizace