

Mateřská škola, Trutnov  
Komenského 485  
541 01 Trutnov

# Strategický rozvojový plán

Mateřské školy, Trutnov



Vypracovala: Bc. Vladimíra Priputenová  
Září 2018  
aktualizace v září 2020

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1. REALIZAČNÍ RESUMÉ .....</b>                                   | <b>3</b>  |
| 1.1    Základní údaje o organizaci .....                            | 3         |
| <b>2. HISTORIE, POSLÁNÍ A VIZE ORGANIZACE .....</b>                 | <b>4</b>  |
| 2.1    Předmět činnosti.....  | 5         |
| 2.2    Klíčové osobnosti .....                                      | 5         |
| 2.3    Popis služeb .....   | 5         |
| 2.4    Popis trhů .....   | 6         |
| 2.5    Finanční aspekty .....                                       | 7         |
| 2.6    Strategické zaměření organizace na další období.....         | 8         |
| <b>3. CHARAKTERISTIKA MATEŘSKÉ ŠKOLY .....</b>                      | <b>8</b>  |
| 3.1    Charakteristika produktů .....                               | 8         |
| 3.2    Trh, charakteristika zákazníků.....                          | 8         |
| 3.3    Popis konkurence.....  | 8         |
| 3.4    Charakteristika významných dodavatelů.....                   | 9         |
| 3.5    Vnitřní zdroje školy.....                                    | 9         |
| <b>4. ORGANIZACE ŠKOLY .....</b>                                    | <b>12</b> |
| 4.1    Organizační struktura organizace.....                        | 12        |
| 4.2    Personální zajištění.....                                    | 12        |
| 4.3    Styl a kvalita vedení organizace .....                       | 13        |
| <b>5. VÝSLEDKY STRATEGICKÝCH ANALÝZ, NÁVRHY ROZVOJE ŠKOLY .....</b> | <b>14</b> |
| 5.1    Rozvojový záměr školy .....                                  | 14        |
| 5.2    Situační analýzy .....                                       | 14        |
| 5.2.1    PEST analýza .....   | 15        |
| 5.2.2    Analýza zájmových skupin Stakeholders .....                | 16        |
| 5.2.3    Analýza vnitřních zdrojů .....                             | 17        |
| 5.2.4    Analýza 7S.....  | 18        |
| 5.2.5    Portfoliová analýza BCG.....                               | 19        |
| 5.2.6    Analýza SWOT .....   | 20        |
| 5.3    Strategické cíle.....  | 20        |
| 5.4    Výběr a určení strategií .....                               | 21        |
| <b>6. ZÁVĚR.....</b>  | <b>22</b> |

# 1. REALIZAČNÍ RESUMÉ

## 1.1 Základní údaje o organizaci

|                                       |  |
|---------------------------------------|--|
| <b>Název školy:</b>                   | Mateřská škola, Trutnov  |
| <b>Adresa školy:</b>                  | Komenského 485, 541 01 Trutnov   |
| <b>Telefon:</b>                       | 499 810 443 (ředitelka), 499 810 449 (účetní)  |
| <b>E-mail:</b>                        | <a href="mailto:reditelstvi@mstrutnov.cz">reditelstvi@mstrutnov.cz</a>   |
| <b>Webové stránky:</b>                | <a href="http://www.mstrutnov.cz">www.mstrutnov.cz</a>   |
| <b>ID datové schránky:</b>            | 4mpk2jf  |
| <b>IČO:</b>                           | 75009617   |
| <b>Identifikátor právnické osoby:</b> | 668 000 694  |
| <b>Právní forma:</b>                  | příspěvková organizace s právní subjektivitou od 1.1.2003  |
| <b>Součástí školy:</b>                | Mateřská škola (v sídle a všech odloučených pracovištích)<br>Školní jídelna (v sídle a všech odloučených pracovištích)   |
| <b>Odloučená pracoviště:</b>          | V Domcích 106, 541 01 Trutnov<br>Gorkého 286, 541 01 Trutnov<br>Žižkova 465, 541 01 Trutnov<br>Novodvorská 617, 541 01 Trutnov<br>Tkalcovská 542, 541 01 Trutnov<br>Kryblická 423, 541 01 Trutnov<br>Horská 282, 541 02 Trutnov 2<br>Úpská 559, 541 02 Trutnov 2<br>Benešova 222, 541 03 Trutnov 3<br>Voletiny 128, 541 01 Trutnov 3 |
| <b>Zřizovatel:</b>                    | Město Trutnov, Slovanské nám. 165, 541 01 Trutnov  |
| <b>Ředitelka mateřské školy:</b>      | Bc. Vladimíra Priputenová  |
| <b>Telefon:</b>                       | 499 810 443  |
| <b>E-mail:</b>                        | <a href="mailto:v.priputenova@mstrutnov.cz">v.priputenova@mstrutnov.cz</a> , <a href="mailto:reditelstvi@mstrutnov.cz">reditelstvi@mstrutnov.cz</a>  |
| <b>Statutární zástupce:</b>           | Kamila Burešová  |
| <b>Telefon:</b>                       | 499 814 957  |
| <b>E-mail:</b>                        | <a href="mailto:k.buresova@mstrutnov.cz">k.buresova@mstrutnov.cz</a>   |

### Údaje o jmenování ředitelky mateřské školy do funkce

V souladu s dle § 166 odst. 2 zákona č. 561/2004 Sb., školský zákon, na základě výsledku konkurzního řízení, jmenoval starosta města Trutnova Mgr. Ivan Adamec dne 10.6.2014 k datu 1.9.2014 do funkce ředitelky školy Bc. Vladimíru Priputenovou (usnesení Rady města Trutnova č. 2014-593/11, bod 02.01, ze dne 9.6.2014).

## 2. Historie, poslání a vize organizace

### HISTORIE

Před rokem 2003 mateřské školy v Trutnově fungovaly jako organizační složky města Trutnova. Dne 1. 1. 2003 na základě § 27, odst. 4 zákona č. 250/2000 Sb. o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů a na základě usnesení zastupitelstva města č. 2002 – 403 ze dne 17. 12. 2002 vznikla příspěvková organizace Mateřská škola, Trutnov, která se skládá z jedenácti odloučených pracovišť.

Mateřská škola, Trutnov má své logo a zastřešující ŠVP PV. Každé odloučené pracoviště má rovněž své logo a svůj ŠVP PV, který vychází ze ŠVP PV Mateřské školy, Trutnov.

Logo Mateřské školy, Trutnov:



Obrázek č. 1: Logo organizace

Loga všech odloučených pracovišť:



Obrázek č. 2 Loga všech 11 odloučených pracovišť

## POSLÁNÍ ORGANIZACE POMOCÍ „3P“

**Produkt:** Předškolní vzdělávání podporuje rozvoj osobnosti dítěte předškolního věku, podílí se na jeho zdravém citovém, rozumovém a tělesném rozvoji a na osvojení základních pravidel chování, základních životních hodnot a mezilidských vztahů. Předškolní vzdělávání vytváří základní předpoklady pro pokračování ve vzdělávání (§33 školského zákona).

**Profit:** Předškolní vzdělání v Trutnově zajišťuje příspěvková organizace Mateřská škola, Trutnov, která je právnickou osobou se samostatnou právní subjektivitou od 1. 1. 2003.

**Personal:** V Mateřské škole, Trutnov zajišťují předškolní vzdělávání kvalifikované učitelky.

## VIZE

Využívání metod prožitkového a kooperativního učení hrou a činnostmi dětí, které jsou založeny na přímých zážitcích dětí, podporují dětskou zvědavost a potřebu objevovat, podněcují radost z učení, jeho zájem poznávat nové, získávat zkušenosti a nové dovednosti.

## **2.1 Předmět činnosti**

Organizace vykonává činnost na všech pracovištích:

- mateřské školy
- školní jídelny

**Mateřská škola** uskutečňuje předškolní vzdělávání v souladu s cíli uvedenými v § 33 zákona č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání.

V souladu s § 16 odst. 9 školského zákona poskytuje ve 4 třídách speciálně pedagogickou péči dětem s přiznaným podpurným opatřením. (odloučené pracoviště Horská – 2 třídy, po jedné třídě V Domcích, Kryblická).

V souladu s vyhláškou č. 27/2016 Sb., o vzdělávání žáků se speciálními vzdělávacími potřebami a žáků nadaných, ve znění pozdějších předpisů, integrujeme do běžných tříd děti s přiznaným podpurným opatřením.

**Školní jídelna** poskytuje školské služby v souladu s § 119 školského zákona a dle příslušných ustanovení vyhlášky č. 107/2005 Sb., o školním stravování, ve znění pozdějších předpisů.

Školní jídelna Kryblická zajišťuje dietní stravování pro strážníky, jejichž zdravotní stav podle potvrzení registrujícího poskytovatele zdravotní péče, v oboru praktické lékařství pro děti a dorost, vyžaduje stravovat se s omezením podle dietního režimu. Dietní stravování je garantováno nutriční terapeutkou.

Školní jídelna zajišťuje kromě stravování dětí rovněž závodní stravování zaměstnanců organizace.

## **2.2 Klíčové osobnosti**

- statutární orgán Mateřské školy, Trutnov – ředitel
- zástupkyně ředitelky na jednotlivých odloučených pracovištích
- vedoucí ekonomického úseku

## **2.3 Popis služeb**

- Předškolní vzdělávání se organizuje pro děti ve věku zpravidla od 3 do 6 let, nejdříve však pro děti od 2 let. Dítě mladší 3 let nemá na přijetí do mateřské školy právní nárok. Od počátku školního

roku, který následuje po dni, kdy dítě dosáhne pátého roku věku, do zahájení povinné školní docházky dítěte, je předškolní vzdělávání povinné, není-li dále stanoveno jinak.

- Vzdělávání se uskutečňuje podle ŠVP PV vycházejícího z RVP PV v platném znění.
- Pro děti s podpůrnými opatřeními zajišťujeme integrace do běžných tříd
- Pro děti se SVP máme zřízené 4 třídy dle §16 odst. 9 školského zákona (pracoviště Horská – 2 třídy, V Domcích, Kryblická)
- Stravování zajišťujeme na všech pracovištích, na jednom (Kryblická) zajišťujeme dietní stravování, které je garantováno nutriční terapeutkou

## 2.4 Popis trhů

**Mateřská škola, Trutnov** je předškolní zařízení s kapacitou 1 022 dětí. Má 37 tříd, z toho 4 třídy jsou zřízeny dle §16 odst. 9 školského zákona.

Vývoj počtu narozených dětí ve městě Trutnov ukazuje, že je stabilní a má tendenci se spíše snižovat. V současné době je kapacita naplněná, a je dostačující.

Vzhledem k poklesu narozených dětí zapisujeme již i děti dvouleté. Ve městě jsou obcí zřízené jesle, takže se nepředpokládá enormní nárůst poptávky ze strany rodičů o místě dětí mladší tří let.

### Děti s trvalým pobytem v Trutnově narozené v letech 2011 - 2017

| Městská část       | 2011       | 2012       | 2013       | 2014       | 2015       | 2016       | 2017       |
|--------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Horní Předměstí    | 34         | 40         | 41         | 34         | 34         | 35         | 23         |
| Střední předměstí  | 55         | 67         | 49         | 70         | 43         | 59         | 46         |
| Dolní Předměstí    | 23         | 27         | 18         | 20         | 25         | 22         | 25         |
| Vnitřní Město      | 12         | 12         | 17         | 22         | 8          | 13         | 15         |
| Kryblice           | 29         | 22         | 28         | 28         | 16         | 28         | 25         |
| Bojiště            | 4          | 3          | 3          | 3          | 2          | 1          | 4          |
| Oblanov            | 0          | 1          | 0          | 0          | 0          | 0          | 0          |
| Nový Rokytník      | 0          | 0          | 0          | 0          | 0          | 1          | 0          |
| Starý Rokytník     | 4          | 4          | 3          | 2          | 2          | 2          | 5          |
| Studenec           | 1          | 0          | 3          | 0          | 1          | 0          | 0          |
| Střítěž            | 2          | 1          | 3          | 3          | 0          | 1          | 0          |
| Volanov            | 6          | 9          | 6          | 5          | 6          | 1          | 5          |
| <b>Trutnov 1</b>   | <b>170</b> | <b>186</b> | <b>171</b> | <b>187</b> | <b>137</b> | <b>163</b> | <b>148</b> |
| Dolní Staré Město  | 5          | 2          | 5          | 7          | 10         | 5          | 5          |
| Horní Staré Město  | 91         | 73         | 89         | 95         | 92         | 86         | 75         |
| Babí               | 2          | 0          | 1          | 1          | 1          | 0          | 2          |
| <b>Trutnov 2</b>   | <b>98</b>  | <b>75</b>  | <b>95</b>  | <b>103</b> | <b>103</b> | <b>91</b>  | <b>82</b>  |
| Poříčí             | 15         | 17         | 27         | 14         | 25         | 22         | 24         |
| Adamov             | 0          | 1          | 1          | 1          | 1          | 0          | 0          |
| Bohuslavice        | 1          | 1          | 0          | 0          | 0          | 0          | 1          |
| Lhota              | 2          | 4          | 0          | 1          | 1          | 3          | 0          |
| Libeč              | 5          | 6          | 2          | 2          | 4          | 3          | 4          |
| Voletiny           | 4          | 5          | 2          | 1          | 2          | 3          | 2          |
| <b>Trutnov 3</b>   | <b>27</b>  | <b>34</b>  | <b>32</b>  | <b>19</b>  | <b>33</b>  | <b>31</b>  | <b>31</b>  |
| <b>C E L K E M</b> | <b>295</b> | <b>295</b> | <b>298</b> | <b>309</b> | <b>273</b> | <b>285</b> | <b>261</b> |

Tabulka č. 1: Děti s trvalým pobytem v Trutnově narozené v letech 2011 - 2017

**Městské jesle Trutnov** je jediným zařízením ve městě určené pro děti od 6 měsíců do konce školního roku, ve kterém dosáhnou 3 let.

### MŠ a jesle Meluzínek

Od srpna 2012 byla založena soukromá MŠ a jesle s kapacitou 15 dětí. Je konkurenční MŠ.

### **Lesní školka Ostrov přírody**

Není registrovaná v rejstříku škol, je lesním klubem pro 15 dětí v přírodním areálu Bojiště. Je konkurenčním zařízením. Děti s povinnou předškolní docházkou, které chodí do Lesní školy, jsou přihlášeny do MŠ Trutnov na individuální vzdělávání a dochází v prosinci na ověřování znalostí.

### **Mateřská škola Trutnov – Na Struze**

Je pro děti se speciálními vzdělávacími potřebami a je zřizována KÚ. Není konkurenční MŠ.

### **Mateřské centrum KAROLínka**

Od roku 2001, dětská skupina pro děti od dvou let, které v centru pobývají společně s jejich maminkami. Je službou, tudíž není konkurenční.

### **Dětská podniková skupina Stormík**

Pro děti od 2 – 6 let, pro zaměstnance a partnery PC STORM. Je konkurenčním zařízením. Děti s povinnou předškolní docházkou, které chodí dětské skupiny, jsou přihlášeny do MŠ Trutnov na individuální vzdělávání a dochází v prosinci na ověřování znalostí.

### **Dětská skupina Hravé pacičky**

Pro 12 dětí ve věku od 3 do 6 let. Je konkurenčním zařízením. Děti s povinnou předškolní docházkou, které chodí dětské skupiny, musí absolvovat v mateřské škole ověřování znalostí.

## **2.5 Finanční aspekty**

Mateřská škola, Trutnov je financována prostředky z Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy ČR na základě stanovených PHmaxů pro MŠ (pedagogičtí a nepedagogičtí pracovníci MŠ) a prostředky Krajského úřadu Královehradeckého kraje na základě stanovených limitů a normativů (školní jídelny). Jedná se o prostředky přímých výdajů na úhrady položek:

- platy a náhrady platů, mzdy a náhrady mezd, odměny za práci na základě dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr,
- odstupné
- pojistné na sociální zabezpečení a příspěvek na státní politiku zaměstnanosti,
- všeobecné zdravotní pojištění,
- příděl do fondu kulturních a sociálních potřeb,
- ostatní náklady vyplývající z pracovně právních vztahů,
- nezbytné zvýšení nákladů spojených s výukou, výdaje na učební pomůcky,
- další vzdělávání pedagogických pracovníků.

Další peněžní zdroje, s kterými mateřská škola hospodaří, jsou:

- prostředky získané od zřizovatele,
- prostředky ve vlastních fondech,
- prostředky získané vlastní činností – vybrané školné.

### **Vývoj finančního hospodaření v období 2012-2017**

| <b>Rok</b>                        | <b>2012</b> | <b>2013</b>  | <b>2014</b> | <b>2015</b>  | <b>2016</b> | <b>2017</b>   |
|-----------------------------------|-------------|--------------|-------------|--------------|-------------|---------------|
| Náklady v tisících Kč             | 40 564,83   | 44 427,61    | 48 302,39   | 50 508,86    | 49 601,00   | 52 076,14     |
| Výnosy v tisících Kč              | 40 566,92   | 44 455,24    | 48 302,82   | 50 528,43    | 49 601,00   | 52 343,21     |
| <b>Hospod. výsledek v tis. Kč</b> | <b>2,09</b> | <b>27,63</b> | <b>0,43</b> | <b>19,61</b> | <b>0,00</b> | <b>267,07</b> |

Z přehledu je zřejmé, že hospodaření Mateřské školy Trutnov je rozpočtově vyrovnané.

## 2.6 Strategické zaměření organizace na další období

Strategické zaměření mateřské školy vychází ze základních dokumentů MŠMT, Dlouhodobého záměru vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy Královehradeckého kraje 2016 - 2020, RVP PV, ŠVP PV a koncepce rozvoje:

- Udržet stávající vysokou úroveň předškolního vzdělávání v Mateřské škole, Trutnov.
- Implementovat do předškolního vzdělávání prvky z programu Začít spolu.
- Zvyšovat osobnostně profesní rozvoj pedagogů pomocí systematického DVPP.
- Zajišťovat společné vzdělávání dětí pro děti se speciálními vzdělávacími potřebami a děti nadané.
- Usnadnit přechod dětí z mateřské školy do základní školy - vyrovnávání nerovnoměrnosti vývoje dětí.
- Spolupracovat s rodiči dětí.

## 3. Charakteristika mateřské školy

### 3.1 Charakteristika produktů

- v mateřské škole se v současné době vzdělává 970 dětí ve věku od 2 do 7 let v jednotlivých odloučených pracovištích,
- celkem 37 tříd, z toho běžných tříd 33 a 4 třídy dle §16 odst. 9 školského zákona,
- na každé třídě je zapsáno maximálně 28 dětí, ve třídách dle §16 odst. 9 školského zákona max. 14 dětí, na třídách s dvouletými dětmi max. 22,
- Mateřská škola, Trutnov má zastřešující školní vzdělávací program pro předškolní vzdělávání (ŠVP PV),
- každé odloučené pracoviště má svůj ŠVP PV, který vychází ze zastřešujícího ŠVP PV Mateřské školy, Trutnov a je v souladu s RVP PV v platném znění,
- Mateřská škola, Trutnov je spádovou oblastí pro všechny děti v obci Trutnov.

### 3.2 Trh, charakteristika zákazníků

Vlivem snižujícího se počtu narozených dětí ve městě Trutnov jsou v současné době našimi zákazníky přednostně děti s trvalým pobytem v Trutnově ve věku od 2 do 7 let, a v případě volné kapacity i děti s bydlištěm mimo obec Trutnov.

### 3.3 Popis konkurence

#### MŠ a jesle Meluzínek

- Nízký počet dětí ve skupině
- Dovážená strava
- Vysoké školné
- Rozšířená výuka AJ
- Zapsáno v rejstříku škol, lze poskytovat plnění povinné předškolní docházky

#### Lesní školka Ostrov přírody

- Nízký počet dětí ve skupině
- Nezajišťují stravu



- Celý den v přírodě
- Zázemí pro děti je ve srubu
- Ekologická suchá toaleta
- Zaměřeno na samostatnost dětí
- Vysoké školné
- Nejsou v rejstříku škol, tudíž nemohou poskytovat plnění povinné předškolní docházky

#### **Mateřské centrum KAROLínka**

- Nízký počet dětí ve skupině
- Společný pobyt dětí s maminkami
- Do společných aktivit se zapojují samotné maminky
- Nejsou v rejstříku škol, tudíž nemohou poskytovat plnění povinné předškolní docházky

#### **Dětská podniková skupina Stormík**

- Nízký počet dětí ve skupině
- Pro děti zaměstnanců a partnerů
- Zajišťují stravu
- Nejsou v rejstříku škol, tudíž nemohou poskytovat plnění povinné předškolní docházky

#### **Dětská skupina Hravé pacičky**

- Nízký počet dětí ve skupině
- Zajišťují stravu
- Zaměření na tvoření s dětmi
- Nejsou v rejstříku škol, tudíž nemohou poskytovat plnění povinné předškolní docházky

### **3.4 Charakteristika významných dodavatelů**

| <b>Oblast</b>       | <b>Dodavatel</b>                             | <b>Charakteristika</b>  |
|---------------------|--|---|
| Energie             | ČEZ<br>Centropol Energy<br>Sun Plant s.r.o.  | dodavatel tepla<br>dodavatel elektřiny<br>Fotovoltaika, tepelné čerpadlo    |
| Pojištění           | Pojišťovna Kooperativa<br>Právní poradna DAS | Pojištění majetku, dětí.<br>Právní poradna pro management školy.            |
| Programové vybavení | Alis, spol. s.r.o.                           | SW KEO4 - spisová služba  |
| IT vybavení         | Melco  | zabezpečuje dodávku a servis počítačové techniky i programového vybavení    |
| Vzdělávání          | CV KHK<br>NIDV                               | Vzdělávací semináře pro pedagogické pracovníky                              |
| Internet            | HD Internet                                  | Zajištění internetového připojení na všech MŠ a třídách (WiFi)              |
| Doprava             | Autostyl Trutnov                             | Služební auto pro potřeby ředitelky a celé organizace na operativní leasing |
| Telekomunikace      | T-Mobile                                     | Podniková síť Města Trutnov s voláním v podnikové síti zdarma               |

*Tabulka č. 3: Charakteristika významných dodavatelů*

### **3.5 Vnitřní zdroje školy**

- **Finanční zdroje** – škola je financována ze státních prostředků, z prostředků zřizovatele, z dotací a z vlastních zdrojů (fundraising, vlastní fondy školy, vybírané školné).

- Materiálně-technické zdroje – škola hospodaří s majetkem předaným zřizovatelem k hospodaření, majetkem získaným vlastní činností, který nabývá pro svého zřizovatele a majetkem vlastním. Škola má svěřeno do správy 11 budov.
  - **Odloučené pracoviště V Domcích** – 3 třídy (2 běžné a 1 třídu dle § 16 odst. 9 školského zákona), provoz mateřské školy V Domcích byl zahájen 1. 9. 1946. Jde o netypizované zařízení, umístěné ve staré třípodlažní vile se zahradou. MŠ má dostatečně velké prostory, prostorové uspořádání, které vyhovuje nejrůznějším skupinovým i individuálním činnostem dětí. V roce 2010 - nové dopravní hřiště získané sponzorským darem od firmy BAK, s.r.o.. V témže roce proběhla rekonstrukce dvou sociálních zařízení. V roce 2017 došlo k celkové výměně střešní krytiny, v roce 2020 byla vyměněna okna a vybavena zahrada novými herními prvky.
  - **Odloučené pracoviště Gorkého** – 3 třídy, jednopatrová budova v blízkosti oblastní nemocnice a pět minut chůze od náměstí v sídlištní čtvrti Kryblice na úpatí lesoparku. V roce 2014 došlo k výměně oken, v roce 2017 k celkové rekonstrukci topného systému a k instalaci tepelného čerpadla k vytápění celého objektu. Čerpadla jsou poháněná energií z fotovoltaických článků umístěných na střeše objektu. V roce 2020 jsme vyměnili výtah na přepravu jídla. Plánujeme zateplení pláště budovy.
  - **Odloučené pracoviště Žižkova** – 4 třídy. Mateřskou školu tvoří dvě spojené budovy a nachází se v okrajové části města mezi rodinnými vilkami. Na všech budovách došlo k výměně střechy. V roce 2015 došlo k výměně oken, v roce 2016 k opravě rampy. v roce 2020 došlo k výměně rozvodů ústředního topení a dvou výtahů na přepravu jídla. Do budoucna plánujeme opravy lodžii a revitalizaci školní zahrady.
  - **Odloučené pracoviště Komenského** – 4 třídy, postavena v roce 1978, nachází se ve středu města. Škola je sestavena ze tří dvoupodlažních pavilonů spojených halou. Ve dvou pavilonech jsou umístěny čtyři třídy, v hospodářském pavilonu je v přízemí kuchyň, v poschodí je ředitelství právního subjektu, kancelář vedoucí mateřské školy, vedoucí školní jídelny a byt školnice. V roce 2013 došlo k výměně střechy, v roce 2014 jsme vyměnili okna. Plánujeme rekonstrukci vstupního vestibulu a obnovu školní zahrady.
  - **Odloučené pracoviště Kryblická** – je naším nejmladším odloučeným pracovištěm. V roce 2016 došlo ke zrušení dětského stacionáře a jeho převedení pod Mateřskou školu, Trutnov. Pracoviště Kryblická má 3 třídy, 2 běžné a 1 dle § 16 odst. 9 školského zákona. V roce 2016 došlo k celkové rekonstrukci tříd a v roce 2018 k rekonstrukci kuchyně. ŠJ Kryblická jako jediná zajišťuje dietní stravování pro předškolní děti.
  - **Odloučené pracoviště Novodvorská** – 4 třídy, skládá se ze dvou budov postavených před 35 lety. Budovy se nacházejí na Středním Předměstí města Trutnova. V roce 2003 došlo k výměně střechy a v roce 2010 k výměně oken. V roce 2020 jsme vyměnili výtah na přepravu jídla. Plánujeme obnovu zahrady.
  - **Odloučené pracoviště Tkalcovská** – 3 třídy, panelová budova, která byla postavena v roce 1967. V roce 2016 byla vyměněna okna. Do budoucna plánujeme zateplení.
  - **Odloučené pracoviště Horská** – 6 tříd, budova je umístěna v klidné okrajové části města. Budova je dvoupatrová, po celkové rekonstrukci v roce 2005. V říjnu 2010 oslavila 100. výročí

otevření mateřské školy. Došlo k výměně oken a z dotací byly obnoveny 2 zahrady, z toho jedna je zahrada zelená využívaná k environmentálnímu vzdělávání.

- **Odloučené pracoviště Úpská** – 4 třídy, svůj provoz zahájila 5. srpna 1991. Budova školy je pavilónového typu a je umístěna na okraji sídliště Zelená louka. Její areál tvoří tři části spojené proskleným koridorem. V roce 2010 se realizovala výměna plotu, postupně se vyměnila na všech 4 budovách střešní krytina, v roce 2014 byla vyměněna okna a z dotací obnovena školní zahrada. V roce 2017 byla celkově zrekonstruována a zastřešena 4 venkovní schodiště, v roce 2019 jsme opravili ostatní vchody.
- **Odloučené pracoviště Benešova** – 2 třídy, škola je netypizované zařízení, umístěné ve starším rodinném domě se zahradou. Budova MŠ se nachází uprostřed obce Poříčí (Trutnov 3), v blízkosti náměstí a ZŠ. Budova školy je dvoupodlažní, v přízemí jsou umístěny dětské šatny, šatna pro zaměstnance, sklad materiálu, kancelář vedoucí stravování, školní jídelna a kuchyň s malým skladem potravin. Budova mateřské školy prošla dvěma většími rekonstrukcemi, výrazné změny prodělala v roce 1998, kdy byla provedena velká rekonstrukce. V roce 2015 byla vyměněna okna, v roce 2019 nová střecha včetně krovů.
- **Odloučené pracoviště Voletiny** – jednotřídní mateřská škola v rodinném domku. V roce 2013 byla řešena kanalizace, v roce 2014 byla vyměněna okna a v roce 2015 střešní krytina.
- Lidské zdroje – škola zaměstnává 135 zaměstnanců, z toho 82 pedagogických zaměstnanců (75 učitelek MŠ a 7 asistentů pedagoga), 50 nepedagogických zaměstnanců a 3 účetní. Všichni pedagogičtí pracovníci mají předepsané vzdělání.
- Nehmotné zdroje - Know how – škola má 11 rozdílně vytvořených ŠVP, které jsou zaměřené na jednotlivá odloučené pracoviště (Začít spolu, ekologie...), každé odloučené pracoviště má nezaměnitelnou image.

## 4. Organizace školy

### 4.1 Organizační struktura organizace

Organizační struktura:



Organizační struktura  
Mateřské školy, Trutnov

Vysvětlivky:

|                          |             |
|--------------------------|-------------|
| OP 1 – odložené pracovní | V Domicích  |
| OP 2                     | Gorkého     |
| OP 3                     | Žitkova     |
| OP 4                     | Komenského  |
| OP 5                     | Krybčická   |
| OP 6                     | Novodvorská |
| OP 7                     | Tkalcovská  |
| OP 8                     | Horská      |
| OP 9                     | Úpská       |
| OP 10                    | Benešova    |
| OP 11                    | Valetiny    |



Obrázek č. 3 - organizační schéma MŠ Trutnov

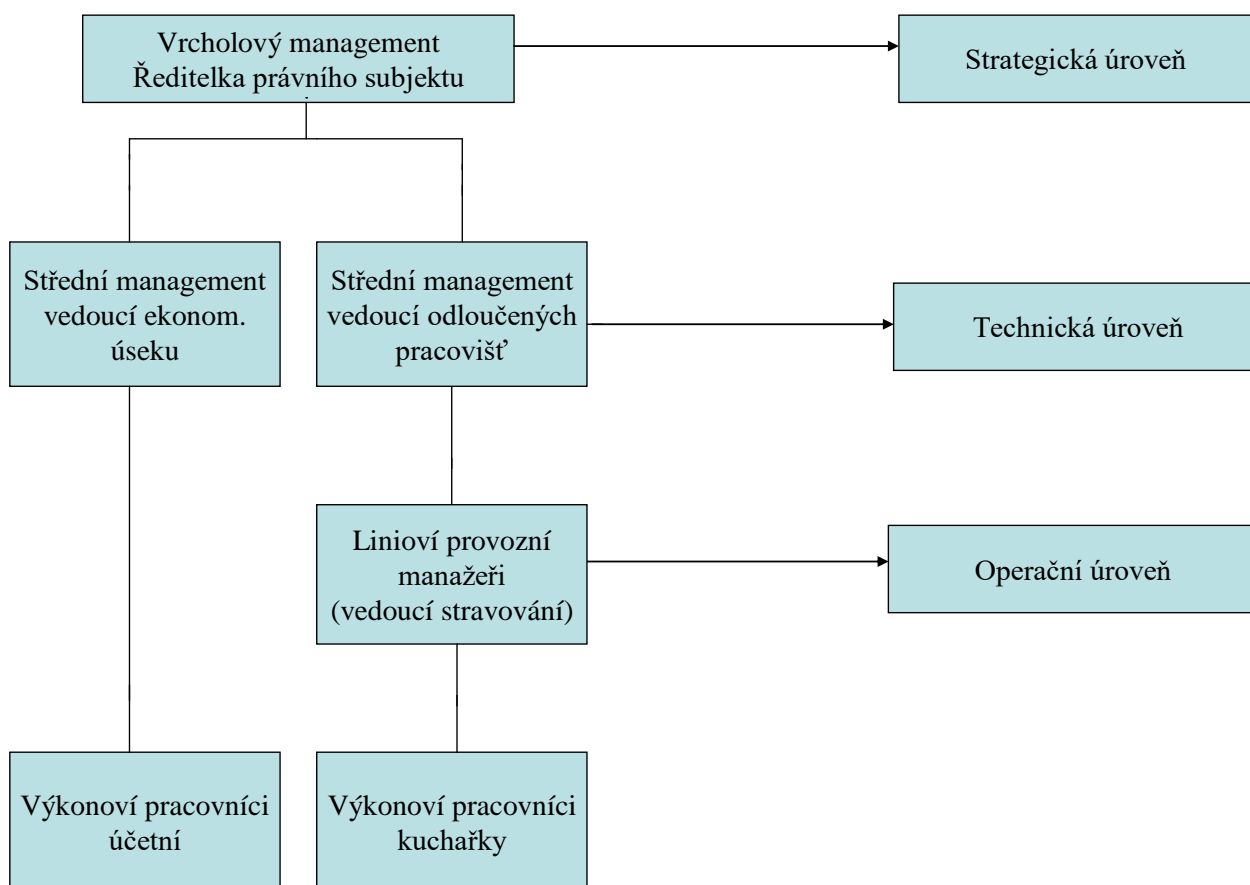
### 4.2 Personální zajištění

Mateřská škola zaměstnává celkem 134 zaměstnanců.

Z toho:

- 79 pedagogických pracovníků (74 učitelek MŠ a 7 asistentů pedagoga)
- 21 kuchařek
- 25 uklízeček + školníků
- 5 vedoucích školních jídelen
- 3 účetní
- 1 pradelna

### 4.3 Styl a kvalita vedení organizace



Obrázek č. 4 - Úrovně managementu a manažeři v organizaci Mateřská škola, Trutnov

V MŠ převažuje demokratický styl vedení. Řízení takto velkého právního subjektu je značně složité, jelikož ředitelka musí zaštiťovat jedenáct odloučených pracovišť, a proto vyžaduje perfektní týmovou spolupráci se středním managementem. Na střední management deleguje velkou odpovědnost. Zástupkyně odloučených pracovišť (střední management) pracují na složitých úkolech samostatně a jsou schopni samostatně řídit svá odloučené pracoviště, řešit vznikající problémy a konflikty (jednají se zákonnými zástupci dětí, hospodaří s přidělenými financemi, vytvářejí plán údržby a investic podle svých potřeb, provádějí výběr nových zaměstnanců apod.). Významným článkem řízení je styl personální práce, spočívající v získání, motivování a vedení lidí, v péči o jejich růst, ve vzájemné spolupráci a v jasném vymezení jejich kompetencí.

V některých situacích je využíván i direktivní způsob vedení.

Řízení mateřské školy je na velmi dobré úrovni i vzhledem k podrobně propracovanému kontrolnímu systému.

## 5. VÝSLEDKY STRATEGICKÝCH ANALÝZ, NÁVRHY ROZVOJE ŠKOLY

### 5.1 Rozvojový záměr školy

„Udržet stávající vysokou úroveň předškolního vzdělávání v Mateřské škole, Trutnov.“

### 5.2 Situační analýzy

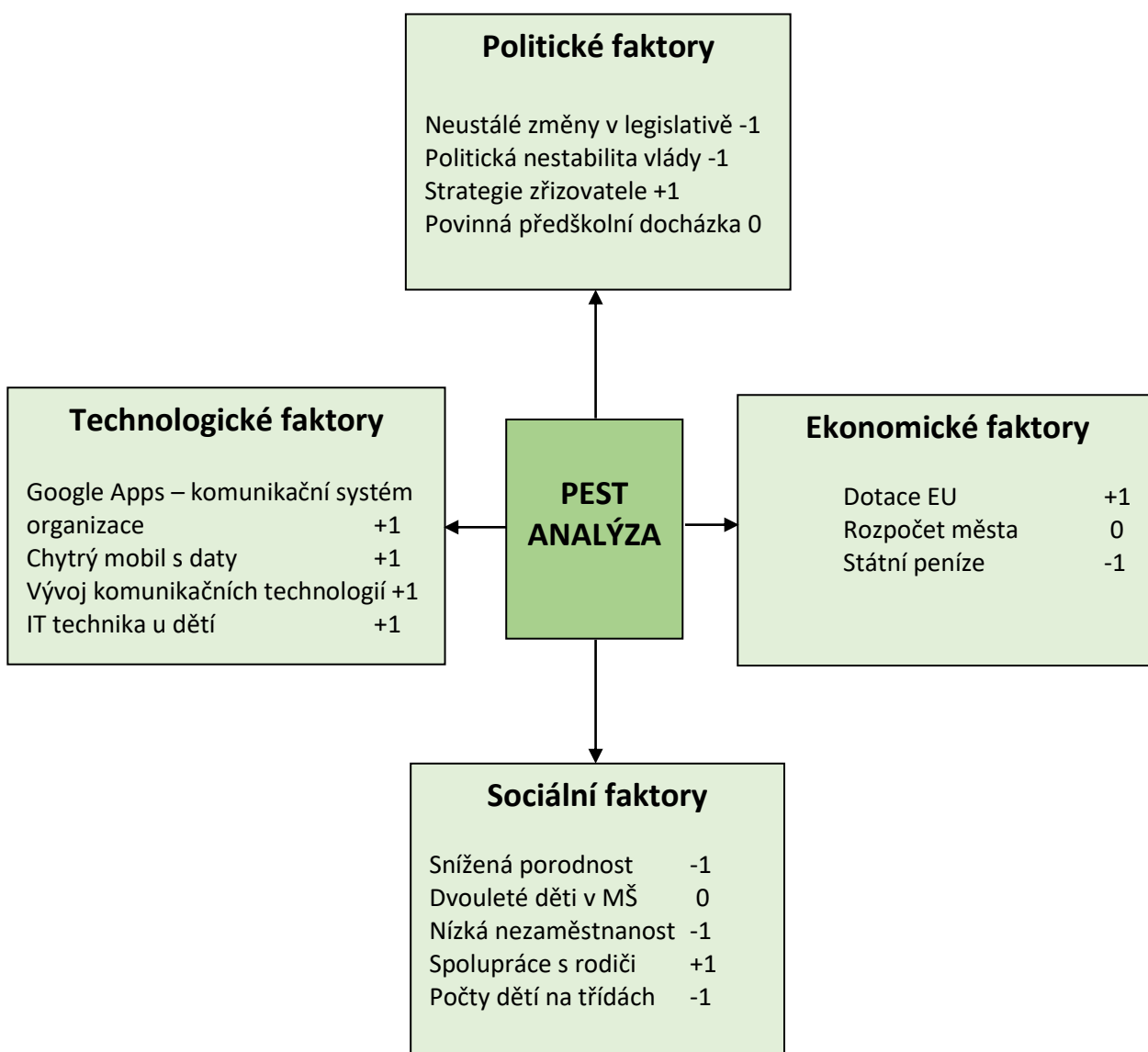
#### Analýza vnějšího prostředí

- Makroprostředí: PEST analýza
- Mikroprostředí: Porterova analýza konkurenčních sil  
analýza stakeholders

#### Analýza vnitřního prostředí

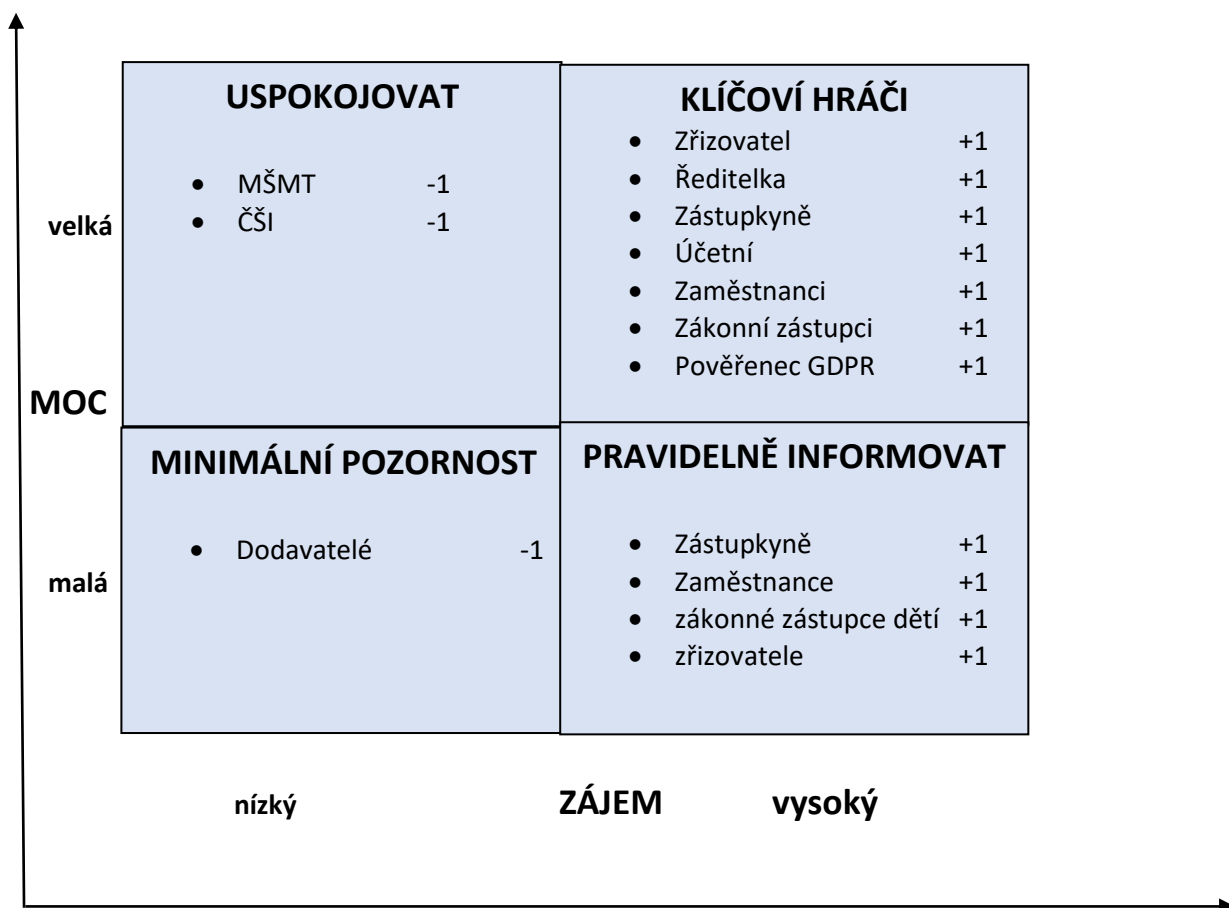
- Vnitřní zdroje: analýza vnitřních zdrojů  
analýza 7S
- Produkt a jeho pozice: BCG

### 5.2.1 PEST analýza



Obrázek č. 5 - PEST analýza

## 5.2.2 Analýza zájmových skupin Stakeholders



Obrázek č. 6 - Matice zájmu a moci

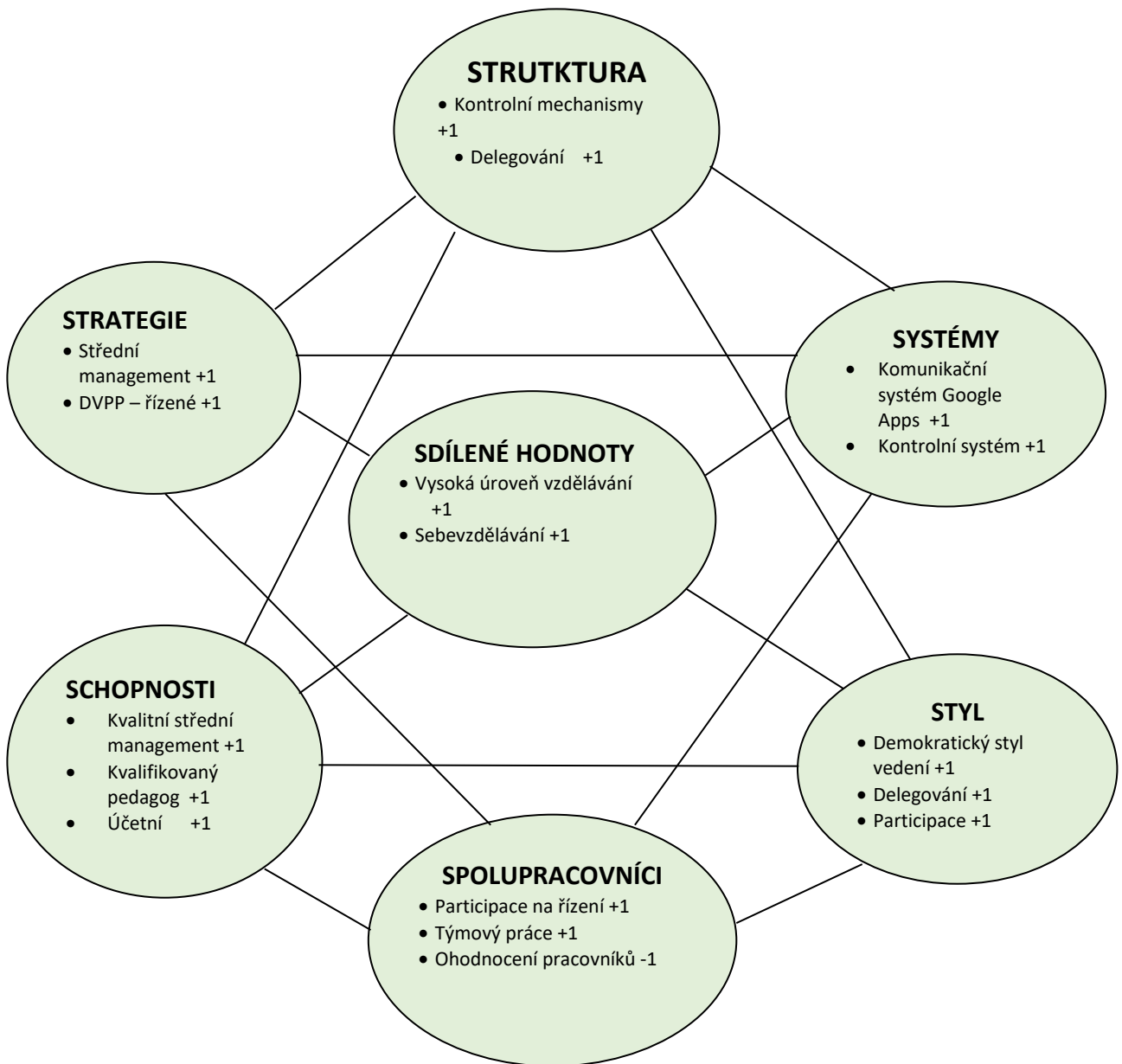


### 5.2.3 Analýza vnitřních zdrojů

|  |   |
|--|---|
| <p style="text-align: center;"><b>HMOTNÉ ZDROJE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Budovy škol -1</li> <li>• Vybavení tříd +1</li> <li>• Vybavení školních zahrad -1</li> <li>• Pomůcky +1</li> <li>• ICT pro děti +1</li> </ul>                             | <p style="text-align: center;"><b>LIDSKÉ ZDROJE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kvalifikovaní pedagogové +1</li> <li>• Speciální pedagogové +1</li> <li>• Účetní +1</li> <li>• Zástupkyně +1</li> <li>• Zástupy za nemoci -1</li> <li>• Chůvy k dvouletým dětem +1</li> <li>• DVPP učitelek +1</li> </ul>                    |
| <p style="text-align: center;"><b>FINANČNÍ ZDROJE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Finance od zřizovatele 0</li> <li>• Finance státní -1               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dotace EU 0</li> <li>• Sponzoring 0</li> </ul> </li> </ul> | <p style="text-align: center;"><b>NEHMOTNÉ ZDROJE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Týmové vedení školy +1</li> <li>• Ekonomický úsek školy +1</li> <li>• Zaměstnanci školy +1</li> <li>• Klima školy +1</li> <li>• Vysoká úroveň vzdělávání +1</li> <li>• Dietní stravování +1</li> <li>• Počty dětí na třídách -1</li> </ul> |

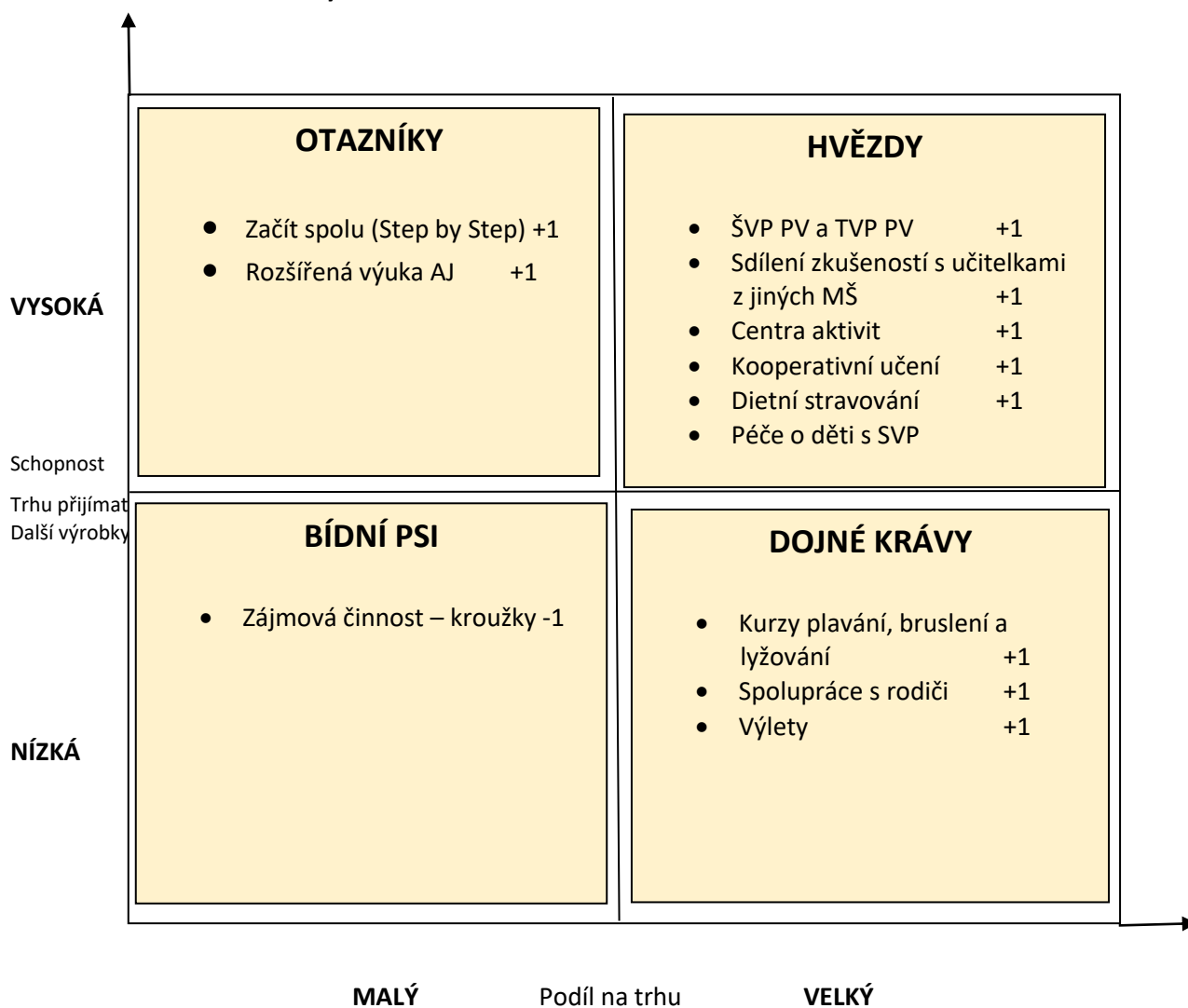
Obrázek č. 7: Analýza vnitřních zdrojů

## 5.2.4 Analýza 7S



Obrázek č. 8: Analýza 7S

## 5.2.5 Portfoliová analýza BCG



Obrázek č. 9: Matice BCG

## 5.2.6 Analýza SWOT

### VNITŘNÍ PROSTŘEDÍ

|   |  |
|---|--|
| <p style="text-align: center;"><b>Silné stránky S</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prvky Začít spolu ve vzdělávání – centra aktivit, kooperativní výuka +1</li> <li>• Rozšířená výuka AJ +1</li> <li>• Střední management +1</li> <li>• Ekonomický úsek +1</li> <li>• Zaměstnanci organizace +1</li> <li>• Google Apps +1</li> <li>• ICT na MŠ +1</li> <li>• Demokratický styl řízení +1</li> <li>• Systematické DVPP +1</li> <li>• 3 Speciální třídy – péče o děti s SVP +1</li> </ul> | <p style="text-align: center;"><b>Slabé stránky W</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Budovy škol -1</li> <li>• Zahrady škol -1</li> <li>• Nedostatek financí pro ohodnocení nejlepších pracovníků -1</li> <li>• Finance od zřizovatele 0</li> <li>• Politická nestabilita, časté střídání ministrů -1</li> <li>• Inkluze (chaos) -1</li> </ul> |
| <p style="text-align: center;"><b>Příležitosti O</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dotace EU – šablony +1</li> <li>• Personální posílení – chůvičky +1</li> <li>• Zřizovatel +1</li> <li>• Sdílení zkušeností s jinými MŠ +1</li> <li>• Zájem pedagogů o DVPP +1</li> <li>• Kvalitní personál +1</li> <li>• Zajištění dietního stravování +1</li> </ul>  | <p style="text-align: center;"><b>Nebezpečí T</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nárůst administrativy (GDPR, předškolní vzdělávání) -1</li> <li>• Zvyšování cen energií</li> <li>• Nové financování školství</li> <li>• Snížená demografická křivka porodnosti</li> <li>• Počty dětí na třídách</li> </ul>                                    |

### VNĚJŠÍ PROSTŘEDÍ

Obrázek č. 10: SWOT analýza

## 5.3 Strategické cíle

- Získat více finančních prostředků:
  - využívat dotace z EU
  - Efektivněji využívat spolupráci se zřizovatelem.
- Implementace moderních prvků do vzdělávání (Začít spolu, kooperativní výuka, Hejného metoda, What is your english,..)
- Participace středního managementu na řízení organizace
- Delegování kompetencí na střední management

## 5.4 Výběr a určení strategií

Rozvojovým záměrem naší školy je: „Udržet stávající vysokou úroveň předškolního vzdělávání v Mateřské škole, Trutnov“.

Pro tento záměr bych navrhovala použít strategický model Ansoffovy matice, strategii stability. Současná úroveň vzdělávání mateřské školy je vysoká, konkurence zatím malá a vzdělávací produkty na jednotlivých odloučených pracovištích jsou velmi kvalitní. Proto by se organizace měla zaměřit na udržení stávající kvality a postupně ji dále zvyšovat implementací nových prvků do vzdělávání. K tomu nám napomáhá systematické DVPP pedagogických pracovníků.

V organizaci, která je tvořena sloučením 11 pracovišť MŠ, je bezpodmínečné delegování pravomocí ředitelky na své zástupkyně. Střední management zároveň participuje na řízení celé organizace. K tomu je nutný perfektní komunikační systém, kterým je pro nás Google Apps. Sdílení na disku a vlastní doména usnadňuje spolupráci mezi ředitelkou, managementem a účetními.

Zaměřit se na možnosti čerpání dotací na obnovu zahrad a zateplení pláště budov.

## 6. ZÁVĚR

Strategickým cílem Mateřské školy, Trutnov je: „Udržet stávající vysokou úroveň předškolního vzdělávání v Mateřské škole, Trutnov“.

V první fázi jsem se snažila charakterizovat školu a její produkty, dále popsat organizační strukturu, personální zajištění, styl a kvalitu vedení organizace. V další fázi jsem pomocí analýzy vnějšího prostředí (PEST analýzy, Porterovy analýzy konkurenčních sil, analýzy stakeholders) a analýzy vnitřního prostředí (analýzy vnitřních zdrojů, analýzy 7S, analýzy BCG) došla k závěrům, které jsem shrnula ve SWOT analýze.

Na základě analýzy SWOT jsem stanovila strategické cíle. Pro splnění těchto cílů jsem navrhla použít strategický model Ansoffovy matice, strategii stability. Věřím, že se podaří strategických cílů dosáhnout a že nadále bude úroveň vzdělávání v Mateřské škole, Trutnov na vysoké úrovni.

### **Použitá literatura:**

Cimbálníková L., Strategie řízení školy, Olomouc, 2010, ISBN 978-80-244-2594-8

### **Použité zdroje:**

[www.mstrutnov.cz](http://www.mstrutnov.cz)

Účetní výkazy Mateřské školy, Trutnov

Evidence obyvatel, MěÚ Trutnov

### **Seznam obrázků:**

|  |    |
|--|----|
| Obrázek č. 1: Logo organizace.....   | 4  |
| Obrázek č. 2 Loga všech 11 odloučených pracovišť.....                                  | 4  |
| Obrázek č. 3 - organizační schéma MŠ Trutnov .....                                     | 12 |
| Obrázek č. 4 - Úrovně managementu a manažeri v organizaci Mateřská škola, Trutnov..... | 13 |
| Obrázek č. 5 - PEST analýza.....   | 15 |
| Obrázek č. 6 - Matice zájmu a moci .....   | 16 |
| Obrázek č. 7: Analýza vnitřních zdrojů .....   | 17 |
| Obrázek č. 8: Analýza 7S.....  | 18 |
| Obrázek č. 9: Matice BCG.....  | 19 |
| Obrázek č. 10: SWOT analýza.....   | 20 |

### **Seznam tabulek:**

|  |   |
|--|---|
| Tabulka č. 1: Děti s trvalým pobytem v Trutnově narozené v letech 2011 - 2017..... | 6 |
| Tabulka č. 2: vývoj finančního hospodaření v období 2012-2017.....                 | 8 |
| Tabulka č. 3: Charakteristika významných dodavatelů .....                          | 9 |