

# Koncepce rozvoje příspěvkové organizace Mateřské školy Kutná Hora



## Obsah

Představení organizace .....	2
Oblast výchovně vzdělávací činnosti .....	2
Kontrolní činnost .....	3
Předčtenářská dovednost .....	4
Technické dovednosti .....	4
Sociálně patologické jevy .....	4
Řízení MŠ .....	5
Personální zajištění .....	5
Materiální zajištění .....	6
Spolupráce s rodiči a ostatními organizacemi .....	6
Shrnutí .....	8

## Představení organizace

Organizace Mateřské školy Kutná Hora vznikla za podpory zřizovatele Města Kutná Hora v roce 2003. Součástí organizace je osm mateřských škol (MŠ) a dvě školní jídelny (ŠJ), které jsou rozloženy v celém regionu města. V osmi MŠ je 19 tříd, kde je zapsáno 481 dětí. V organizaci je zaměstnáno 75 pracovníků – pedagogické pracovníce, provozní pracovníce, asistentky pedagogů, ekonomka, účetní, vedoucí ŠJ a pracovníce ve ŠJ.

## Oblast výchovně vzdělávací činnosti

Cílem a zároveň úkolem pro oblast výchovně vzdělávacích činností je zajistit zdravý, bezpečný a spokojený život dětí v MŠ, vytvořit přátelské a bezpečné klima školy. Ředitelka organizace podpoří a bude dbát na nenásilné zapojení integrovaných dětí, jak dětí se speciálně vzdělávacími potřebami, tak dětí ze znevýhodněného prostředí a cizinců, tak o zapojení nadaných dětí do běžného kolektivu dětí. Učitel nesmí tyto děti nijak vyvyšovat nad ostatní, ale zajistit jim všestranný rozvoj podle jejich nadprůměrných dovedností a vědomostí. V zapojení jmenovaných dětí do běžného kolektivu by měla být věnována velká pozornost, protože samotní rodiče potřebují v tomto ohledu pomoc a radu odborníků. Učitel musí mít profesionální a individuální přístup k dětem podle jejich schopností a dovedností. Nelze mezi dětmi dělat žádné rozdíly a výjimky ve vzdělávání. Nesmí zde chybět spolupráce s rodiči dítěte.

MŠ nemůže a ani nechce nahrazovat rodinnou výchovu, ale vykonává výchovně vzdělávací práci podle daných cílů, záměrů a možností. Společným cílem mateřských škol i ředitelky je především spolupráce s rodinou. Jde nám o to, aby rodina věděla, co je náplní denních programů dětí, jaké jsou výchovně vzdělávací cíle práce s dětmi. Výsledkem snažení celého kolektivu i samotné ředitelky organizace pak bude, připravit děti v MŠ na úspěšný vstup do ZŠ.

Vzdělávací obsah práce pedagoga vychází z Rámcového vzdělávacího programu pro předškolní zařízení vydaný MŠMT, na který pak nenásilně navazuje v každém školním zařízení vytvořený samostatný vlastní Školní vzdělávací program (ŠVP). Základní cíle ŠVP jsou na všech školách stěžejní, ale obsah a náměty si vytváří každá MŠ sama podle složení dětí na třídách, možností zařízení a regionálního umístění MŠ. Konkrétní školní program je zpracováván a obměňován kolektivem učitelek, za jeho funkčnost a správnost zodpovídá vždy ředitelka organizace. Každá MŠ je zaměřena na určité oblasti a specifika jako je příkladem hra

na flétnu, jazykové chvílky logopedického asistenta, malba na sklo, práce s keramikou, hra s angličtinou a jiné. Paní učitelky by měly mít neustále dostatečnou volnost pro kreativitu v obnovování ŠVP v různých oblastech jako je rozšíření tematicky zaměřených projektových dnů nebo pořádání různorodých akcí pro rodiče. Příkladem jsou veřejná vystoupení, pořádání happeningu a soutěží na různé téma, dále pak plnohodnotné využití multifunkčního sportovně dopravního hřiště.

Při pravidelných kontrolních činnostech bude vždy obsah ŠVP se zástupkyní konzultován a případně bude doplňován o poznatky ze seminářů a z veřejného informačního systému odborné literatury i tiskopisů. Já sama v roli ředitelky budu nápomocna v rozšiřování ŠVP a jsem přístupná naslouchat novým nápadům ze strany učitelek. Zásadní nedostatky a nesoulad s RVP řeším konzultací se zástupkyní, případně na pedagogických radách. Společně všechny zodpovídáme za metodickou správnost práce se školním vzdělávacím programem na jednotlivých MŠ.

Ředitelka organizace s pomocí zástupkyň mimo jiné zpracovává pololetní a závěrečné hodnocení výchovně vzdělávacího procesu za jednotlivé MŠ. Ředitelka neustále úzce spolupracuje se všemi zástupkyněmi pomocí návštěv na jednotlivých zařízeních a dálkovou formou – e-mailem, telefonicky v rámci kontrolní a hospitační činnosti.

### Kontrolní činnost

Je zaměřena na prevenci vad výslovnosti. Jedna ze slabších stránek je špatná výslovnost dětí, vyjadřovací schopnosti a malá slovní zásoba. Ředitelka musí doporučit paní učitelkám, aby se na školách více věnovaly jazykové gramotnosti, a to pomocí proškolených logopedických asistentů. Zaměřený kurz a jeho obsah je pro práci s dětmi velmi přínosný a zajímavý. Ředitelka vede pedagogické pracovnice k získání vědomostí a zkušeností v této oblasti i samostudiem učitelek a snahou neustále rozvíjet metody a formy práce v této oblasti a hledat nové způsoby práce. Ředitelka zajišťuje učitelkám pomůcky doporučené odborníky na seminářích. Velká pozornost by se měla věnovat prevenci výslovnosti, využívání individuální a skupinové práce s dětmi.

Další zaměřená oblast je environmentální. MŠ si zapracovaly tuto oblast do ŠVP, plní stanovené cíle a úkoly, využívají nabídku výukových programů z nabídky sdružení o.s. Pod horami, využívají pomůcky a metodiky, které získávají pracovnice na seminářích. Shromažďují materiály k této problematice, vedou děti k ochraně přírody a životního prostředí. Ředitelka tuto činnost neustále podporuje.

### Předčtenářská dovednost

Jinou oblastí zaměřenou na kontrolní činnost je oblast předčtenářské gramotnosti. MŠ mají zapracovanou tuto oblast do ŠVP a TVP. K plnění cílů nabízí MŠ četbu učitelkami před odpočinkem a při každé možné příležitosti, jsou zařazovány dramatizace pohádek dětmi. Některé MŠ jsou zařazeny do projektu „Celé Česko čte dětem“, při čemž v MŠ předčítají i rodiče a prarodiče, osobnosti z veřejného života. V některých MŠ předčítají i členové hasičského záchranného sboru. Pracovnice z knihovny často navštěvují MŠ s dobře připravenými programy. Jako ředitelka podporuji tuto oblast a se zástupkyněmi ji i nadále budeme rozvíjet a prohlubovat.

### Technické dovednosti

Mimo jiné podporuji v MŠ technické dovednosti a snažím se motivovat zástupkyně a učitelky k rozvoji této oblasti. Většina MŠ je vybaveny tablety s výukovými programy a didaktickými hrami pro předškolní děti. Veškerá PC technika byla pořízena z operačního programu EU MŠMT Šablony II. Práce na tabletách je také určena dětem ze sociálně slabých a znevýhodněných rodin. Vše se děje v časových limitech určených pro děti předškolního věku. V MŠ 17.listopadu byl pořízen multibord s výukovými programy, který je využíván střídavě ve všech třídách školy. Rozvoj technických dovedností u dětí předškolního věku patří mezi další úkoly ředitelky.

### Sociálně patologické jevy

K další oblasti a řešení problematiky patří sociálně patologické jevy. O problematice je zmiňováno na pedagogických radách. Spolupracujeme se sociálním odborem města a oddělením péče o dítě, kterým poskytujeme, na případnou jejich žádost, informace týkající se jednotlivých dětí, které jsou jejich odborem sledovány.

MŠ zařazují aktivity, v nichž upozorňují na škodlivost kouření, drog a alkoholu i na závislosti při dlouhodobém sledování počítače. V MŠ hovoříme o vandalismu ve městě a v přírodě, kriminalitě, ale i nesprávném chování, jako je ubližování a šikana mezi dětmi. Využíváme především četbu obrázkové literatury a obrazový materiál, besedy s partnery (ČČK, policie apod.). Tato oblast je zařazena ve všech ŠVP MŠ a chceme v ní pokračovat.

## Řízení MŠ

V oblasti řízení musí ředitelka školy znát platné zákony a vyhlášky pro předškolní zařízení. Velmi důležité je sledovat nové směrnice a zákony a následně je zapracovat do vnitřních dokumentů. Jako ředitelka organizace se budu neustále snažit vytvářet zdravé ovzduší mezi zaměstnanci, zapojovat spolupracovníky do řízení školy. Paní učitelkám ponechám dostatek pravomocí a budu respektovat jejich názor. Důležitou devizou řídicí činnosti by měla být podpora a motivace pedagogických pracovníků v obnovování a doplňování školních programů. Manažerská funkce jako je kontrolní a evaluační činnost by měla být smysluplná a užitečná, aby byla efektivní pro další rozvoj školy. V řízení školy je totiž naprosto nezastupitelná oblast kontrolní činnosti. Sledování chodu a provozu zařízení, výchovná péče o děti a v neposlední řadě i kontrola veškeré dokumentace, která musí být v souladu s Rámcově vzdělávacím programem, a za kterou zodpovídá ředitelka organizace. Dále budu podporovat pedagogy v dalším vzdělávání a sebereflexi. Budu neustále přístupná k názorům a kreativitě učitelek, aby se tak mohly profesionálně věnovat své pedagogické činnosti. V rámci kontrolní činnosti ŠJ bych nadále ponechala konzultační stravovací komise. Komise má svůj význam pro neustálé zlepšování stravování v MŠ.

V řízení organizace musí být správně nastavený kompetenční model vedoucího pracovníka. Právě tento model je soubor znalostí, vědomostí a talentu k řízení a vedení organizace. V zásadě je to způsob, jak dojít ke správnému cíli v oblasti řízení organizace. Je důležité mít stanovenou vizi, čeho lze docílit, ale také je důležité znát, za jakých podmínek se budou kompetence uplatňovat. Dále pak je to otázka, jakých všech kompetencí bude využíváno, a za jakých podmínek se dostaneme k naplánovanému cíli. Úkolem ředitelky je motivační faktor a samotné nadšení pro danou oblast. Je důležité být věcem otevřený a kolegy nenutit, ale předkládat předně zvolené aktivity a konkrétní pravidla. Eliminovat rizika a znát své hranice. Dále je také důležité vědět dostatek informací o zadané realizaci činností. Mezi základní kompetence manažera patří odbornost, znalosti, získané vzděláním a zkušenosti získané v řešení praktických situací. Další kompetencí je samotné chování manažera – vystupování, jednání a reprezentování školy neboli sociální kompetence.

## Personální zajištění

Snahou a zároveň prioritou ředitelky v této oblasti by mělo být, aby měla ředitelka na všech pozicích kvalifikované učitelky. Mimo jiné nadále podporovat a podněcovat učitelky k aktivnímu zapojení do dalšího vzdělávání v podobě seminářů a různých kurzů, aby mohly

používat nové atraktivnější metody, a hlavně formy práce. Od pedagogů budu nenásilným přístupem vyžadovat profesionální výchovnou práci v souladu se společenskými, pedagogickými a metodickými zásadami a formami výchovně vzdělávací práce v předškolním zařízení.

## Materiální zajištění

V oblasti materiálního zajištění jednotlivých MŠ bude prioritou dovybavit školní zahrady o dětské sportovní herní prvky a nábytek na zahradu. Pro ředitelku je nejdůležitější bezpečnost dětí ve všech prostorách škol, takže je zde důležitá neustálá kontrola a obnovování zastaralých a nepotřebných pomůcek, veškerého vybavení a materiálů. K dalším úkolům ředitele bude patřit sehnat dostatečné finanční dotace na personální podporu školního logopeda v MŠ.

V oblasti materiálně technického zajištění budov MŠ byl ráda docílila rekonstrukci MŠ Benešova 7 jako je výměna oken a zateplení budovy, popřípadě obnovy fasády. Zároveň bych chtěla obnovit oplocení kolem MŠ Benešova 7.

Se zřizovatelem budu v úzkém kontaktu v rámci rozšíření kapacit MŠ na území města Kutné Hory. Ráda bych se aktivně účastnila plánování a pak samotné realizace případných nových prostor dalších tříd MŠ.

Dalším plánem by mohlo být vybudování multifunkčních hřišť na jednotlivých MŠ jako například na terase MŠ Malín, na zahradě MŠ 17.listopadu a v MŠ Benešova 149/II. Popřípadě vytvoření mlhovišť na školách.

## Spolupráce s rodiči a ostatními organizacemi

Pro rozvoj a chod organizace MŠ je nedílnou a nezastupitelnou úlohou spolupráce se zřizovatelem. Důležitou oblastí je v podstatě každodenní spolupráce s rodiči. Nutné bude zajistit besedy na aktuální témata z dotazů a otázek rodičů. Jako příklad: setkání s učitelkou ZŠ na téma úspěšného vstupu do školy nebo besedy na zvolená témata s pracovníci pedagogicko-psychologické poradny. Dále pak setkání rodičů s dětmi při jakékoli pracovní výrobě, ať už tvořivé dílny s keramikou, nebo společné hry s anglickým jazykem. Velmi důležitá je spolupráce s pedagogicko-psychologickou poradnou (PPP) v podobě konzultací, případně návštěvou pracovníků přímo na jednotlivých MŠ a v naplánovaných besedách a posezeních s rodiči. Ředitelka organizace bude podporovat paní učitelky v aktivní účasti na soutěžích, ať již výtvarných nebo hudebních, či tělovýchovných. Důležitou oblastí, na kterou

ředitelka bude klást důraz bude zpětná reflexe od pedagogů, ale i rodičů v jakékoliv formě, která bude pro všechny strany akceptovatelná.

Mateřské školy mají v různorodých formách a daných možnostech celoroční a trvalou spolupráci se základními školami, Domem dětí a mládeže v Kutné Hoře, městskou knihovnou, galerií GASK, pedagogicko-psychologickou poradnou, klinickými logopedy, se SOŠ a SOU řemesel, plaveckou školou, HZS, policií ČR a městskou policií, ČČK, RZS, s lékaři (pediatry, stomatology), místním Tylovým divadlem, se ZUŠ, zájezdními divadly, se sdružením Pod horami, s redakcí regionálního týdeníku apod. Postupně se děti také seznamují s historií města, pořádají výlety do blízkého okolí za poznáním přírody nebo života zvířat v okolí. I nadále chci podporovat tyto aktivity a prezentace školy na veřejnosti. Příkladem je uspořádání veřejného vánočního vystoupení dětí z MŠ Sedlec v katedrále Nanebevzetí Panny Marie v Sedlci. Vánoční vystoupení školek při rozsvícení stromu na Palackého náměstí, v Malíně a na Kaňku.

Organizace spolupracuje s Místním Akčním Plánem pro vzdělávání (MAP Lípa pro venkov), který je prioritně zaměřen na rozvoj kvalitního a inkluzivního vzdělávání dětí a žáků do 15 let. Zahrnuje oblasti včasné péče, předškolního a základního vzdělávání, zájmového a neformálního vzdělávání. Hlavním smyslem MAPu je podpora čerpání dotačních prostředků na skutečné potřeby škol, které budou v území definovány. Ředitelka tuto spolupráci rozvinula a nadále v ní chce pokračovat.

Na Kutnohorsku byl vytvořen pětiletý pilotní projekt Eduzměna Kutnohorsko, do kterého je zapojena i organizace Mateřské školy Kutná Hora. Společně s partnery z regionu a školy na Kutnohorsku se vyzkouší ověřené vzdělávací postupy a aktivity, budou se hledat cesty, jak docílit zlepšení v oblasti vzdělávání, a vše se bude vyhodnocovat.

Místní akční skupina Lípa pro venkov se stala regionálním partnerem Eduzměny Kutnohorsko. MAS Lípa pro venkov nyní realizuje dva projekty zaměřené na vzdělávání. Jednak Místní akční plán (MAP) a vedle něj projekt Eduzměna. Ty se navzájem doplňují a jsou již nyní úzce provázané, a to nejen tematicky, ale také personálně. Členové pracovních skupin MAP se zapojují do pracovních skupin projektu Eduzměna. Ředitelka se aktivně zapojena jako členka pracovní skupiny a ráda by i nadále pokračovala v nastavené formě spolupráce.

Právě do projektu Eduzměna Kutnohorsko je organizace zapojena a aktivně s ní spolupracuje a hledá, pomocí nastaveného projektového konkrétního plánu organizace Mateřské školy Kutná Hora, jak vytvořit podmínky, aby byla naplněna vize Eduzměny Kutnohorsko, která zní: „Naše

vize je, aby se všechny děti učily naplno, s radostí a rovnými šancemi a ze školy odcházely připravené na výzvy a příležitosti 21. století“.

Organizace Mateřské školy využívá finanční dotace z Evropské unie – Šablony II MŠMT pro předškolní zařízení. Tuto finanční podporu čerpá na vzdělávání dětí v oblasti IT techniky – tablety pro děti s výukovými programy, DVPP – vzdělávání pedagogů, sdílení pedagogů – předávání si zkušeností a informací s jinou MŠ, projektový den MŠ mimo KH-v jiné MŠ, projektový den přímo v naší škole a personální podporu školního asistenta. Ředitelka bude i nadále aktivně využívat podpory dotací z EU za účelem zkvalitnění vzdělávání dětí v předškolním věku.

## Shrnutí

Při tvorbě koncepce školy jsem vycházela z mé třicetileté zkušenosti pedagogické práce v MŠ a z mé šestileté stávající praxe ve vedení organizace jako ředitelka.

Ráda bych nenásilně pokračovala ve stávající činnosti v roli ředitelky jako vedení organizace. Budu se snažit zajistit lidský a přátelský kolegiální vztah mezi spolupracovníky. Pro mě je nejdůležitějším úkolem, aby bylo zajištěno bezpečí a spokojenost každého dítěte ve všech třídách naší organizace. Ve spolupráci se zřizovatelem bych chtěla postupně modernizovat jednotlivá zařízení MŠ spolu se zahradami tak, aby vyhovovala současným požadavkům na moderní školní zařízení.

Výhodu sloučení 8 MŠ do jedné organizace vidím v pružnosti koordinace mezi jednotlivými školami a školními jídelnami. V další řadě i ve výpomoci mezi jednotlivými školami v době nepřítomnosti některých učitelek a tím i ušetření mzdových prostředků.

Koncepce rozvoje školy slouží jako dokument k představení své vize a strategie, kam chce škola směřovat. Hlavním předpokladem splnění strategických záměrů bude přístup zainteresovaných stran a ekonomicko-finanční možnosti organizace.

Koncepce byla vytvořena pomocí analýzy potřeb a podmínek jednotlivých MŠ sloučených v jednu organizaci. Zároveň byla koncepce vytvořena za pomoci případové studie získat jednotlivá specifika a aspekty mateřských škol. Při zjišťování potřeb a potenciálu rozvoje organizace byla využita analýza metody SWOT a PEST, která pomohla analyzovat současný skutečný stav organizace a hledala se jednotlivá specifika školy, jejich silné a slabé stránky. Hledaly se příležitosti, šance a možná rizika a hrozby v rozvoji školy.



Koncepce rozvoje organizace Mateřské školy byla vytvořena po šestiletém období funkce ředitelky v této organizaci. Jako podklad k vytvoření této koncepce rozvoje školy sloužila mimo jiné i bakalářská práce samotné ředitelky, která dokončila studium na pedagogické fakultě Univerzity Karlova v oboru školský management.

BERKOVÁ, Pavla. *Příprava ke konkurzu na pracovní pozici ředitele mateřské školy*. Bakalářská práce, vedoucí Urbanová, Eva. Praha: Univerzita Karlova, Pedagogická fakulta, Katedra andragogiky a managementu vzdělávání, 2021.

