

Mateřská škola, Trutnov
Komenského 485
541 01 Trutnov

Strategický rozvojový plán

Mateřské školy, Trutnov



MŠ Trutnov
Mateřská škola Trutnov

Vypracovala: Bc. Vladimíra Priputenová
V Trutnově dne 30.10.2023

Účinnost od 1.11.2023

1. REALIZAČNÍ RESUMÉ	3
1.1 Základní údaje o organizaci	3
2. HISTORIE, POSLÁNÍ A VIZE ORGANIZACE	4
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
3. CHARAKTERISTIKA MATEŘSKÉ ŠKOLY	8
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.....	10
4. ORGANIZACE ŠKOLY	12
4.1 Organizační struktura organizace.....	12
4.2 Personální zajištění.....	12
4.3 Styl a kvalita vedení organizace	13
5. VÝSLEDKY STRATEGICKÝCH ANALÝZ, NÁVRHY ROZVOJE ŠKOLY	14
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
6. ZÁVĚR.....	21

1. REALIZAČNÍ RESUMÉ

1.1 Základní údaje o organizaci

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

Údaje o jmenování ředitelky mateřské školy do funkce

V souladu s dikcí § 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: Kvalifikovaní pedagogičtí pracovníci zajišťující kvalitní předškolní vzdělávání v Mateřské škole, Trutnov.

VIZE: Chceme zajistit dětem respektující, bezpečné a podnětné prostředí, ve kterém budou poznávat svět takový, jaký je, a budou se učit spolu a od sebe.

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 podpůrným opatřením. (odloučené pracoviště Horská – 2 třídy, po jedné třídě V Dmcích, 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 podpůrným 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 strávníky, 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 obdržela a každý rok úspěšně obhájí certifikát Zdravá školní jídelna.

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 organizujeme 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 zajišťujeme podle ŠVP PV vycházejícího z RVP PV v platném znění.
- Děti s přiznaným podpůrným opatřením integrujeme do běžných tříd
- Pro děti se SVP máme zřízené 4 třídy dle §16 odst. 9 školského zákona (pracoviště Horská – 2 třídy, V Domcích, Kryblická)
- Implementujeme do vzdělávání program Začít spolu.
- V jedné třídě probíhá vzdělávání dle programu Montessori.
- Jsme otevření k rodině, veřejnosti, partnerům a institucím.
- Stravování zajišťujeme na všech pracovištích, na pracovišti 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.

Jsme tvořeni sloučením všech 11 MŠ ve městě pod jednu příspěvkovou organizaci. Spádovou oblastí pro všech 11 pracovišť je město Trutnov, což umožňuje zákonným zástupcům vybrat pro své dítě předškolní vzdělávání v MŠ, která je oslovila svým programem (každé pracoviště má svůj Školní vzdělávací program předškolního vzdělávání).

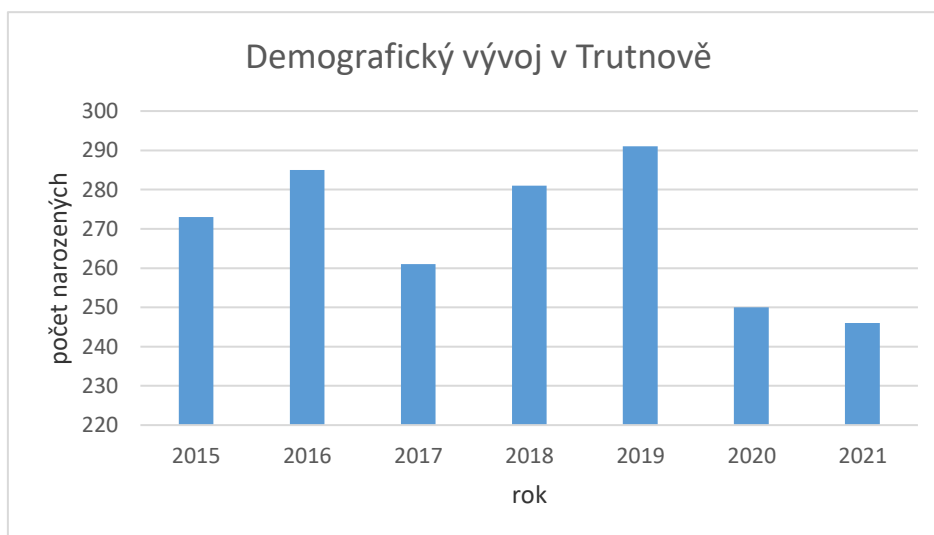
Vývoj počtu narozených dětí ve městě Trutnov ukazuje, že má tendenci se spíše snižovat. V současné době je kapacita naplněná, a je pro děti ve věku od 3 do 6 let dostačující. Naším cílem je postupně snižovat počet dětí na třídách z výjimky (28 dětí) na počet dle vyhlášky o předškolním vzdělávání (24 dětí).

Ve městě jsou jesle a 2 dětské skupiny, tudíž dvouleté děti nepřijímáme. Je-li volná kapacita, přijímáme děti po dovršení věku 3 let i v průběhu školního roku.

Děti s trvalým pobytem v Trutnově narozené v letech 2015 – 2021

Rok	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Celkem narozených	273	285	261	281	291	255	246

Tabulka č. 1: Děti s trvalým pobytem v Trutnově narozené v letech 2015 – 2021



Obrázek č.3 – graf – demografický vývoj v Trutnově

Městské jesle Trutnov jsou městským zařízením určeným pro děti od 6 měsíců do 3 let. Nejsou konkurencí.

MŠ a jesle Meluzínek

Od srpna 2012 byla založena soukromá MŠ a jesle s kapacitou 15 dětí. Přijímá děti od 0,5 roku do 6 let. Je v rejstříku škol a je konkurenční MŠ.

Lesní klubík Kus zeMě Trutnov

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

BoGi club

Nezisková organizace založená v roce 2009. Soukromé zařízení pro 14 dětí s přirozenou výukou angličtiny od 2 let. Je konkurenčním zařízením.

Mateřská škola Trutnov – Na Struze

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

Dětská skupina KAROLínka

Funguje při mateřském centru KAROLínka od roku 2016, je určena pro 12 dětí od 2,5 do 6 let. Je konkurenčním zařízením.

Dětská skupina Hravé pacičky

Pro 12 dětí ve věku od 1,5 roku do 5 let. Je konkurenčním zařízením. Děti s povinnou předškolní docházkou, které chodí do 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 Královéhradeckého 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 2019-2022

Rok	2019	2020	2021	2022
Náklady v tisících Kč	90 538	89 043	92 367	100 073
Výnosy v tisících Kč	90 790	89 061	92 467	100 096
Hospod. výsledek v tis. Kč	+252	+18	+100	+23

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 Strategie vzdělávací politiky ČR do roku 2030+, RVP PV, ŠVP PV, ze závěrů inspekční činnosti ČŠI a koncepce rozvoje:

- Udržet stávající vysokou úroveň předškolního vzdělávání v Mateřské škole, Trutnov.
- Pokračovat v implementaci principů programu Začít spolu do předškolního vzdělávání.
- Zvýšit počet pracovišť s certifikátem Začít spolu (dosud 2 pracoviště).
- Zaměřit se na přesnější diagnostiku vzdělávacích výsledků u dětí včetně zavedení diagnostických portfolií u všech dětí.
- Podporovat osobnostně profesní rozvoj pedagogů pomocí systematického DVPP.
- Zajišťovat společné vzdělávání 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 v duchu myšlenky, že rodiče do mateřské školy rozhodně patří.

3. Charakteristika mateřské školy

3.1 Charakteristika produktů

- V mateřské škole se v současné době vzdělává 890 dětí ve věku od 3 do 7 let,
- má 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.
- 2 pracoviště (Horská a Novodvorská) vzdělávají v programu Začít spolu,
- MŠ Novodvorská je metodickým centrem Začít spolu pro region,
- v MŠ Komenského je zřízena 1 třída Montessori,
- zajišťujeme dietní stravování na pracovišti Kryblická.
- na 7 pracovištích probíhá rozšířená výuka AJ.

3.2 Trh, charakteristika zákazníků

Našimi zákazníky jsou 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 klubík Kus zeMĚ Trutnov

- Nízký počet dětí ve skupině
- Nezajišťují stravu
- Celý den v přírodě
- Vysoké školné
- Nejsou v rejstříku škol, tudíž nemohou poskytovat plnění povinné předškolní docházky
- Úzký okruh zájemců se specifickými potřebami

BoGi club

- nízký počet ve skupině (14 dětí na 2 lektory)
- dovážená strava
- vysoké školné
- vzdělávání především v angličtině
- nejsou v rejstříku škol
- vysoké školné

Dětská skupina KAROLínka

- Nízký počet dětí ve skupině
- Nejsou v rejstříku škol, tudíž nemohou poskytovat plnění povinné předškolní docházky
- vyšší školné než v MŠ
- nemají školní zahradu
- jsou součástí mateřského centra podporovaného zřizovatelem, kterým je Město Trutnov

Dětská skupina Hravé pacičky

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

3.4 Charakteristika významných dodavatelů

Oblast	Dodavatel	Charakteristika
Energie	ČEZ Teplárenská a.s. Centropol Energy Sun Plant s.r.o.	dodavatel tepla dodavatel elektřiny Fotovoltaika, tepelné čerpadlo
Pojištění	Pojišťovna Kooperativa Právní poradna DAS	Pojištění majetku, dětí. 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	NPI ČR KKIVI MAS Jestřebí hory Step by Step ČR o.p.s. Montessori	Vzdělávací semináře pro pedagogické pracovníky
Internet	HD Internet s.r.o.	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 O2 – pevná linka	Podniková síť Města Trutnov s voláním v podnikové síti zdarma. Pevná linka.

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 nejrozličnějším skupinovým i individuálním činnostem dětí. V roce 2010 - 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 oblasťní nemocnice a pět minut chůze od náměstí v sídlištní čtvrti Kryblíce na úpatí lesoparku. V roce 2014 došlo k výměně oken, později k výměně střechy, 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 uzavření lodžii, zateplení (projektová dokumentace je zadaná) 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 – 3 běžné a jedna Montessori, 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, v roce 2023 došlo k výměně vodovodního a odpadního potrubí (havárie) včetně rekonstrukcí umývárny a kuchyněk na levém pavilonu. V roce 2024 plánujeme stejnou opravu na pravém pavilonu. Připravuje se projektová dokumentace vestavby mezi dětské pavilony místo koridoru – zasedací místnost, učebna a centrální archiv. Školní zahrada čeká na celkovou revitalizaci.
- **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. V roce 2022 byly renovovány cesty a chodníčky na školní zahradě. Připravuje se projektová dokumentace na nová vstupní schodiště a především na bezbariérovost pro děti s tělesným postižením. ŠJ Kryblická jako jediná zajišťuje dietní stravování pro předškolní děti.

- **Odloučené pracoviště Novodvorská** – 4 třídy, skládá se ze dvou budov. 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, v roce 2023 byly pořízeny nové herní prvky na školní zahradu. MŠ vzdělává v programu Začít spolu a je metodickým centrem Začít spolu pro náš region.
- **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** – je naším největším pracovištěm, má 6 tříd – 4 běžné a 2 dle §16 odst. 9. MŠ je umístěna v klidné okrajové části města, byla postavena v roce 1910 továrníkem Klugem a od té doby slouží stále jako mateřská škola. Budova je dvoupatrová, po celkové rekonstrukci v roce 2005. Došlo k výměně oken a z dotací byly obnoveny 2 zahrady, z toho jedna je zahrada zelená využívaná k environmentálnímu vzdělávání. V MŠ vzdělávají v programu Začít spolu a se socioemočním programem Baltazar.
- **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. Z dotací byla pořízena zelená učebna na zahradě. V roce 2022 bylo vybudováno parkovací stání před budovou MŠ pro bezpečnější parkování rodičů a z důvodu havárie vody byla provedena oprava sociálního zařízení.

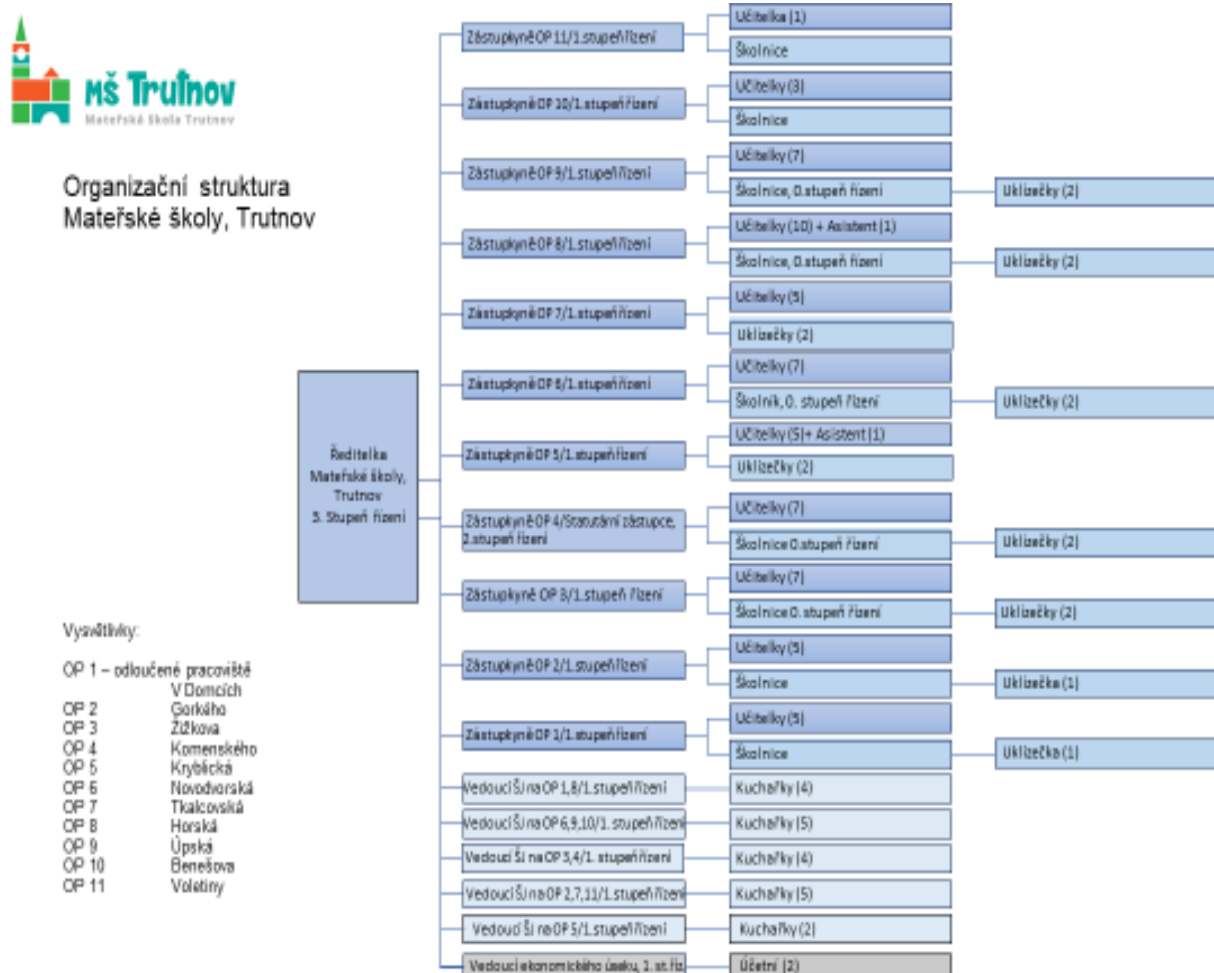
Lidské zdroje – škola zaměstnává 135 zaměstnanců, z toho 86 pedagogických zaměstnanců (76 učitelek MŠ a 10 asistentů pedagoga), 50 nepedagogických zaměstnanců a 3 účetní. Všichni pedagogičtí pracovníci mají předepsané vzdělání.

Nehmotné zdroje - Know how – škola má 11 rozdílně vytvořených ŠVP, které jsou zaměřené na jednotlivá odloučené pracoviště (Začít spolu, Montessori, výuka angličtiny, ekologie....), každé odloučené pracoviště má nezaměnitelnou image.

4. Organizace školy

4.1 Organizační struktura organizace

Organizační struktura:



Obrázek č. 4 - organizační schéma MŠ Trutnov

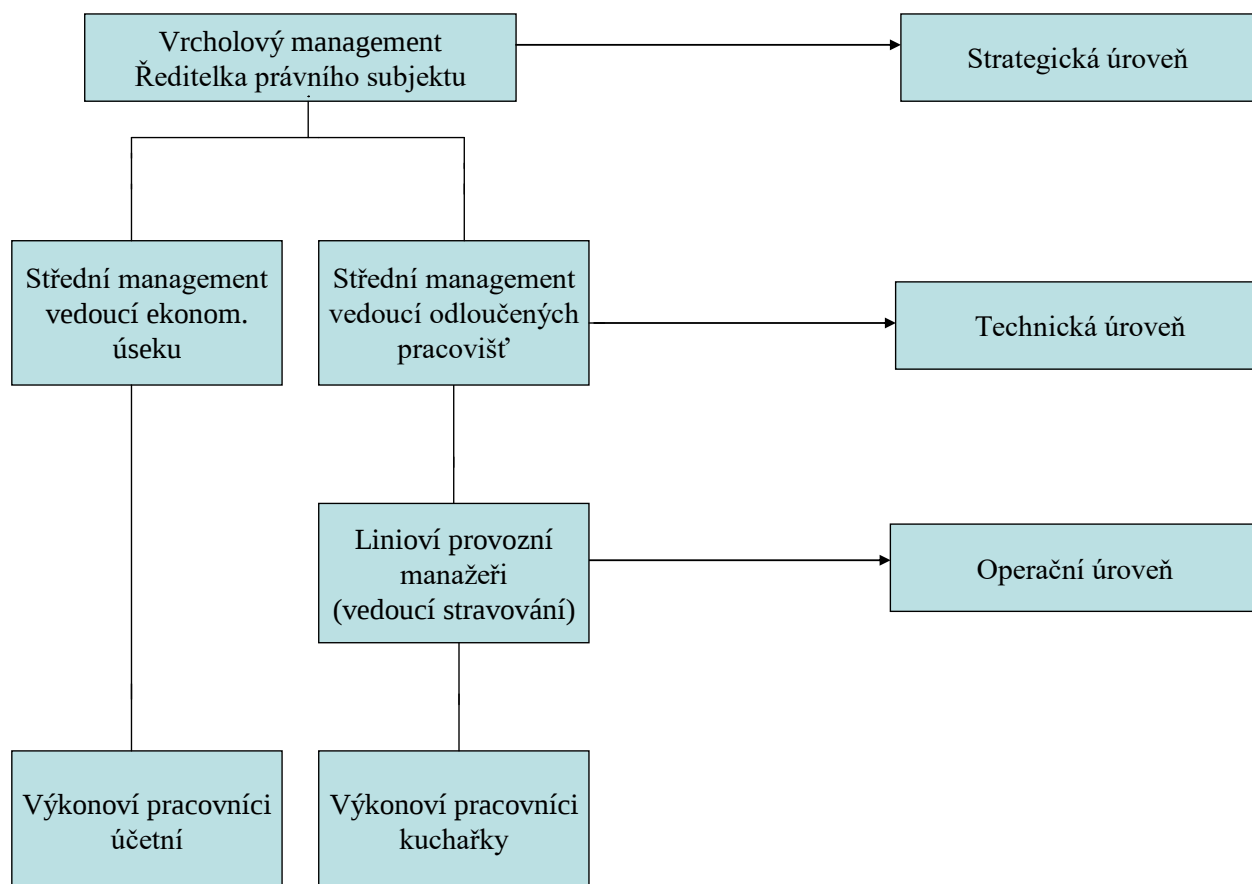
4.2 Personální zajištění

Mateřská škola zaměstnává celkem 134 zaměstnanců.

Z toho:

- 86 pedagogických pracovníků (76 učitelek MŠ a 10 asistentů pedagoga)
- 21 kuchařek
- 25 uklízeček + školníků
- 5 vedoucích školních jídelen
- 3 účetní
- 1 prادلena

4.3 Styl a kvalita vedení organizace



Obrázek č. 5 - 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, což vyžaduje perfektní týmovou spolupráci se středním managementem. Na střední management ředitelka deleguje kompetence. Zástupkyně odloučených pracovišť (střední management) pracují na složitých úkolech samostatně a jsou schopni samostatně řídit svá odloučená 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. Řízení nám hodně usnadňuje Google Workspace a Digiškola od software Bakaláři (digitalizace správy školy).

5. výsledky strategických analýz, návrhy rozvoje školy

5.1 Rozvojový záměr školy

Hlavním záměrem, který budu zkoumat prostřednictvím analýz, je **udržení stávající vysoké úrovně předškolního vzdělávání za pomoci programu Začít spolu a zajištění kvalitního inkluzivního vzdělávání.**

5.2 Situační analýzy

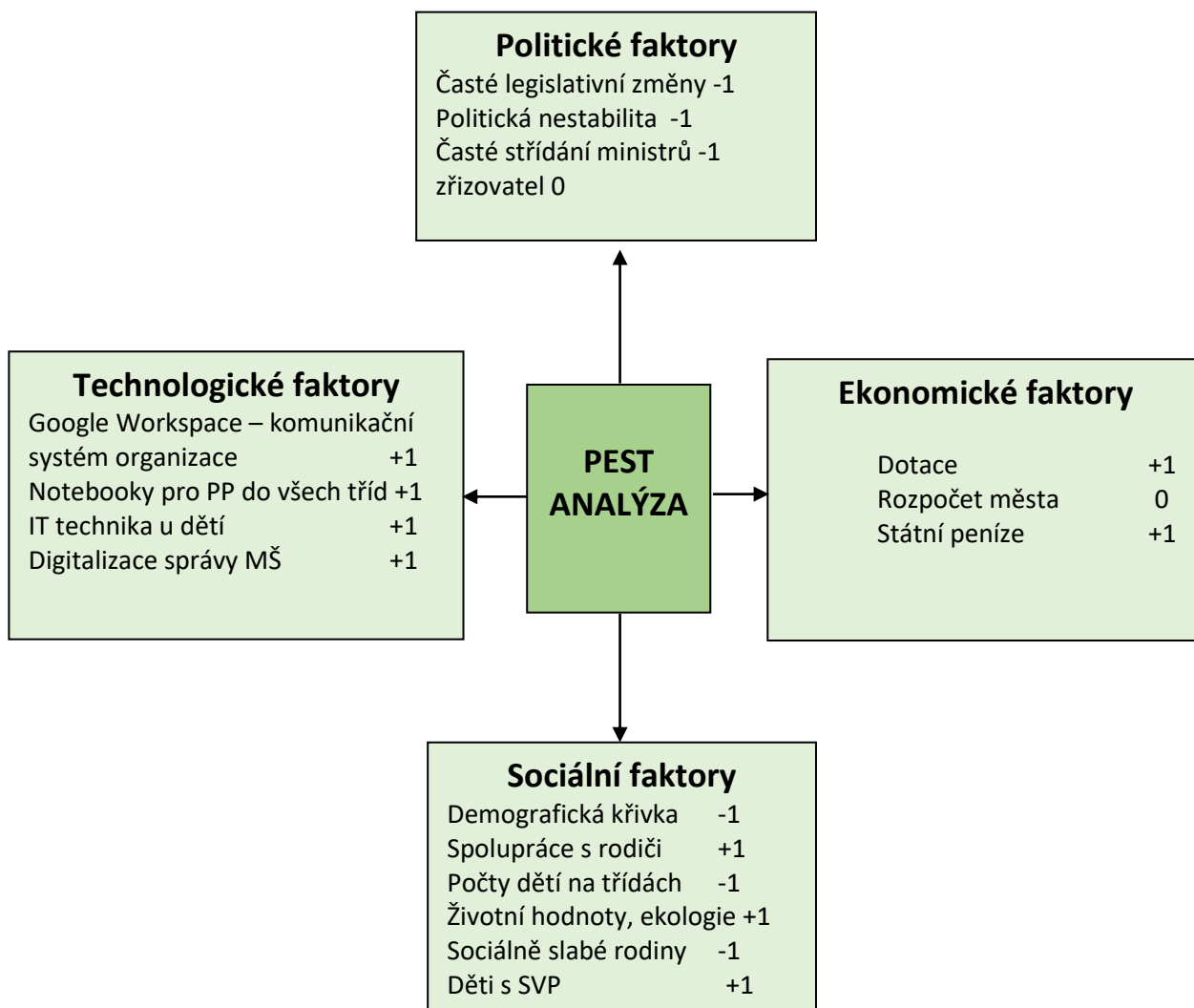
Analýza vnějšího prostředí

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

Analýza vnitřního prostředí

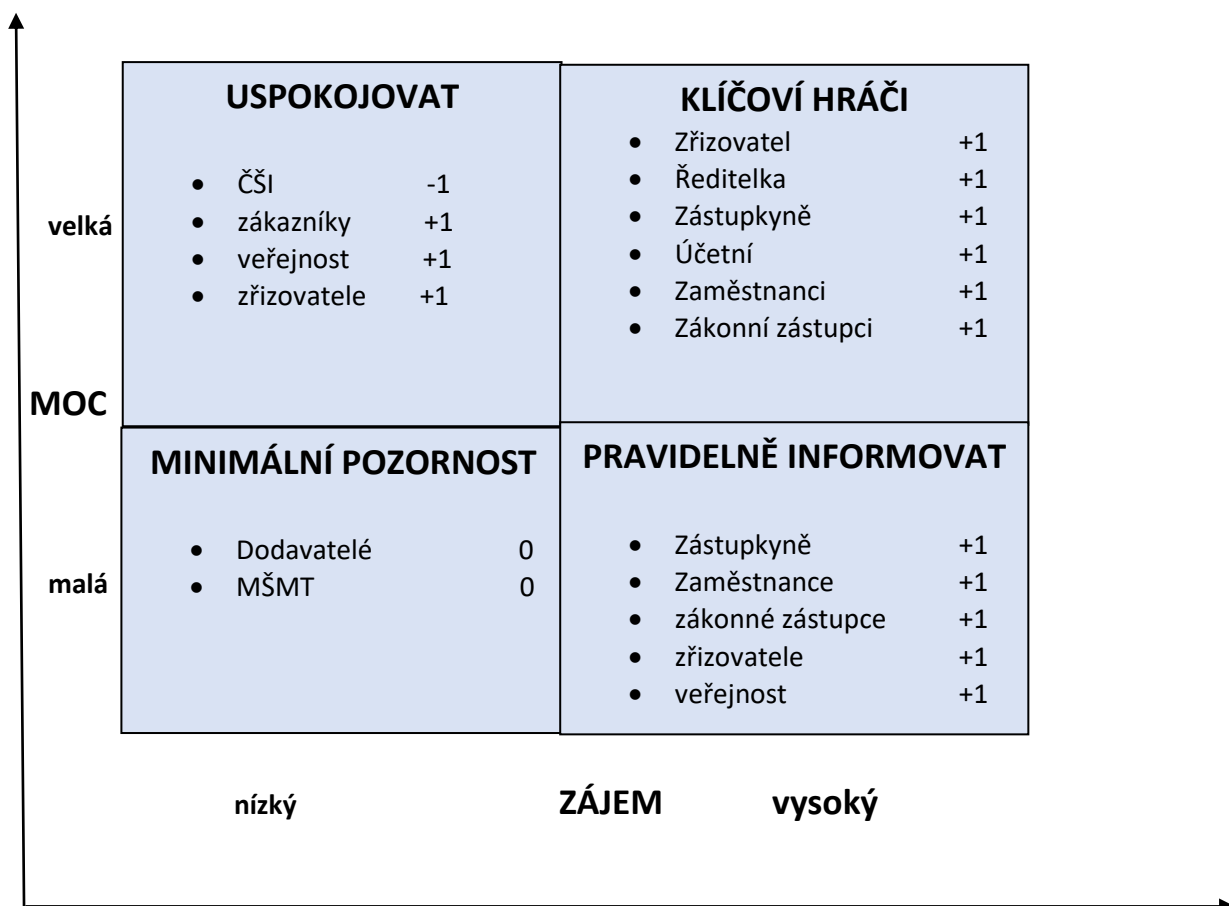
- | | |
|--------------------------|--|
| ➤ Vnitřní zdroje: | analýza vnitřních zdrojů
analýza 7S |
| ➤ Produkt a jeho pozice: | BCG |

5.2.1 PEST analýza



Obrázek č. 6 - PEST analýza

5.2.2 Analýza zájmových skupin Stakeholders



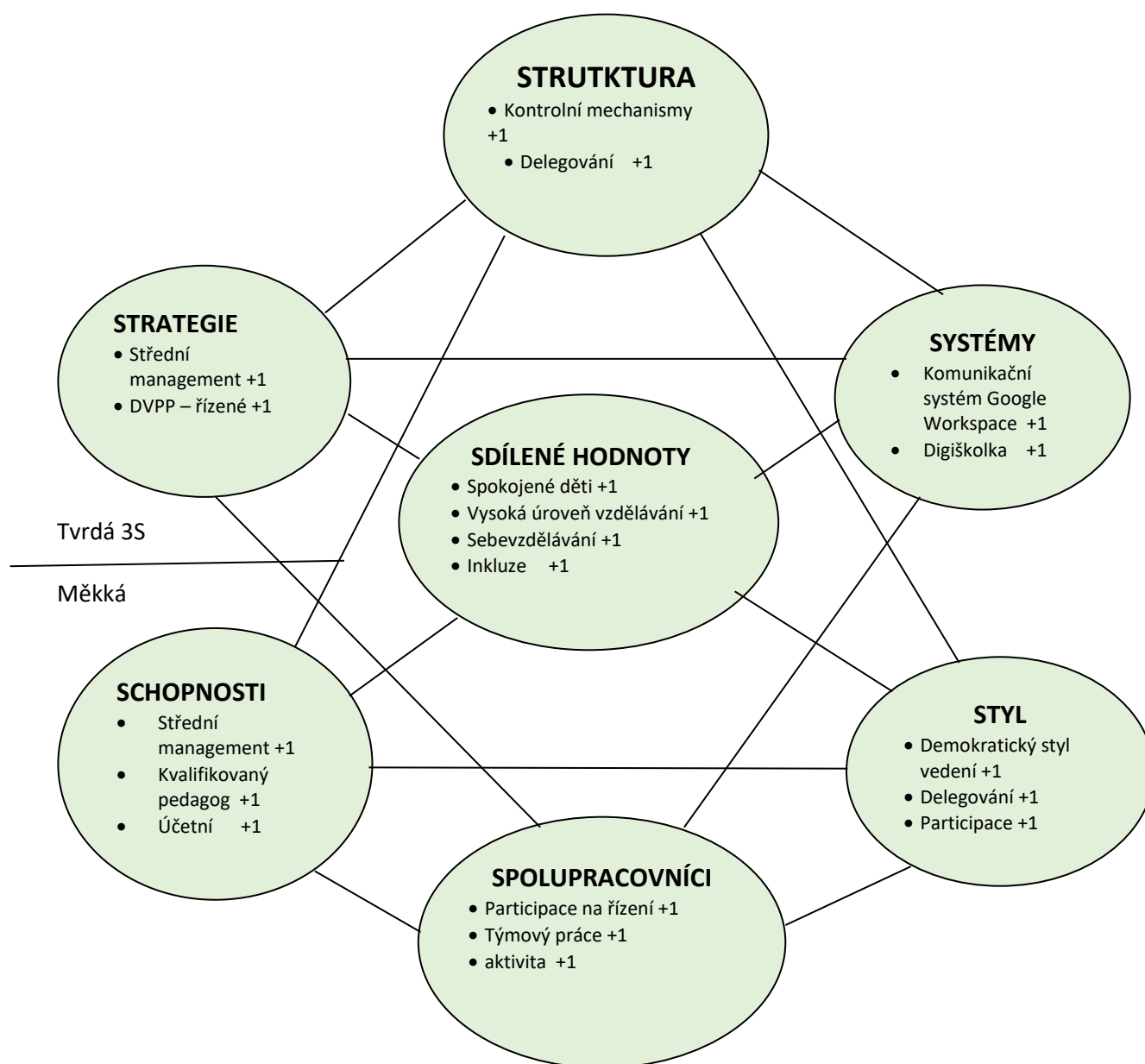
Obrázek č. 7 - Matice zájmu a moci

5.2.3 Analýza vnitřních zdrojů organizace

Hmotné zdroje	Lidské zdroje
- Budovy škol -1 - Vybavení tříd +1 - Školní zahrady -1 - Digitální pomůcky +1 - ICT +1	- Kvalifikovaní pedagogové +1 - Speciální pedagogové +1 - Účetní +1 - Zástupkyně +1 - Nepedagogové +1 - Nemocnost zaměstnanců -1 - Zástupy za nemoci -1 - DVPP +1
Finanční zdroje	Nehmotné zdroje
- Rozpočet od zřizovatele 0 - Státní rozpočet pro PP +1 - Státní rozpočet pro NP -1 - Dotace 0 - Nadační fond MŠ Trutnov +1	- Týmové vedení školy +1 - Ekonomický úsek +1 - Spolupráce se ŠPZ +1 - Spolupráce Step by Step +1 - Spolupráce MAS Jestřebí hory o.p.s. +1 - Metodické centrum ZaS +1 1 třída Montessori +1 - Dietní stravování +1 - Diagnostika iSophi +1

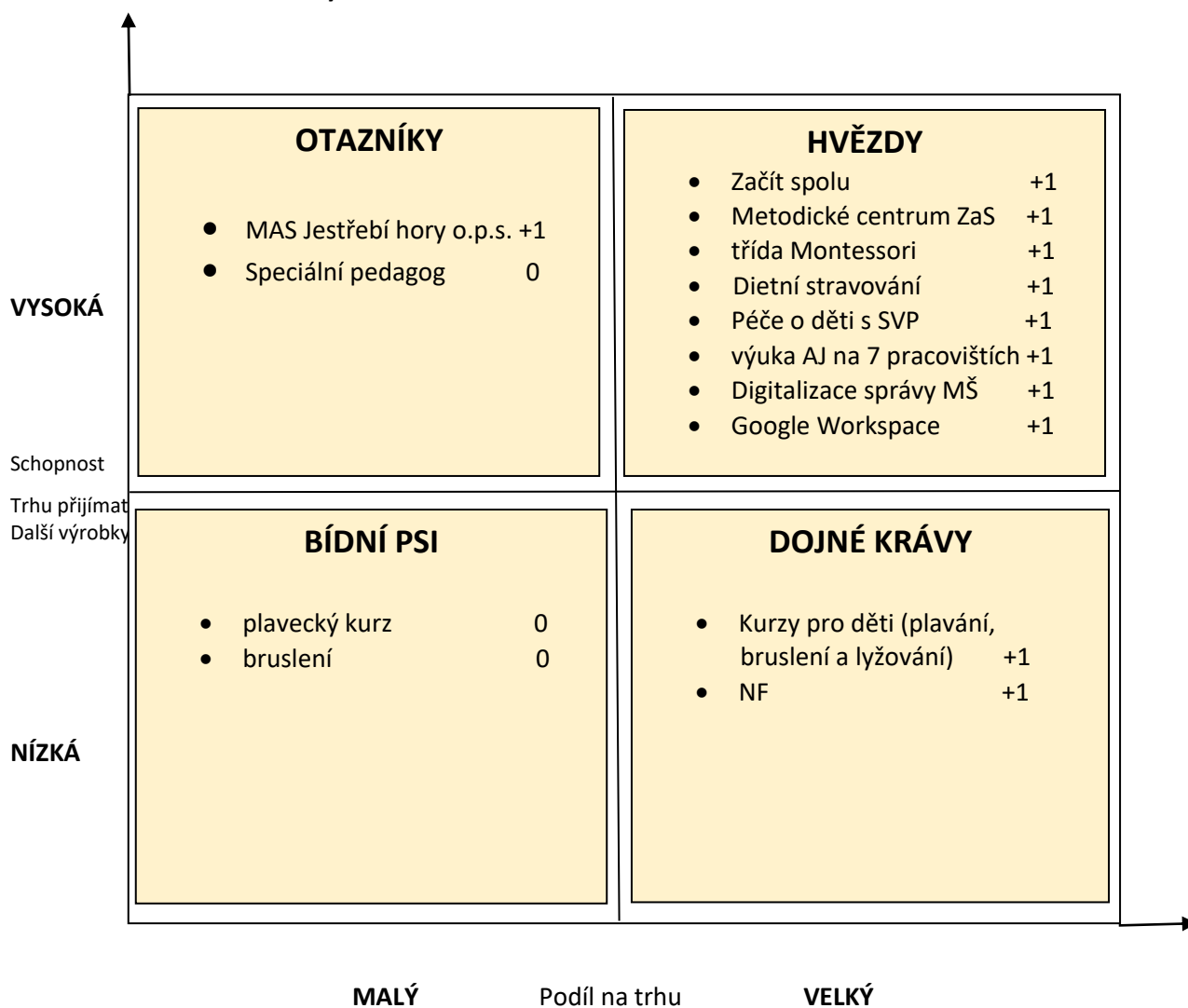
Obrázek č. 8: Analýza vnitřních zdrojů

5.2.4 Analýza 7S



Obrázek č. 9: Analýza 7S

5.2.5 Portfoliová analýza BCG



Obrázek č. 10: Matice BCG

5.2.6 Analýza SWOT

VNITŘNÍ FAKTORY

Silné stránky S • Začít spolu +1 • Metodické centrum ZaS +1 • Montessori +1 • Rozšířená výuka AJ +1 • Střední management +1 • Ekonomický úsek +1 • systematické DVPP +1 • Google Workspace +1 • Digitalizace správy MŠ +1 • Péče o děti s SVP +1 • dietní stravování +1	Slabé stránky W • Budovy škol -1 • Zahrady škol -1 • Finance od zřizovatele 0 • Politická nestabilita, časté střídání ministrů -1 • Stále vyšší počty dětí na třídách -1 • zázemí pro ředitelství – velká sborovna -1
Příležitosti O • Dotace – šablony +1 • MAS Jestřebí hory o.p.s. +1 • akce metodického centra ZaS +1 • Zájem pedagogů o DVPP +1 • Nadační fond MŠ Trutnov +1 • PC pro PP na každé třídě +1 • Příprava Konceptu rozvoje školství v Trutnově +1	Hrozby T • nedostatek pracovních sil -1 • Administrativa -1 • Časté změny zákonů -1 • Střídání ministrů školství -1 • Ceny energií -1 • finanční krize, vysoká inflace -1 • Snížená demografická křivka -1

VNĚJŠÍ FAKTORY

Obrázek č. 11: SWOT analýza

5.3 Strategické cíle

Na základě SWOT analýzy jsou definovány tyto cíle:

- Snižování počtu dětí na třídách,
- vzdělávání v programu Začít spolu na většině pracovištích,
- péče o děti se SVP,
- kvalitní DVPP,
- digitalizace správy MŠ,
- delegování kompetencí na střední management,
- spolupráce se zřizovatelem na vzniku konceptu rozvoje školství v Trutnově,
- udržení stávající vysoké úrovně vzdělávání v Mateřské škole, Trutnov.

5.4 Výběr a určení strategií

Rozvojovým záměrem naší školy je: **udržení stávající vysoké úrovně předškolního vzdělávání za pomoci programu Začít spolu a Montessori, a zajištění kvalitního inkluzivního vzdělávání.**

Pro tento záměr bych navrhovala použít strategický model Ansoffovy matice (strategie produkt – trh), s alternativou strategického vývoje - stability. Tato strategie udržuje současnou kvalitní pozici školy, která má v regionu i mimo něj dobrou pověst jak mezi zákazníky (zákonní zástupci) tak i mezi odbornou veřejností (spolupráce se Step by Step, MAS, UHK,...). Dobrou pověst si stále udržuje díky výbornému týmu managementu a pedagogů, kteří díky sebezvzdělávání implementují inovativní prvky do vzdělávání a zvyšují tak jeho úroveň.

Škola nadále bude pracovat na zlepšování svých výkonů a efektivity pomocí metodického centra Začít spolu, pomocí spolupráce se Step by Step ČR a pomocí systematického plánování DVPP.

V organizaci, která je tvořená 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 Workspace. Sdílení na disku a vlastní doména usnadňuje spolupráci mezi ředitelkou, managementem a účetními. Dalším pomocníkem v řízení je Digiškola – digitální správa MŠ.

6. Závěr

Strategickým cílem Mateřské školy, Trutnov je: **udržení stávající vysoké úrovně předškolního vzdělávání za pomoci programu Začít spolu a zajištění kvalitního inkluzivního vzdělávání.**

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 včetně inkluzivního v Mateřské škole, Trutnov na vysoké úrovni.

Bc. Vladimíra Priputenová
ředitelka MŠ Trutnov

Použitá literatura:

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

Použité zdroje:

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 – graf – demografický vývoj v Trutnově	6
Obrázek č. 4 - organizační schéma MŠ Trutnov	12
Obrázek č. 5 - Úrovně managementu a manažeři v organizaci Mateřská škola, Trutnov.....	13
Obrázek č. 6 - PEST analýza	15
Obrázek č. 7 - Matice zájmu a moci	16
Obrázek č. 8: Analýza vnitřních zdrojů	17
Obrázek č. 9: Analýza 7S.....	18
Obrázek č. 10: Matice BCG.....	19
Obrázek č. 11: SWOT analýza	20

Seznam tabulek:

Tabulka č. 1: Děti s trvalým pobytem v Trutnově narozené v letech 2015 – 2021	6
Tabulka č. 2: Vývoj finančního hospodaření v období 2019-2022	7
Tabulka č. 3: Charakteristika významných dodavatelů	10