



Koncepce rozvoje školy

Č.j.	Spisový / skartační znak	11/2022	1.5 ZD 3/2022	A 10
Vydala:		Mgr. Šárka Polívková, ředitelka školy		
Projednáno na provozní poradě a pedagogické radě a platná od:		12.1.2022		
Účinnost od – do		13.1.2022 – 31.8.2026		
Počet stran:		34		
Změny ve koncepci jsou prováděny formou číslovaných písemných dodatků, které tvoří součást tohoto předpisu.				

Právní vymezení:

- zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání, ve znění pozdějších předpisů (školský zákon)
- vyhláška č. 15/2005 Sb., kterou se stanoví náležitosti dlouhodobých záměrů, výročních zpráv a vlastního hodnocení školy, ve znění pozdějších předpisů.

Koncepce rozvoje školy je základní myšlenkovou osnovou, ve které jsou spojeny záměry státní vzdělávací politiky s vlastními podmínkami a představami školy. Stanovené cíle koncepce jsou propojené se vzdělávacím programem školy „Harmonický svět dětí „a nastavený strategický plán směřuje k dosažení a naplnění cílů.

Od začátku realizace nové koncepce je nutné rozvíjet kulturu organizace, prodiskutovat a nadchnout zaměstnance pro novou vizi školy, protože jen spolupracující tým nadšených, kvalitních a schopných zaměstnanců, jejich trvalý pozitivní a vysoce profesionální přístup je zárukou naplnění vize a cílů školy.



Obsah

ÚVOD	1
1. TEORETICKÉ UKOTVENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ	2
2. OBECNÁ CHARAKTERISTIKA ŠKOLY.....	3
2.1 Časový plán tvorby koncepce rozvoje školy.....	6
3. POSLÁNÍ, VIZE, HODNOTY A PRIORITY ŠKOLY	8
3.1 Poslání školy.....	8
3.2 Vize školy	8
3.3 Hodnoty školy	9
4. SITUAČNÍ ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU ŠKOLY	10
4.1 Analýza vnějšího prostředí školy (PESTLE).....	10
4.2 Swot analýza vnitřního prostředí školy.....	12
4.2.1 Oblast koncepce a rámce školy	13
4.2.2 Oblast výchovně vzdělávací.....	13
4.2.3 Oblast personální.....	15
4.2.4 Oblast materiálně – technická.....	15
4.3 Dotazník pro rodiče.....	16
5. FORMULOVÁNÍ ROZVOJOVÉ KONCEPCE ŠKOLY	17
5.1 Oblast koncepce a řízení školy	17
5.2 Oblast vzdělávací.....	18
5.2.1 Pedagogické vedení školy.....	18
5.2.2 Kvalita pedagogického sboru	18
5.2.3 Vzdělávání.....	19
5.2.4 Podpora dětí při vzdělávání (rovné příležitosti).....	19
5.3 Oblast personální.....	20
5.4 Oblast materiálně – technická.....	20
6. STRATEGICKÝ PLÁN ROZVOJE ŠKOLY.....	21
6.1 Oblast koncepce a řízení školy – A	21
6.2 Oblast vzdělávací.....	22
6.2.1 Pedagogické vedení školy – B.....	22
6.2.2 Kvalita pedagogického sboru – C	23
6.2.3 Vzdělávání – D.....	23
6.2.4 Podpora dětí při vzdělávání (rovné příležitosti) – E	24
6.3 Oblast personální – F	25
6.4 Oblast materiálně – technická – G.....	26



Mateřská škola Harmonie Neratovice, V Olšinkách 700, okres Mělník, IČO: 750 01 497

ZÁVĚR.....	28
SEZNAM POUŽITÝCH ČESKÝCH ZDROJŮ	29
SEZNAM POUŽITÝCH INTERNETOVÝCH ZDROJŮ.....	29
SEZNAM ZKRATEK.....	30
SEZNAM OBRÁZKŮ	31



ÚVOD

Cílem této Koncepce rozvoje Mateřské školy Harmonie Neratovice, V Olšinkách 700, okres Mělník je formulovat strategické cíle – priority a koncepční záměry v jednotlivých tematických oblastech. Koncepce bude výchozí pro vytvoření strategického plánu rozvoje školy. Tato rozvojová koncepce je rozdělena do šesti kapitol.

První kapitola je teoretická. Poskytne obecné ujasnění základních pojmů a terminologie, která se v této práci používá.

Ve druhé kapitole je popsán vznik a obecná charakteristika celé školy, jejích zaměstnanců a dětí. Pro názornost je zařazen obrázek organizační struktury a časový harmonogram tvorby rozvojové koncepce školy.

Ve třetí kapitole je formulováno poslání školy, její vize, hodnoty a stanoveny strategické rozvojové cíle – priority, které vzešly z analýzy současného stavu školy a ze studia koncepčních materiálů – Strategie vzdělávací politiky České republiky do roku 2030+ (dále jen Strategie 2030+), Kritérií hodnocení podmínek, průběhu a výsledků vzdělávání na školní rok 2020/2021 České školní inspekce (dále jen ČŠI).

Čtvrtou kapitolu tvoří analýza současného stavu školy. Při jejím zpracování jsme vycházeli ze studia Výročních zpráv o činnosti MŠ Harmonie Neratovice, Inspekční zpráva čj. ČŠIS-1358/17-S, interních směrnic a dalších vnitřních dokumentů školy. Jako nástroje pro analýzu jsme zvolili metodu PESTLE, SWOT a Dotazníkové šetření.

Obsahem páté kapitoly je formulace rozvojové koncepce školy. Jsou zde stanoveny konkrétní koncepční záměry pro jednotlivé oblasti rozvoje školy.

V rámci šesté kapitoly jsou koncepční záměry všech stanovených oblastí rozpracovány do podoby strategického plánu rozvoje. Jsou zde rozpracovány konkrétní cíle s využitím metody SMARTER.

V závěru je popsán další postup zpracování této rozvojové koncepce a její celkový přínos pro organizaci.



1. TEORETICKÉ UKOTVENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ

Koncepce rozvoje školy je praktický materiál, který v sobě propojuje státní vzdělávací záměry a představy konkrétní školy. Na základě dobře zpracované koncepce lze přistupovat k rozvoji školy strategickým, systematickým způsobem. „*Strategie (z řeckého strategos, generál <stratos (vojsko, výprava) + agein, vést) je dlouhodobý plán činností zaměřený na dosažení nějakého cíle.*“¹ Takto vysvětluje tento pojem Wikipedie.

Poslání dle Paulovčákové: „*Vyjádřuje hlavní účel existence organizace a cesty, které jsou voleny k jeho dosažení.*“²

V případě vize říká, že: „*Vize by měla být pozitivní, motivující, dostatečně srozumitelná, jasná, snadno pochopitelná a aplikovatelná, aby skutečně udávala dlouhodobý směr pro plánování, stanovení cílů a posilovala tvorbu image vzdělávací organizace.*“³ Vize by vždy měla vycházet ze sdílených hodnot organizace.

Eliáš ve své publikaci Strategie rozvoje školy „stručně a jasně“ uvádí: „*Strategické cíle neboli priority jsou již konkrétní formulace, jejichž naplněním se přiblížíme ke stanovené vizi.*“

⁴ Ke správné formulaci cílů je použito pravidlo SMARTER. Jak uvádí Paulovčáková: „*Cíle by tedy měly být specificky určené (S – Specific), měřitelné (M – Measurable), dosažitelné (A – Achievable), orientované na výsledek (R – Result oriented), časově vymezené (T – Time framed), etické (E – Ethical) a zaměřené na zdroje (R – Resourced).*“⁵

¹ WIKIPEDIE. *Strategie* [online]. [cit. 2021-04-03]. Dostupné z <https://cs.wikipedia.org/wiki/Strategie>.

² PAULOVČÁKOVÁ, L. *Marketing. Přístup k marketingovému řízení*. Praha: UJAK, 2015. ISBN 978-80-7452-117-1.

³ PAULOVČÁKOVÁ, L. *Strategie řízení vzdělávacích organizací*. Univerzita Karlova, Pedagogická fakulta, 2019. ISBN 978-80-7603-107-4.

⁴ ELIÁŠ, F. Strategie rozvoje školy „stručně a jasně“ [e-book]. 2016, s. 21. Dostupné na www.strategieskoly.cz.

⁵ PAULOVČÁKOVÁ, L. *Strategie řízení vzdělávacích organizací*. Univerzita Karlova, Pedagogická fakulta, s. 25, 2019. ISBN 978-80-7603-107-4.



Mateřská škola Harmonie Neratovice, V Olšinkách 700, okres Mělník, IČO: 750 01 497

2. OBECNÁ CHARAKTERISTIKA ŠKOLY

NAŠE ŠKOLA

Mateřská škola Harmonie Neratovice, V Olšinkách 700, okres Mělník je od 1. 1. 2003 příspěvkovou organizací města Neratovice. Mateřská škola Harmonie Neratovice je jedna škola, která pod sebou slučuje sedm odloučených pracovišť škol a školních jídelen. Šest pracovišť naší školy je strategicky rozmístěno po městě Neratovice. Jedná se většinou o sídlištní školy, které jsou propojené s infrastrukturou města a disponují velkými, nově revitalizovanými zahradami. Pracoviště mateřské školy Kaštánek má bezbariérový přístup. Jedno pracoviště je v místně příslušné obci Mlékojedy. Jedná se o školu vilkového typu. Pracoviště naší školy tak vytváří poměrně hustou a rovnoměrně rozmístěnou síť mateřských škol a plně tak uspokojují potřeby obyvatel našeho města i spádových obcí.

Obrázek 1: Fotografie budov odloučených pracovišť školy.



Zdroj: vlastní



Mateřská škola Harmonie Neratovice, V Olšinkách 700, okres Mělník, IČO: 750 01 497

Protože jsme jedna škola, pracujeme podle jednotného školního vzdělávacího programu pro předškolní vzdělávání. Jeho název i celkové pojetí vychází z naší rozvojové koncepce „Naše škola: Harmonický svět dětí.“ Jednotlivá odloučená pracoviště naší školy ale mají svá specifická zaměření:

Mateřská škola Sluníčko: Environmentálně výchovné zaměření

Mateřská škola Písnička: Hudebně pohybové zaměření

Mateřská škola U Rybiček: Výtvarně dramatické zaměření

Mateřská škola Čtyřlístek: Sportovně turistické zaměření

Mateřská škola Berušky: prvky programu „Zdravá škola“

Mateřská škola Kaštánek: prvky Montessori pedagogiky

Mateřská škola Zahrádka: program “Začít spolu”

Obrázek 2: Loga odloučených pracovišť školy.



Zdroj: vlastní



NAŠI ZAMĚSTNANCI

Provoz mateřské školy (dále jen MŠ) zpravidla zajišťuje 51 učitelek, 7 asistentek pedagoga a 36 nepedagogických pracovníků. Kvalitní školu tvoří především kvalifikovaní a kompetentní zaměstnanci, kteří využívají své znalosti, dovednosti, kreativitu a s chutí pracují s dětmi. Nejedná se pouze o pedagogické pracovníky. Prostředí pro všestranný rozvoj dítěte vytváří také provozní personál. I ten se podílí na vytváření krásného, podnětného a bezpečného prostředí MŠ.

Obrázek 3: Fotografie zaměstnanců školy.



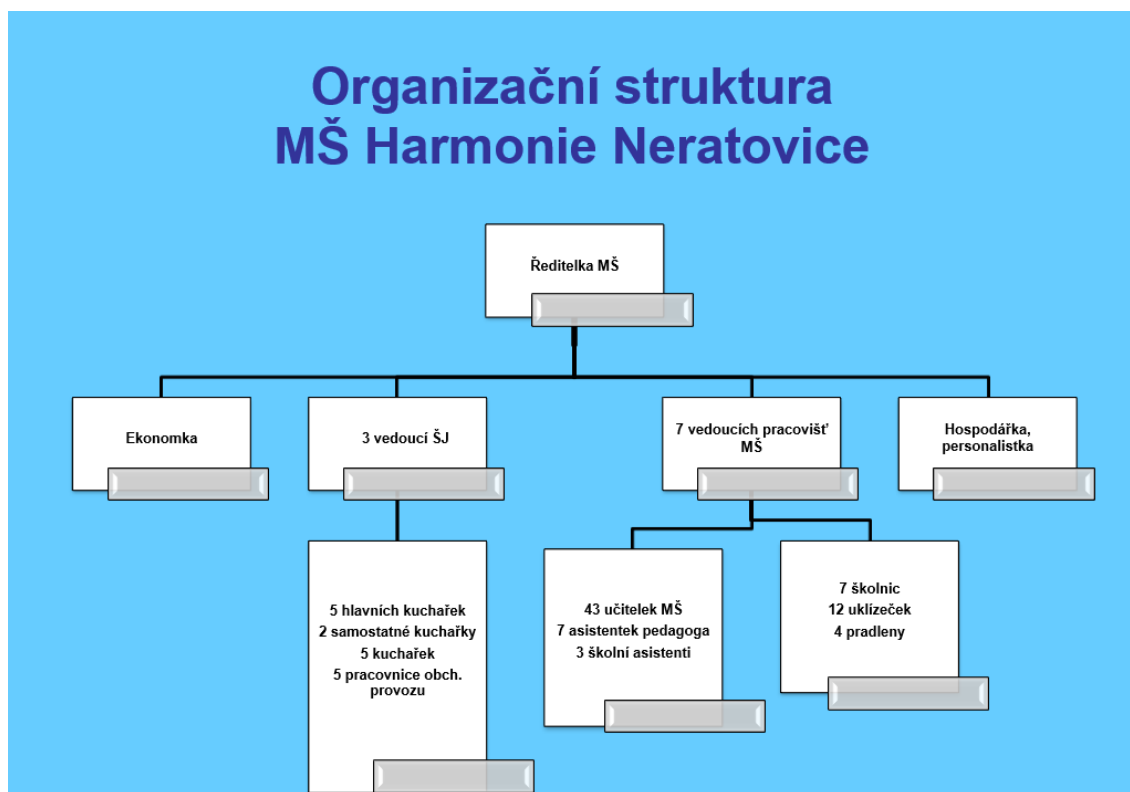
Zdroj: vlastní

NAŠE DĚTI

Dle rejstříku škol Ministerstva školství mládeže a tělovýchovy (dále jen MŠMT) je v současné době maximální kapacita školy 545 dětí a vzdělávání probíhá ve 26 třídách. Složení tříd je jak homogenní, tak heterogenní. Ve vzdělávání se snažíme o osobnostní přístup ke každému dítěti a maximální individualizaci při rozvoji jednotlivých osobností. Vycházíme z potřeb a zájmu dětí, ty využíváme k motivaci, pro získávání potřebných kompetencí, hodnot. Vedeme naše děti k sebejistotě, zdravému sebevědomí a zároveň k empatii a vzájemné toleranci.



Obrázek 4: Organizační struktura Mateřské školy Harmonie Neratovice.



Zdroj: vlastní

2.1 Časový plán tvorby koncepce rozvoje školy

Leden 2021	sestavení realizačního týmu pro tvorbu rozvojové koncepce, časového plánu	ředitelka realizační tým (7 vedoucích odl. pracovišť)	schůzka vedení školy (vedoucí odloučených pracovišť MŠ, školních jídelen (dále jen ŠJ))
6.1.2021	oznámení o zahájení tvorby rozvojové koncepce školy, motivační dopis zaměstnancům	ředitelka vedoucí odloučených pracovišť	email provozní porady jednotlivých pracovišť školy, školních jídelen
18.1.-22.1. 2021	SWOT analýza	všichni zaměstnanci školy	samostatně, metodická podpora vedoucích



25.1.- 1.2.2021	zpracování swot analýz za jednotlivá pracoviště	vedoucí odloučených pracovišť škol a jídelen	sloučení do jedné swot analýzy za pracoviště (10 swot)
Únor–Květen 2021	pozastavení tvorby koncepce rozvoje školy – pandemie	-----	-----
Červen 2021	formulace poslání, vize, hodnoty školy	zaměstnanci školy	brainstorming na pracovištích školy – jídelen.
Červen (12.6.-28.6.2021)	dotazníkové šetření mezi zákonnými zástupci	ředitelka, vedoucí pracoviště MŠ U Rybiček	zpracování otázek, zadání a vyhodnocení dotazníků prostřednictvím stránek Survio.com
Srpen 2021	stanovení poslání, vize, hodnot školy pro rozvojovou koncepci.	realizační tým	schůzka realizačního týmu
Září 2021	stanovení strategických rozvojových cílů	realizační tým	schůzka realizačního týmu
Říjen-Lis-topad 2021	sepsání návrhu rozvojové koncepce, rozpracování jednotlivých rozvojových oblastí	ředitelka	samostatná práce
Prosinec 2021	tvorba strategického plánu rozvoje školy	ředitelka realizační tým	rozčlenění jednotlivých cílů do oblastí – tabulky
Leden 2022	grafická úprava dokumentu	ředitelka	samostatná práce
Leden 2022	schválení koncepce rozvoje pedagogickou radou školy,	ředitelka, realizační tým	na pedagogické radě a provozní poradě školy – 12.1.2022
Leden 2022	předložení rozvojové koncepce zřizovateli – Radě města Neratovice	ředitelka	oznámení a zaslání prostřednictvím datové schránky
Leden 2022	implementace hotové rozvojové koncepce, zveřejnění	ředitelka, vedoucí pracovišť, zaměstnanci školy	tištěné verze pro všechna pracoviště, webové stránky školy, města



3. POSLÁNÍ, VIZE, HODNOTY A PRIORITY ŠKOLY

Motto: „I ten nejmenší člověk může změnit směr budoucnosti.“⁶

3.1 Poslání školy

Naše škola je bezpečným místem pro všechny děti bez ohledu na jejich rodinnou situaci, národnost, jazyk, postižení, vyznání. Tyto rozmanitosti využíváme ke vzájemnému obohacování se. Vnímáme je jako přínos pro náš další rozvoj, který probíhá ve zdravém a synergickém prostředí. Rodičům přinášíme možnost zvolit si pedagogický směr vzdělávání jejich dětí. Posláním naší školy je umožnit každému dítěti maximální rozvoj jeho potenciálu.

3.2 Vize školy

Vize školy: „NAŠE ŠKOLA – HARMONICKÝ SVĚT DĚTÍ.“

Naše vize vychází z postoje, že prioritou veškerého zájmu a dění v mateřské škole je dítě. Dítě šťastné, s celostně, všestranně rozvinutou osobností a s pevnými základy všech kompetencí a hodnot potřebných pro život.

Dítě přijímané bez předsudků jako jedinečná osobnost, individualita se všemi svými předpoklady, potřebami, vlohami i specifiky.

Dítě sebevědomé, samostatné, připravené k celoživotnímu vzdělávání.

Pro naplnění vize je třeba harmonizovat, propojit všechny zainteresované složky.

Názorně lze toto propojení vyjádřit základní triádou vzájemného působení:

⁶ GOODREADS. J. R. R. Tolkien, *Společenstvo prstenů (Pán prstenů)*, [online].

[cit. 2021-04-03]. Dostupné z <https://goodreads.com/>.



Obrázek 5: Triáda vzájemného působení.

ŠŤASTNÉ DÍTĚ



KVALITNÍ ŠKOLA

SPOKOJENÁ RODINA

Zdroj: vlastní

Samozřejmě si uvědomujeme, že působících faktorů je daleko více, ale tyto tři pokládáme za základní.

3.3 Hodnoty školy

Všichni zaměstnanci školy si uvědomují, že jsou pro děti vzorem. Svou prací, jednáním, chováním, vystupováním a komunikací přímo ovlivňují osobnost dítěte, vzdělávací proces a podílejí se na budování dobrého jména školy, na zvyšování její kvality. I s tímto záměrem jsme si společně stanovily tyto základní hodnoty, které vychází z názvu naší školy:

H – HODNOTY

A – AKCEPTACE

R – ROZVÍJENÍ

M – MOTIVACE

O – OTEVŘENOST

N – NASLOUCHÁNÍ

I – INDIVIDUALITA

E – EMPATIE



3.4 Strategické cíle – priority

U správně formulované priority musí platit tento vztah: „*Když splním prioritu, pak naplním vizi.*“⁷

- **Neustále zvyšovat kvalitu školy.**
- **Vytvořit prostředí pro spolupráci a společný růst.**
- **Zajistit rovný přístup ke vzdělávání všem aktérům.**
- **Umožnit získávání kompetencí pro celoživotní vzdělávání dětem i dospělým.**
- **Maximální rozvoj potenciálu dětí.**
- **Vytvořit ve škole bezpečné prostředí.**
- **Podporovat zdravý životní styl dětí i pracovníků školy**

4. SITUAČNÍ ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU ŠKOLY

4.1 Analýza vnějšího prostředí školy (PESTLE)

Oblast politická

+ dobrá spolupráce se zřizovatelem, krajským úřadem (dále jen KÚ) + vstřícná rozpočtová politika zřizovatele	- nekonceptně se měnící politika státu - nejednoznačná politická situace státu - pandemie
---	---

Oblast ekonomická

+ rozpočtová stabilita ze strany města	- neefektivní využívání finančních prostředků
--	---

⁷ ELIÁŠ, F. Strategie rozvoje školy „stručně a jasně“ [e-book]. 2016, s. 21.
Dostupné na www.strategieskoly.cz.



+ prostředky z projektů Evropské unie (dále jen EU), grantů, KÚ + nové technologie-úspora energií	- zvýšení daňové zátěže – pandemie - zdražování energií - nedostatečná údržba budov - chybějící sponzoři
--	---

Oblast sociální

+ velká kapacita školy + jediná škola ve městě – 7 pracovišť + dostupnost, blízkost Prahy + vyspělé sociálně kulturní prostředí školy + pracovní možnosti + dobré jméno školy + prezentace školy + spolupráce s organizacemi města + akce pro rodiče s dětmi	-nezaměstnanost obyvatel - nedostatečný prostor pro parkování - chybějící osvětová činnost školy - nefunkční spolupráce se základními školami (dále jen ZŠ), klinickým logopedem, dětským psychologem - klesající demografická křivka - nedostatek kvalifikovaných provozních pracovníků - vnímání školy pouze jako služby
--	--

Oblast technologická

+ snaha o modernizaci technologií + služební mobilní telefony + jednotný evidenční systém pro školy + inovace v oblasti školství	- chybí pravidelná údržba budov, kanalizace, svodů atd. ze strany zřizovatele - rychlé stárnutí technologií - nedostatečné zabezpečení budov škol - chybějící technologie - nedostatek finančních prostředků na jejich pořízení
---	---



Oblast legislativní

+ ukotvení předškolního vzdělávání	- časté legislativní změny
+ předškolní vzd. součástí vzdělávací soustavy	- nárůst administrativní zátěže
+ důraz na důležitost předškolního vzdělávání	- chybějící právní podpora pro ředitele, učitele
	- pozdní metodická podpora

Oblast enviromentální

+ rozpočtová stabilita ze strany města	- nedostatečná údržba budov
+ prostředky z projektů EU, grantů, KÚ	- zastaralé rozvody
+ nové technologie-úspora energií	- nefunkční vzduchotechnika
+ třídění odpadu	- špatný příklad životního stylu ze strany rodičů
+ sběr papíru	- chybí odchyt dešťové vody, studny

4.2 Swot analýza vnitřního prostředí školy

Tento nástroj poskytl autorce podrobný přehled o současném stavu školy z pohledu zaměstnanců. Na swot analýze prostředí školy se podílely všechny zaměstnankyně školy. Vedoucí jednotlivých odloučených pracovišť poté zpracovaly výsledky do jednoho formuláře za pracoviště. Vzniklo tak 10 výchozích swot analýz, které autorka propojila se svými zjištěními a následně rozepsala do jednotlivých koncepčních oblastí. Tato swot analýza v sobě zahrnuje základní faktory, které ovlivňují fungování organizace a dosahování stanovených priorit. Oblast příležitostí a hrozeb se odrazila v analýze vnějšího prostředí PESTLE.



4.2.1 Oblast koncepce a rámce školy

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none">škola s dlouholetou tradicí, dobré jméno školy, nosný název – logoaktivní spolupráce se zřizovatelemzapojení do dotačních programů – Šablony II, IIIpravidelné setkávání s rodičiaktuálně dostačující kapacita pro děti starší tří let, minimum nespokojených zájemcůestetická úroveň školybezpečné prostředí školy, prevencejasně nastavená pravidla fungováníkvalitní ŠVPvysoká spokojenost rodičů s kvalitou výukyzajištění prázdninového provozudostatečně dlouhá provozní doba	<ul style="list-style-type: none">chybí rozvojová koncepcemalá spolupráce mezi jednotlivými pracovištichybí spolupráce s ZŠ, klinickým logopedem, psychologemnepřehledné, zastaralé webové stránkymálo společných aktivit – propojení s dalšími organizacemi a spolky městanedostatek parkovacích místadministrativní zatížení ředitele, vedoucíchnereálné požadavky rodičů na školumalé zajištění MŠ proti vniknutí cizích osob do budovy

4.2.2 Oblast výchovně vzdělávací Pedagogické vedení školy

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none">demokratický styl vedení, týmová spoluprácepřátelské klima, kultura školyotevřené, nediskriminační prostředímotivace zaměstnanců – finanční, pochvala, uznánímožnost profesního růstusdílení zkušenostíplán pro začínající učitelepozice uvádějící učitelkyefektivní porady vedenídelegování úkolů – SMARTERvyužití moderních technologií (Teamsy)podpora vedení při zavádění nových trendů a sociálních dovednostívelké, dobře materiálně vybavené třídy	<ul style="list-style-type: none">chybí etický kodexdůchodový věk pracovníkůchybí prostor pro setkávání pracovníkůmalá provázanost pracovníkůnedostatečné zázemí pro polytechnické vzdělávánínedostatek prostředků pro pořízení moderních informačně komunikačních technologií (dále jen ICT)vybavení pro pohybové aktivity na školních zahradáchvenkovní učebnyzastínění teras a pískovišť



- dostatek didaktických pomůcek

Kvalita pedagogického sboru

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none">• kvalifikovaní, zkušení pedagogové• spokojenost rodičů s kvalitou výuky, schopností pedagogů děti zaujmout, s rozvojem potenciálu dětí i občanských a sociálních dovedností• přátelská komunikace s rodiči, parentství podpora• kvalitní distanční výuka• pedagogové vzorem v chování• týmová podpora spolupráce, mentoring• spolupráce při tvorbě ŠVP• spolupráce na tvorbě rozvojové koncepce školy• pravidelný rozvoj pedagogů	<ul style="list-style-type: none">• více spolupracovat při tvorbě strategických dokumentů• chybí vzájemné hospitace, sdílení• chybějící systematická logopedická podpora dětí – logopedický kabinet• potřeba vytvoření plánu DVPP• nutná revize ŠVP• profesní rozvoj v oblasti komunikace se zákonnými zástupci• nutný rozvoj v oblasti digitálních technologií – funkční negramotnost pedagogů

Vzdělávání

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none">• kvalitně zpracované ŠVP – třídní vzdělávací plán (dále jen TVP)• pestrá vzdělávací nabídka• využívání ICT technologií ve vzdělávání• zařazování rozmanitých aktivit• dostatek pohybových aktivit• využívání prostoru zahrad• systematicky prováděná ped. diagnostika• sledování dosahování potřebných kompetencí• dostatek prosociálních aktivit	<ul style="list-style-type: none">• nevyužívání nových metod a forem vzdělávání• převaha frontálních činností• nedostatečná individualizace• DVPP v této oblasti• nevyužívání formativního hodnocení• malá podpora kooperace• vysoký počet dětí ve třídě – obtížná individualizace

Podpora dětí při vzdělávání (rovné příležitosti)

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none">• nediskriminační přístup při přijímání dětí	<ul style="list-style-type: none">• malá provázanost s pedagogicko psychologickou poradnou (dále jen PPP)



<ul style="list-style-type: none"> • podpora individuality • možnost výběru pedagogického směru vzdělávání • inkluzivní vzdělávání – asistenti pedagoga • pozice školního asistenta pro děti ohrožené školním neúspěchem • spolupráce s PPP, speciálním poradenským centrem (dále jen SPC), spolky 	<ul style="list-style-type: none"> • chybí spolupráce s dětským psychologem • jazyková bariéra • malá podpora pro děti s odlišným mateřským jazykem (dále jen OMJ) • obtížná komunikace s jejich zákonnými zástupci • chybí seznamování s jinými kulturami, zvyky • neefektivní spolupráce s orgány sociálně – právní ochrany dětí (dále jen OSPOD)
---	---

4.2.3 Oblast personální

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> • kvalifikovaní a odpovědní pracovníci • nízká fluktuace • zastupitelnost – ochota pracovníků • schopnost využít vlastního potenciálu • zájem o využívání digitální tech. – úspora, zjednodušení práce 	<ul style="list-style-type: none"> • nedostatek kvalifikovaných provozních pracovníků – kuchařky • nechť provozních se dále rozvíjet • vážnoucí komunikace mezi školou a školní jídelnou • chybí údržbář • malá míra delegování • chybí zastupitelnost na pozici hlavní ekonomky školy • odchody do důchodu

4.2.4 Oblast materiálně – technická

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> • vkusné, moderní vybavení budov škol • dostatek pomůcek, hraček • ICT, tablety, osobní počítače (dále jen PC) • elektronická databáze – Správa MŠ • nově revitalizované zahrady škol • zateplení budov • dobré hygienické podmínky 	<ul style="list-style-type: none"> • digitalizace při administrativě – třídní knihy, docházka • chybí systematická údržba budov, rozvodů, odpadů • vlhké sklepy • malá izolace oken – únik tepla • chybí zateplení střech • školy nemají bezbariérový vstup • nízké zabezpečení vstupů do budov • chybí zázemí pro zaměstnance



4.3 Dotazník pro rodiče

Jako další nástroj analýzy pro zjištění současného stavu školy bylo použito dotazníkové šetření. Vzhledem k pandemické situaci v České republice jsme se rozhodly provést toto šetření až v červnu 2021 (12.6.2021 – 28.6.2021), aby údaje v něm nebyly zásadně ovlivněny pandemií a uzavíráním škol. Pohled a názory zákonných zástupců jsou pro nás dalšími zásadními ukazateli.

Statistika respondentů dotazníkového šetření:

Počet návštěv	Počet dokončených	Počet nedokončených	Pouze zobrazení	Celková úspěšnost
459	251	0	208	54,7 %

V rámci dotazníku bylo položeno 12 uzavřených otázek a 1 otevřená.

	Otázka:	Odpověď: Ano	Odpověď: Ne
1.	Chodí vaše dítě do školky rádo?	247	4
2.	Jste dostatečně informováni o dění v MŠ?	230	21
3.	Jste spokojeni s vybavením MŠ?	248	3
4.	Jste spokojeni s vybavením zahrad MŠ?	229	22
5.	Jste spokojeni se zabezpečením MŠ?	230	21
6.	Vyhledáváte si informace na webových stránkách MŠ?	224	27
7.	Je v MŠ dostatek společných akcí pro rodiče a děti?	131	120
8.	Jste spokojeni s kvalitou vzdělávací práce učitelek?	247	4
9.	Jste spokojeni s jednáním a komunikací mezi Vámi a pedagogy?	241	10
10.	Máte zájem o setkávání s odborníky v MŠ?	179	72
11.	Jste spokojeni se skladbou jídelníčku?	225	26
12.	Chutná Vaším dětem v MŠ?	222	29
13.	Vyhovuje Vám délka provozu MŠ?	225	26



14.	Vaše podněty pro zlepšení práce MŠ?	251 podnětů
-----	-------------------------------------	-------------

Kompletní výsledky tohoto šetření jsou zveřejněny na webových stránkách školy v sekci dokumenty a výstupy byly zapracovány do tohoto návrhu rozvojové koncepce školy.

5. FORMULOVÁNÍ ROZVOJOVÉ KONCEPCE ŠKOLY

5.1 Oblast koncepce a řízení školy

Koncepční záměry:

- vytvořit rozvojovou koncepci školy a strategický plán na 5leté období, průběžně ji vyhodnocovat ve spolupráci s veřejností a zřizovatelem a doplňovat ji
- delegovat výkonné kompetence na co nejnížší úroveň řízení, promyšleně a rovnoměrně delegovat jednotlivé úkoly na zaměstnance a tím je rozvíjet
- spolupracovat se zřizovatelem a podílet se na projektech města a kulturním životě
- automatizovat a zefektivnit procesy řízení, minimalizovat duplicitu, vytvořit efektivní, transparentní kontrolní systém, z hospodárnit provoz MŠ, vést data v elektronické podobě, zajistit jejich bezpečnost
- nastavit funkční informační systém – neustálá inovace webových stránek školy
- zvyšovat bezpečnost všech pracovišť – návrh nového zabezpečovacího systému Safy
- nastavit pro vedoucí MŠ a vedoucí ŠJ cílenou spolupráci pro budování dobrých vztahů na pracovišti prostřednictvím vstřícné a otevřené komunikace, důležitá je zde pozice ředitelky jako mediátora
- oslovit ke spolupráci klinické logopedy, uzavřít dohodu o spolupráci
- vstoupit do jednání se zástupci základní škol – vytvořit systém zpětné vazby – hodnocení školní úspěšnosti, přednášky pro rodiče, škola nanečisto – ukázkové hodiny, program pro předškolní děti ve škole
- organizovat besedy pro rodiče či veřejnost (Logopedie předškolního věku, Školní zralost, Nejčastější infekční onemocnění dětí předškolního věku, aj.)
- zavést společné dny v mateřské škole před nástupem nově přijatých dětí, dny pro rodinu, pravidelně vytvářet ankety, dotazníky pro rodiče
- zapojit se do charitativních akcí, umožnit degustace školního stravování



- pokračovat v projektu Šablony a dalších rozvojových programech
- zajistit kvalitní a pestrou informovanost o práci školy, prezentovat ji v místním deníku, webových stránkách, Facebooku, vývěsce města,
- vytvářet pozitivní obraz školy a její image

5.2 Oblast vzdělávací

5.2.1 Pedagogické vedení školy

Koncepční záměry:

- zpracovat etický kodex školy, vymezit společná pravidla chování, jednání, vystupování a systém sdílených hodnot
- motivovat zaměstnance transparentním systémem vyplácení mimotarifních složek platu
- vytvářet ve škole pozitivní klima, podporující prostředí
- zajistit plně kvalifikovaný tým pedagogických pracovníků
- věnovat se přípravě mladých učitelů – studentské praxe, začínající učitelé – zajištění kvalifikovaných pracovníků
- zpracovat plán dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků (dále jen DVPP)
- cíleně plánovat rozvoj pracovníku v oblasti digitálních technologií
- vytvářet prostor pro setkávání pracovníků školy – neformální akce, z fondu kulturních a sociálních potřeb (dále jen FKSP)
- využívat nové komunikační kanály, udržovat ve škole vstřícný a respektující komunikační systém zahrnující všechny partnery ve vzdělávání

5.2.2 Kvalita pedagogického sboru

Koncepční záměry:

- společné plánování, revize a tvorba ŠVP
- zpracovat systém sdílení dobré praxe, vzájemných hospitací
- podporovat týmovou spolupráci
- systematická podpora logopedické prevence – iniciovat vytvoření logopedického kabinetu
- nastavit systém zjišťování vzdělávacích potřeb – sebereflexe, swot analýza



- naplánovat soubor vzdělávacích akcí do sborovny, společné vzdělávání celého pedagogického týmu – osvojení si formativního hodnocení, digitálních technologií, komunikace se zákonnými zástupci

5.2.3 Vzdělávání

Koncepční záměry:

- osvojování si nových vzdělávacích a organizačních metod, forem práce individualizace, kooperativní činnosti
- zaměřovat se na sociální a osobnostní rozvoj dětí, rozvoj samostatnosti, tvořivosti a schopnosti dialogu a zpětné vazby
- vytvářet zajímavou, srozumitelnou a věkově přiměřenou vzdělávací nabídku, která povede k získání základů všech kompetencí a funkční gramotnosti dětí
- osvojování si nových forem vyhodnocování vzdělávacích výsledků dětí ve všech oblastech
- zaměřit se na získávání zdravých stravovacích návyků
- preventivně předcházet rizikovému chování dětí
- neustále rozvíjet spolupráci rodiny a školy, usilovat o soulad ve výchovném působení
- podporovat týmovou spolupráci
- snaha o snížení počtu dětí ve třídách
- nové pohybové aktivity – zapojení do sportovních projektů

5.2.4 Podpora dětí při vzdělávání (rovné příležitosti)

Koncepční záměr:

- cíleně podporovat prosociální cítění – hry, kooperativní činnosti
- evidovat děti s potřebou podpůrných opatření a zajišťovat jim individuální péči, spolupracovat s poradenským zařízením
- akce pro seznámení se s jinými kulturními zvyky
- zavádění systematických komunikačních chviliek pro děti s odlišným mateřským jazykem
- navázat užší spolupráci s PPP, SPC



5.3 Oblast personální

Koncepční záměry:

- sestavit plán osobního a profesního rozvoje všech zaměstnanců, využívat potenciál zaměstnanců pro růst školy, podporovat osobnostní rozvoj všech pracovníků
- vytvářet prostředí kolegiální podpory, efektivně využívat odbornosti jednotlivých pracovníků, motivací zajistit zastupitelnost z vlastních zdrojů
- rozvoj poradenské a konzultační činnosti školy
- zajistí smluvně údržbáře pro všechna pracoviště školy
- zajistit zastupitelnost ekonomických pracovníků – provázání úkolů, přehodnotit náplň práce ekonomky, hospodářky školy
- spolupráce se středním odborným učilištěm – obor kuchař, praxe v ŠJ, zajištění kvalifikovaných pracovníků
- péče o zaměstnance – dotované obědy, karta e-Benefity pro čerpání z FKSP

5.4 Oblast materiálně – technická

Koncepční záměry:

- každoročně si stanovit priority ve vybavování tříd jednotlivých pracovišť školy v souladu s hospodárným, účelným čerpáním rozpočtu
- postupné doplňování a modernizace komunikačních a digitálních technologií
- rozšířit využívání elektronické databáze Správa MŠ – elektronické vedení třídních knih, evidence docházky, plateb školného zvýšení efektivity práce, evidence majetku, mobilní aplikace pro zákonné zástupce dětí
- preventivně předcházet problémům pomocí neustálé údržby budov školy, na základě jednání se zřizovatelem vytvořit harmonogram oprav na budovách školy, pravidelných revizí a údržby
- vytvořit alespoň na některých pracovištích bezbariérové vstupy
- zajistit bezpečné prostředí pro reálnou bezpečnost fyzických osob, projednat se zřizovatelem nový systém zabezpečení vstupů do budov školy
- upravovat a vytvářet lepší zázemí pro zaměstnance školy
- dovybavit prostory zahrad, vytvořit zázemí pro venkovní vzdělávání



6. STRATEGICKÝ PLÁN ROZVOJE ŠKOLY

6.1 Oblast koncepce a řízení školy – A

Dlouhodobý cíl		Dílčí cíl	Kritérium	Nástroj	Zodpovídá	Termín	Evaluace
A1 – Zefektivnit procesy řízení školy	A1.1.	Promyšleně delegovat úkoly	nové kompetence pracovníků	pověření	ředitelka	průběžně	
	A1.2.	Elektronizace agendy školy	funkční systémy, transparentnost, efektivní kontrola	databáze, aplikace	ředitelka,	2024	
	A1.3.	Průběžná evaluace a doplňování koncepce	dosahování cílů, další rozvoj	SWOT analýza	ředitelka, vedoucí pracovišť	2026	
	A1.4.	Efektivně aktualizovat ŠVP	aktuální ŠVP se všemi náležitostmi	práce s legislativními normami	ředitelka	průběžně	
A2 – Vytvořit efektivní kontrolní systém školy	A2.1.	Zpracovat jednotný plán kontrolní činnosti na celý rok	přehlednost-funkčnost	plán kontrolní činnosti	ředitelka	2024	
	A2.2.	Elektronická evidence úplat školního – stravného	transparentnost, správnost údajů	portál Správa MŠ	hospodárka pověřené osoby	2023	
A3 – Vytvořit funkční informační systém	A3.1.	Mít plně funkční webové stránky	přehledné informace na jednom místě	virtuální prohlídky interiéru škol, video prezentace zahrad	ředitelka	2024	
	A3.2.	Využívat elektronické komunikační systémy	jasná oboustranná informovanost	mobilní aplikace	ředitelka	2026	
A4 – Budovat jméno a image školy	A4.1.	Úzká spolupráce se zřizovatelem	pozitivní vnímání školy	účast na akcích města, příspěvky do novin	ředitelka	2026	
	A4.2.	Aktivní spolupráce s organizacemi města	informovanost o dění v dalších organizacích	společné projekty, akce, setkání	ředitelka, vedoucí pracovišť	2026	



6.2 Oblast vzdělávací

6.2.1 Pedagogické vedení školy – B

Dlouhodobý cíl		Dílčí cíl	Kritérium	Nástroj	Zodpovídá	Termín	Evaluační
B1 – Nastavit funkční systém logopedické prevence	B1.1.	Zajistit spolupráci s klinickým logopedem	smluvně navázaná spolupráce s klinickým logopedem	písemná dohoda	ředitelka	2023	
	B1.2.	Zajistit dostatek logopedických asistentů	logopedický asistent v každé třídě	kurz pro logopedické asistenty	vedoucí pracovišť školy	2026	
	B1.3.	Otevření logopedické třídy	speciální třída	žádost na KÚ,	ředitelka	2026	
	B1.4.	Zajistit 1x ročně logopedické depistáže	pravidelný screening	vyšetření provedená klinickým logopedem	ředitelka vedoucí pracovišť školy	2023	
B2 – Vytvořit podporující prostředí pro rozvoj pracovníků	B2.1.	Zpracovat etický kodex pracovníků školy	jasně formulované hodnoty a postoje	swot analýza	ředitelka vedoucí pracovišť školy	2023	
	B2.2.	Cílená podpora začínajících učitelů		uvádějící učitelé, plán pro začínající učitele	vedoucí odloučených pracovišť	2022	
	B2.3.	Zpracovat Dlouhodobý plán dalšího vzdělávání všech pracovníků školy	jasně stanovené priority	swot analýza, pohovor s pracovníky – nastavení cílů rozvoje	ředitelka vedoucí pracovišť školy	2022	
	B2.4.	Pečovat o duševní zdraví a hygienu pracovníků	pozitivně naladěný, spokojení zaměstnanci, pozitivní klima školy	mimopracovní setkávání, workshopy s metodami uvolnění, sebereflexe	ředitelka vedoucí odloučených pracovišť	2026	
	B2.5.	Motivace pracovníků	jasně stanovená kritéria odměňování	mimořádné odměny, vstřícné prostředí, možnost rozvoje	ředitelka vedoucí pracovišť školy	2026	
B3 – Podílet se na osvětové činnosti	B3.1.	Rozvíjet poradenskou a konzultační činnost školy	poskytovat odbornou podporu	komunikace s rodiči, konzultace, besedy	ředitelka vedoucí odloučených pracovišť	2026	



				s odborníky, spolupráce se ZŠ, psychologem	učitelky		
B4 – Rozvíjet otázky udržitelného rozvoje v předškolním vzdělávání	B4.1.	Vést školu v duchu environmentální udržitelnosti	ochrana životního prostředí v oblasti ekologické, ekonomické a sociální	zkoumání přírodního prostředí, projekty, besedy-jak šetřit a neplýtvat	ředitelka vedoucí oddělených pracovišť učitelky	průběžně	

6.2.2 Kvalita pedagogického sboru – C

Dlouhodobý cíl		Dílčí cíl	Kritérium	Nástroj	Zodpovídá	Termín	Evaluace
C1-Umožnit rozvoj potřebných kompetencí	C1.1.	Rozvoj pracovníků v oblasti digitálních technologií	schopnost pracovat na PC, využívat nové programy, aplikace	semináře, webináře, školení do sborovny	ředitelka vedoucí pracovišť školy	2026	
	C1.2.	Rozvoj pracovníků v oblasti práce s dětmi s OMJ	integrovane a rozvíjené děti s OMJ	semináře, webináře, sdílení zkušeností	ředitelka vedoucí oddělených pracovišť	2026	
	C1.3.	Založení logopedického kabinetu	funkční systém poskytování logopedické podpory	sdílení zkušeností, odborná setkávání, besedy	ředitelka vedoucí oddělených pracovišť	2026	
	C1.4.	Získávání kompetencí pro práci s dětmi se SVP	úspěšné začleňování dětí se SVP	webináře, školení do sborovny, setkávání AP	ředitelka vedoucí oddělených pracovišť	2026	
	C1.5.	Naučit se pracovat v týmu	schopnost týmově řešit zadané úkoly, týmová synergie	semináře, workshopy, práce v prostředí Teamsů	ředitelka vedoucí oddělených pracovišť	2026	

6.2.3 Vzdělávání – D

Dlouhodobý cíl		Dílčí cíl	Kritérium	Nástroj	Zodpovídá	Termín	Evaluace
D1-Vytvářet zajímavou vzdělávací nabídku	D1.1.	Osvojovat si nové metody, formy práce	funkční gramotnost dětí	semináře, webináře,	ředitelka učitelky	2026	



				workshopy, samostudium			
D2 – Osvojit si nové formy vyhodnocování vzdělávacích výsledků dětí	D.2.1.	Používat formativní hodnocení	sebereflexe dětí, umění zpětné vazby	školení do sborovny, workshop, samostudium sdílení	vedoucí oddělených pracovišť, učitelky	2026	
	D.2.2.	Vytvářet a využívat k hodnocení portfolia dětí	systematicky sledovaný rozvoj dítěte	školení do sborovny, webinář, sdílení zkušeností	vedoucí oddělených pracovišť, učitelky	2024	
D3 – Preventivně předcházet rizikovému chování dětí	D.3.1.	Realizovat preventivní programy ve spolupráci s IZS	děti dodržují pravidla bezpečného chování,	projekty zaměřené na rizikové faktory, besedy s odborníky	vedoucí oddělených pracovišť učitelky	2026	
D4 – Vést děti ke zdravému životnímu stylu	D.4.1	Upevňovat zdravé stravovací návyky dětí	skladba jídelníčků, povědomí o zdraví prospěšných potravinách	zdravé jídelníčky, maximum čerstvých surovin, ochutnávky nových jídel, nové technologie	ředitelka vedoucí oddělených pracovišť, kuchařky, učitelky	2026	
	D.4.2	Denně zařazovat do výuky různorodé pohybové aktivity	pohybově zdatné a koordinované děti	sportovní projekty, spolupráce se sport. oddíly	vedoucí oddělených pracovišť, učitelky	2026	

6.2.4 Podpora dětí při vzdělávání (rovné příležitosti) – E

Dlouhodobý cíl	Dílčí cíl	Kritérium	Nástroj	Zodpovídá	Termín	Evaluační
E1 – Zajistit rovný přístup ke vzdělávání všem dětem	E1.1.	Evidovat děti s potřebou podpůrných opatření	úspěšný rozvoj dětí se SVP, spokojení rodiče	spolupráce s PPP, SPC, tvorba IVP, PLPP, individuální péče – AP	ředitelka vedoucí oddělených pracovišť učitelky	průběžně
	E1.2.	Seznamovat se s jinými kulturami	mít přehled o jiných kulturách, zvycích	knihy, výstavy, filmy, společné akce s rodiči	vedoucí oddělených pracovišť učitelky	2026
	E1.3.	Podporovat a rozvíjet děti s odlišným	naučit je česky	každodenní činnosti v MŠ, komunikační	ředitelka učitelky	2023



		mateřským jazykem		chvilky, vytvoření skupin dětí s OMJ-individuální práce			
E2 – Neustále rozvíjet spolupráci mezi školou a rodiči	E2.1.	Vytvářet nové komunikační kanály	vstřícný a respektující styl komunikace	pravidelné konzultační schůzky, jednotná emailová komunikace, využití aplikací	ředitelka vedoucí oddělených pracovišť	2026	
	E2.2.	Pořádání společných akcí	rodiče jsou ve škole vítáni, jsou partnery	tvorivé dílny, dny pro rodinu, besedy s odborníky, společné oslavy svátků	ředitelka vedoucí oddělených pracovišť učitelky	2026	

6.3 Oblast personální – F

Dlouhodobý cíl		Dílčí cíl	Kritérium	Nástroj	Zodpovídá	Termín	Evaluace
F1 – Sestavit plán rozvoje všech pracovníků	F1.1.	Podporovat profesní růst provozních pracovníků	schopnost využívat nové technologie, postupy	semináře, školení, workshopy	vedoucí oddělených pracovišť	2026	
F2 – Vytvářet prostředí kolegiální podpory	F2.1.	Efektivně využívat odbornosti jednotlivých pracovníků	zajistit zastupitelnost z vlastních zdrojů	mentoring, sdílení, rotace práce	ředitelka vedoucí oddělených pracovišť	průběžně	
	F2.2.	Provázat pracovní činnost ekonomky a hospodářky školy	zastupitelnost	pracovní náplně, semináře, webináře, sdílení	ředitelka	2026	
F3-Zajistit dostatek kvalifikovaných pracovníků	F3.1.	Mít na všech pozicích pracovníky s potřebnou kvalifikací	vysoká kvalita poskytovaných služeb	umožnit profesní rozvoj, podpora ve studiu, získávání odborné kvalifikace	ředitelka	průběžně	



6.4 Oblast materiálně – technická – G

Dlouhodobý cíl		Dílčí cíl	Kritérium	Nástroj	Zodpovídá	Termín	Evaluace
G1-Zajistit hospodárné a účelné čerpání rozpočtu školy	G1.1.	Každoročně si stanovit priority pro materiální vybavenost školy	promyšlené, cílené investování	SWOT analýza potřeb, Roční plány	ředitelka ekonomka vedoucí oddělených pracovišť		
G2 – Zvyšovat bezpečnost budov školy	G2.1.	Zabezpečit budovy škol před vstupem cizích osob	zamezení vstupu cizích osob, vyhovět normám PO	elektronický systém Comfis, elek. zámky, odchodová tlačítka	ředitelka	2024	
	G2.2.	Zajistit soulad se směrnicemi BOZP, PO	nezamykat vchodové dveře – únikové východy	revize	ředitelka, vedoucí oddělených pracovišť	2026	
	G2.3.	Instalovat nová vrata na pozemky škol s elektronickým pojezdem	automatické otevírání a zavírání vrat	nová vrata	vedoucí pracovišť	2026	
G3 – Postupná modernizace a digitalizace	G3.1.	Rozšířit využívání digitálních technologií	automatizace procesů, efektivnost práce	nákup nových technologií, programů, rozšíření stávajících	ředitelka hospodářka	2026	
G4 – Předcházet problémům s materiálním a technickým zázemím školy	G.4.1.	Ve spolupráci se zřizovatelem zajistit neustálou údržbu svěřených budov	funkčnost, bezpečnost	sestavit plán údržby, harmonogram potřebných oprav, plán revizí	ředitelka hospodářka vedoucí oddělených pracovišť	2026	
G5 – Zajistit vybavenost a údržbu zahrad školy	G5.1.	Instalovat nové herní prvky	bezpečnost rozvoj pohybových dovedností	zakoupení herních prvků dle Ročních plánů a návrhů zahrad	vedoucí oddělených pracovišť	2026	
	G5.2.	Vybudovat prostor pro pěstitelskou činnost	soběstačnost, environmentální činnost, zdravý životní styl	bylinné záhony, vyvíšené záhonky na zeleninu, ovocné keře	vedoucí oddělených pracovišť učitelky	2026	



	G5.3.	Vytvořit prostory a podmínky pro vzdělávací činnost mimo budovu školy	zdraví životní styl, propojení s přírodou	venkovní učebny, podia, terasy	ředitelka vedoucí oddělených pracovišť	2026	
G6 – Chovat se společensky odpovědně	G6.1.	Hledat úsporná opatření v provozu školy	udržitelný rozvoj, efektivita	nové technologie úsporná opatření, inovace, energetický management	všichni zaměstnanci školy	2026	
G7 – Modernizace vybavení kuchyní	G7.1.	Postupně nově vybavit provozny kuchyní	zdravá, efektivnější příprava pokrmů	nové hrnce, náčiní, ohřívací box na výdej potravin	vedoucí školních jídelen	2026	



ZÁVĚR

Tato Koncepce rozvoje Mateřské školy Harmonie Neratovice, V Olšinkách 700, okres Mělník je základním strategickým záměrem, který je dále rozpracován do podoby strategického plánu rozvoje školy. Jednotlivé oblasti jsou formulovány prostřednictvím dlouhodobých a dílčích cílů za pomoci metody SMARTER. Tyto cíle budou průběžně vyhodnocovány a na základě zpětné vazby dále upravovány, doplňovány a rozvíjeny.

Škola je neustále se měnící organismus, stále je co zlepšovat, inovovat. Ani sebelepší koncepce nám nezajistí úspěšné naplnění všech cílů. Ale čím více zainteresovaných a aktivních pracovníků se na jejich naplnění podílí, tím vyšších cílů můžeme dosáhnout. Věřím, že kolektivu naší školy se podaří synergicky propojit potenciál všech zaměstnanců, potřeby dětí, postoje a názory rodičů i zřizovatele, využít příležitostí ze strany širšího okolí, a tím naplnit naši vizi o harmonickém světě dětí.

V Neratovicích dne 13.1.2022

Mgr. Šárka Polívková – ředitelka školy



SEZNAM POUŽITÝCH ČESKÝCH ZDROJŮ

PAULOVČÁKOVÁ, L. *Marketing. Přístup k marketingovému řízení*. Praha: UJAK, 2015. ISBN 978-80-7452-117-1.

PAULOVČÁKOVÁ, L. *Strategie řízení vzdělávacích organizací*. Univerzita Karlova, Pedagogická fakulta, 2019. ISBN 978-80-7603-107-4.

SEZNAM POUŽITÝCH INTERNETOVÝCH ZDROJŮ

CSICR. *Kritéria hodnocení podmínek, průběhu a výsledků vzdělávání na školní rok 2020/2021*. [online]. [cit. 2021-04-03]. Dostupné z: <https://www.csicr.cz/cz/Dokumenty/Kriteria-hodnoceni/Kriteria-hodnoceni-2020-2021>.

ELIÁŠ, F. *Strategie rozvoje školy „stručně a jasně“* [e-book]. 2016, s. 21. Dostupné z: www.strategieskoly.cz.

GOODREADS. *J. R. R. Tolkien, Společenstvo prstenů (Pán prstenů)*, [online]. [cit. 2021-04-03]. Dostupné z [https:// goodreads.com/](https://goodreads.com/).

MANAGEMENTMANIA. *Pestle-analýza* [online]. [cit. 2021-04-03]. Dostupné z <https://managementmania.com/cs/pestle-analyza>.

MANAGEMENTMANIA. *Swot-analýza* [online]. [cit. 2021-04-03]. Dostupné z <https://managementmania.com/cs/swot-analyza>.

MŠMT. *Strategie vzdělávací politiky ČR do roku 2030+*. [online]. [cit. 2021-04-03]. Dostupné z: <https://www.msmt.cz/vzdelavani/skolstvi-v-cr/strategie-2030>.

WIKIPEDIE. *Strategie* [online]. [cit. 2021-04-03]. Dostupné z <https://cs.wikipedia.org/wiki/Strategie>.



SEZNAM ZKRATEK

ČŠI	Česká školní inspekce
DVPP	Další vzdělávání pedagogických pracovníků
EÚ	Evropská unie
FKSP	Fond kulturních a sociálních potřeb
ICT	Informační a komunikační technologie
KÚ	Krajský úřad
MŠ	Mateřská škola
MŠMT ČR	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy České republiky
OMJ	Odlišný mateřský jazyk
OSPOD	Orgán sociálně právní ochrany dětí
PC	Osobní počítač
PPP	Pedagogicko psychologická poradna
SPC	Speciální pedagogické centrum
ŠJ	Školní jídelna
ŠVP	Školní vzdělávací program
TVP	Třídní vzdělávací program
ZŠ	Základní škola



SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Fotografie budou odloučených pracovišť školy, zdroj vlastní

Obrázek 2: Loga odloučených pracovišť školy, zdroj vlastní

Obrázek 3: Fotografie zaměstnanců školy, zdroj vlastní

Obrázek 4: Organizační struktura Mateřské školy Harmonie Neratovice, zdroj vlastní

Obrázek 5: Triáda vzájemného působení, zdroj vlastní