

KONCEPCE PLÁNOVANÉHO ROZVOJE
1. MATEŘSKÉ ŠKOLY KARLOVY VARY, KOMENSKÉHO 7,
příspěvková organizace (dále jen 1. MŠ)

1. **Charakteristika současného stavu** (údaje o 1. MŠ, vývoj ve všech oblastech jejích činností – vzdělávání a školní vzdělávací programy, inovace ve vzdělávací nabídce předškolního vzdělávání, profilace 1. MŠ a zájem veřejnosti o poskytované služby, zachování tradic 1. MŠ, pracovně právní problematika a personalistika v 1. MŠ, ekonomika a materiálně technické zabezpečení 1. MŠ, erudovanost pedagogického personálu a další vzdělávání pedagogů, organizace a řízení 1. MŠ, 1. MŠ jako centrum vzdělanosti a učící se organizace).
2. **Koncepce rozvoje 1. MŠ** (oblasti plánovaného rozvoje školy, obecné zhodnocení naplňování záměrů „staré“ koncepce v uplynulém období 2005 – 2017: vliv vnějšího prostředí, cíle vzdělávání, poslání a podmínky předškolního vzdělávání, personální podmínky, osobní přínos ředitelky k profilaci 1. MŠ, optimalizace procesu řízení organizace, spolupráce se zřizovatelem, společenskými institucemi a veřejností, kontrolní činnost, audit), **manažerské záměry** (jsou součástí navrhovaných postupů v jednotlivých oblastech plánovaného rozvoje 1. MŠ).

(motto: Lidi je třeba vést, nikoli řídit!)

1. CHARAKTERISTIKA SOUČASNÉHO STAVU

1.1 Základní charakteristika, údaje o 1. MŠ

1. MŠ k dnešnímu dni 1. MŠ slučuje osm samostatných objektů mateřských škol (MŠ) jako místa poskytování předškolního vzdělávání. Každá MŠ má vlastní školní jídelnu (ŠJ) pro poskytování školního stravování, včetně dietního stravování a závodního stravování pro pracovníky 1. MŠ. Jednotlivé MŠ jsou organizovány podle počtu tříd jako jednotřídní, trojtřídní a čtyřtřídní MŠ. V provozu je celkem 25 tříd s maximální povolenou kapacitou 668 dětí, školní jídelny pak s kapacitou 862 strážníků.

**pozn.: Kapacita míst pro děti s povinnou předškolní docházkou a pro děti mladších 3 let se ukazuje jako nedostačující i přes to, že jsme ve spolupráci se zřizovatelem v letech 2009-2011 zřídili tři nové třídy a navýšili tak kapacitu 1. MŠ o 72 míst. Prognózy demografů však naše obavy o nedostatek míst pro všechny žadatele o umístění dítěte do MŠ nepotvrzují.*

Budova ředitelství 1. MŠ i všechna její místa poskytování předškolního vzdělávání a školských služeb jsou umístěna v obydlených městských částech Karlových Varů, vždy v dosahu městské hromadné dopravy. Všechny objekty byly v rámci možností zrekonstruovány, vyměněny byly okna, topné systémy, podlahové krytiny, osvětlení, byly zbudovány zázemí pro zaměstnance, aj. Interiéry byly během uplynulého období zmodernizovány, vybaveny novým sociálním vybavením, nábytkem, lehátky, šatními bloky, metodickým materiálem a pomůckami, nakoupeny byly stavebnice, hračky a další potřebné vybavení tříd. V blízkosti všech MŠ se nachází dětská hřiště, městské parky, lázeňské lesy a další možnosti k vycházkám dětí. Všechny disponují dostatečně prostornými zahradními areály, kterým nechybí travnatá zeleň, keře i vzrostlé stromy, ani vynikající dětská vybavenost pro hry a odpočinek dětí. Dvě z nich se přeměnily v uplynulých 4 letech na jedinečné přírodní zahrady, které v rámci úspěšných žádostí o dotaci z prostředků EU prostřednictvím SFŽP, obohacují každodenní prožívání dětí při pobytu venku. U dalších čtyř MŠ to zase byly nemalé investice do multifunkčního sportoviště přímo v areálu školních zahrad, které má možnost být celoročně využíváno.

Ze strany 1. MŠ ve spolupráci se zřizovatelem jsou všechny MŠ velmi dobře spravovány. Plánovaně a účelně jsou využívány zřizovatelem přidělené finanční prostředky, je zaznamenán každoroční růst organizace.

Pracovní zázemí v 1. MŠ je po stránce ICT velmi dobře vybavenou školou. Disponuje s vlastním funkčním informačním systémem, k přenosu informací používá integrované zapojení VPN (intranet) s vlastním firewallem, vlastním vnitřním emailovým serverem, sdílenou dálkovou zprávou, centrálním serverem na sběr a zálohování dat. Připojením k internetové síti ve všech MŠ využívá zřizovatelem zbudované připojení k optické síti v rámci města K. VARY a funkční bezdrátovou síť na připojení k internetu všech pracovních stanic PC u vedoucích pracovníků a NB pedagogů ve sborovnách ve všech objektech 1. MŠ. Při styku s odbornou veřejností a státními institucemi datovou schránku (OVM), vlastní webovou doménou s webovými stránkami www.materinkykv.cz, kde jednotlivé MŠ mají svoji pozici, logo, které je součástí celistvého loga organizace charakterizující filozofii 1. MŠ. V 1. MŠ je zpracován systém ochrany dat (momentálně celý pracovní tým připravuje organizaci na zavedení nařízení EP ohledně GDPR).

Kontrolní činnost ze strany kontrolních orgánů probíhá pravidelně, většinou s velmi dobrými závěry. Kontrolní činnost ve stravovacím úseku zaměřený na kvalitu poskytované stravy, hodnocení jídelníčku a poskytování dietního stravování je hodnocena výborně. Zjištěné nedostatky v oblasti hygieny provozu jsou řešeny se zřizovatelem a v rámci možností odstraňovány v uložených termínech. V oblasti finanční kontroly, která je prováděna zřizovatelem pravidelně 1x za 3 roky, nebyly v poslední provedené kontrole roku 2016 shledány žádné vážné nedostatky, pouze dva administrativního charakteru. Pravidelná kontrola odvodů sociálního pojištění prováděná pravidelně OSSZ K. Vary je vždy bez závad. Kontrolní činnost ČŠI byla provedena naposledy v roce 2013 s pozitivními závěry.

1.2 Organizace a řízení 1. MŠ

Řízení celé 1. MŠ je založeno na týmové spolupráci ředitelky a jejího managementu: tvoří ho osm zástupkyň ředitelky školy, které provozně řídí osm samostatných objektů MŠ, a tři vedoucí pracovníce, které řídí provoz osmi ŠJ.

Organizační strukturu 1. MŠ tvoří čtyři útvary:

- **útvár ředitelství školy** (ředitelka, administrativní pracovníce, ekonomka - účetní, personalistka a mzdová účetní, kdy je vedení mzdové a účetní agendy smluvně zajištěno soukromou účetní firmou)
- **útvár pedagogický** (pedagogičtí zaměstnanci)
- **útvár stravování** (pracovníci zajišťující provoz školní jídelny a ve školní kuchyni)
- **útvár provozní** (pracovníci zajišťující úklid a správu budov a pozemků školy)

Organizační schéma školy a jednotlivé útvary 1. MŠ:

Statutární orgán - Ředitelka školy

Zástupkyně statutárního orgánu

Zástupkyně ředitelky pro pedagogickou oblast (řídící jednotlivá místa poskytování předškolního vzdělávání)

Učitelky

Asistenti pedagoga

Školní asistenti

Chůvy

Školník

Topič

Uklízečky ve škole

Vedoucí školní jídelny

Kuchařky

Pracovnice provozu ŠJ

Administrativní pracovníce

Externí pracovníci (pracující jako služba škole):

Personální a mzdová pracovníce

Ekonomická pracovníce – účetní

1.3 Analýza současného stavu 1. MŠ, vzdělávací programy, doplňkové projekty a vzdělávací nabídky, materiálně technické zabezpečení

Každá MŠ se během posledního období vyprofilovala, má svoje specifické zaměření, dílčí školní vzdělávací program (ŠVP) a konkrétní logo. Dále uvádím stručný nástin:

1. **„MŠ BAREVNÁ ŠKOLKA“ - Komenského 7** - čtyřtřídní mateřská škola, v jedné heterogenní třídě se pracuje s prvky waldorfské předškolní pedagogiky, ve zbývajících třech homogenních třídách je TVP upraven podle věkových zvláštností (jedna je zaměřena na povinné předškolní vzdělávání), na MŠ je zřízen pěvecký sbor, logoprevence, výuka hry na zobcovou flétnu, využívá se tenisová škola, plavání a výuka AJ, ve spolupráci s firmou AGRO je úspěšně realizován projekt Malý zahradník
2. **„ZDRAVÁ MŠ“ - Krymská 12** - čtyřtřídní mateřská škola, která je „Školou podporující zdravý a zdravý životní styl“, tři třídy jsou heterogenně uspořádány, čtvrtá je třídou pro děti mladší 3 let a TVP je upraven podle věkových zvláštností; na MŠ je zaveden taneční, výtvarný, pěvecký a logopedický kroužek, cvičení jógy pro děti a výuka hry na zobcovou flétnu, plavání a tenisová škola, výuka AJ
3. **„MŠ STUDÁNKA“ - Krymská 10** - čtyřtřídní mateřská škola, tři třídy jsou heterogenně uspořádány, ve všech se integrují děti s SVP, pracují v nich asistenti pedagoga, jsou zde začleňovány i děti s odlišným mateřským jazykem, jedna třída je zaměřena na povinné předškolní vzdělávání; na MŠ jsou zavedeny výuka AJ a logopedický kroužek, škola pracuje s EVVO tematikou v projektu Zahrada známá neznámá;
4. **„MŠ KOPRETINA“ - U Brodu 73, Tašovice** - jednotřídní mateřská škola, rovněž s heterogenním uspořádáním, která se zaměřuje na typ rodinné MŠ; organizuje zážitkové kurzy, školy v přírodě, zaměřuje se na pohybové aktivity jako je bruslení, lyžování, pobyt v lese..., na MŠ je zaveden logopedický kroužek a výuka AJ
5. **„MŠ NA KOPEČKU“ - Mozartova 4** - čtyřtřídní mateřská škola s homogenním uspořádáním, ve dvou třídách se věnují dětem s povinnou předškolní docházkou, je zde zaveden logopedický, keramický a pohybový kroužek, MŠ se zaměřuje na EVVO tematiku v projektu Přírodní zahrady, na pravidelnou spolupráci s BIOfarmou KOZODOJ a krajskou knihovnou v předčtenářské gramotnosti, MŠ je cvičnou školou pro studentky SPGŠ K. VARY
6. **„MŠ CESTIČKA“ - Emy Destinnové 1** - trojtřídní mateřská škola, v jedné se věnují dětem s povinnou předškolní docházkou, dvě třídy jsou s heterogenním uspořádáním, ve spolupráci s SPC pro narušenou komunikaci se zaměřuje u dětí na vady řeči a narušené komunikační schopnosti, dále na individuální integraci dětí s SVP a začleňování dětí s odlišným mateřským jazykem; těmto dětem se věnuje každý den asistent pedagoga a školní asistent; na MŠ je organizován kroužek pohybové, logopedické, keramické a jazykové výchovy, rovněž plavání a výuka AJ; od roku 2008 je spolupracující MŠ se zahraniční partnerskou MŠ ze švédského Katrineholmu
7. **„MŠ SLUNÍČKO“ - Východní 6** - čtyřtřídní mateřská škola s homogenním uspořádáním, v jedné se věnují pouze dětem s povinnou předškolní docházkou, jedna je třídou pro děti mladší 3 let, kde je TVP upraven na základě věkových zvláštností; na MŠ je organizována golfová školička, logopedický a pohybový kroužek; začleňovány jsou děti s odlišným mateřským jazykem a integrovány děti s SVP, kterým se opět každodenně věnuje asistent pedagoga; škola spolupracuje s Domovem důchodců

8. „MŠ ŠIKULOVÉ“ - Hornická 66, Olšova Vrata - jednotřídní mateřská škola s heterogenním uspořádáním se zaměřením na typ rodinné MŠ, na EVVO tematiku a pohyb na zdravém vzduchu; MŠ organizuje různé zážitkové výjezdy, školu v přírodě, výpravy do lesa, pořádá výuku AJ a bruslení; od roku 2006 je spolupracující MŠ se zahraniční partnerskou MŠ ze švédského Katrineholmu

**pozn.: ve všech MŠ probíhá podle zájmu rodičů dětí realizace specifických a doplňkových programů, jako jsou kurzy plavání, bruslení, pobyty v sauně a solné jeskyni, cvičení v tělocvičně ZŠ nebo ve vesničce SOS, výuka angličtiny kvalifikovanou lektorkou, výuka hry na flétnu a pentatonickou flétnu pod vedením pedagoga ZUŠ nebo našimi pedagogy, dramatická, taneční nebo výtvarná činnost, ve dvou MŠ probíhá od roku 2006 spolupráce se zahraniční MŠ ve Švédsku, zachování tradic 1. MŠ (viz. prezentace vzdělávací práce)*

Materiálně technické zabezpečení MŠ

- všechny MŠ jsou velmi dobře vybaveny didaktickými a učebními pomůckami podporujícími všestranný rozvoj osobnosti dítěte, který zahrnuje všechny jednotlivé oblasti inteligence člověka, dále různorodými hračkami, stavebnicemi z rozličných zdravotně nezávadných materiálů, kadeřnictvími, kuchyňkami, dětskými pokojíčky a jinou vybaveností k dětským tematickým hrám, hudebními nástroji, tělocvičným náradím, relaxačními doplňky (relaxační bazény s míčky, pohovky, obrovské válece a relaxační polštáře), audiovizuální technikou (televizory, přehrávače s CD, DVD, ostatní audiotechnika, radiopřehrávače, digitální fotoaparáty), počítače s dětským SW, aj., do 6 MŠ byly pořízeny interaktivní tabule (IT) s příslušenstvím (diaprojektor, notebook, bezdrátové připojení k internetu, SW, didaktický materiál k práci s IT), učitelky byly vyškoleny pro práci s IT, technicky i metodicky spolupracují s našim vlastním lektorem
- veškerý pracovní, výtvarný a ostatní dekorativní materiál pro činnosti s dětmi pořizujeme centrálně z provozních prostředků pravidelně 2x ročně, průběžně pak podle potřeby. Využíváme rovněž sponzorské dary a rodičovskou hmotnou výpomoc s tříděným a odpadovým materiálem (PET lahve a víčka, lepenkový a kancelářský papír, zbytky textilií, kůže, dřeva, různé krabičky, obaly, aj. materiály).

1. MŠ jako centrum kultury a vzdělanosti, jako učící se organizace

- pravidelně pedagogičti pracovníci prezentují dětské práce a výrobky rodičům a široké veřejnosti nejenom na nástěnkách v šatnách a ostatních prostorách MŠ, kdy se samy děti podílejí na estetické úpravě a výzdobě interiérů, ale i na různých výstavách, přehlídkách a soutěžích
- informační tabule u hlavních vchodů do budov MŠ a nástěnky v šatnách u jednotlivých tříd jsou jedním z nejdůležitějších informačních zdrojů pro rodiče, další možností jsou vlastní webové stránky www.materinkykv.cz, na kterých komplexně formou písemného zpravodajství doprovázeného fotodokumentací rovněž informujeme širokou veřejnost o veškeré činnosti a dění v naší škole
- ve vnitřní organizaci školy je nastaven virtuální funkční informační systém fungující v rámci integrovaného zapojení VPN s vlastním firewallem, připojením k internetové síti ve všech MŠ, funkční bezdrátovou sítí na připojení k internetu všech pracovních stanic PC u vedoucích pracovníků a NB pedagogů ve sborovnách ve všech objektech 1. MŠ, vlastním vnitřním emailovým serverem, sdílenou dálkovou zprávou,

vlastními webovými stránkami s doménou www.materinkykv.cz, centrálním serverem na sběr a zálohování dat

- ekonom, hospodářská agenda, vedení školních jídelen, agenda školného, školní matrika, pokladny, pošty a elektronickým podacím deníkem, datovou schránkou, sdílení společných dokumentů, tiskopisů, aj. Sítě VPN využíváme jako plně informativní kanál nejenom pro vnitřní fungující aparát 1. MŠ, ale i ve vztahu ke zřizovateli a ostatním veřejným institucím, zejména na úrovni ekonomicko provozní, legislativní, kulturní a správní. Všechny MŠ jsou plně vybaveny nejnovější ICT technologií (PC, NB, 24 hodinové připojení k internetu, tiskárny, skenery, fotokopírky, flash disky, vypalovací mechanika pro CD).
- všichni pedagogové se vzdělávají, ke svému dalšímu vzdělávání přistupují aktivně, zpracovávají samostatně výstupy, s kterými seznamují ostatní pedagogy v rámci jednotlivých MŠ nebo v rámci celé 1. MŠ
- ve vztazích mezi pedagogy a rodiči usilujeme o vzájemnou důvěru, otevřenost, vstřícnost, porozumění, takt, respekt a ochotu spolupracovat, MŠ podporuje rodinnou výchovu, respektuje ji a pomáhá rodičům v péči o dítě, spolupráce funguje na základě partnerství, se zachováním důvěryhodných informací o rodině, rodiče mají možnost podílet se na dění v MŠ, většina z nich se pravidelně účastní různých doprovodných programů, různých projektů a akcí MŠ (školní slavnosti, besídky, vystoupení dětí, besedy, šití hraček ve waldorfské třídě, tvořivá odpoledne, společné pracovní dílny a divadelní představení, sportovní akce, bruslení, plavání, Den matek, Den dětí, pasování na školáky, hudební koncerty, spoluúčast na sportovních soutěžích, výtvarných výstavách, školních výletech, turistických vycházkách, exkurzích na různých pracovištích, škole v přírodě, apod.), zajišťují různé druhy pomoci MŠ (doprava na školní akce, materiálové zabezpečení, finanční dary, sponzorink, aj.), k prezentaci výchovně vzdělávací práce s dětmi využíváme pořízené fotodokumentace
- rodičům jsou umožněny v případě zájmu vstupy do her a zájmových činností nebo se účastnit tzv. „ukázkové hodiny“, v rámci sociální politiky státu MŠ pomáhá rodičům s dětmi se sociálním znevýhodněním, nabízen je poradenský servis s odborníky v oblasti všestranné péče o dítě předškolního věku, doporučujeme a půjčujeme rodičům odbornou literaturu a časopisy, pořádáme pro ně odborné přednášky, pravidelně a prokazatelně rodiče informujeme o případných legislativních změnách, jejich průniku do předškolního vzdělávání (školní řád, vnitřní řád MŠ, provozní řád zahrady a dětského hřiště, úplata za PŠV, aj.), o důležitých společenských, zdravotních či hygienických normách
- v rámci projektu Přírodní zahrady se pedagogové věnují s dětmi EVVO tématice, jsou vypracované celoškolské programy provázející děti celým školním rokem (Malý zahradník, Zahrada známá neznámá, Pavoučkyáda, Den země, Strom roku, Les je naše hřiště, aj.)

2. OBLASTI PLÁNOVANÉHO ROZVOJE MATEŘSKÉ ŠKOLY

2.1 Zhodnocení naplňování „staré“ koncepce v uplynulém období 2005 – 2017

Všechny mnou zvolené záměry a vytčené cíle plánu rozvoje organizace byly během mého dvanáctiletého působení na pozici ředitelky 1. MŠ naplněny. Novodobě však inovace zvolených postupů v pedagogické oblasti přichází náhle se zákonnými změnami podobně jako potřebné organizační změny v pracovně právní oblasti (ty řeším stále častěji operativně, neboť přebujelé společenské a legislativní změny nelze často dlouhodoběji předvídat).

2.2 Strategický plán rozvoje naší organizace

Strategický plán rozvoje naší organizace využívá strategické směry dlouhodobého záměru vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy Karlovarského kraje a další dokumenty státní školské politiky – školský zákon, prováděcí vyhlášky, zákon o pedagogických pracovnících, RVP PV, školní vzdělávací programy (ŠVP) a jinou související legislativu.

Hlavním cílem mé koncepce bylo a je

- budovat na primární úrovni mateřskou školu jako příjemné a přátelské prostředí pro výchovu a vzdělávání dětí od nejútlejšího věku,
- nabízet bezpečné útočiště pro jejich zdravý pohyb a sportovní vyžití vyvážené relaxací a odpočinkem,
- zajistit zdravou, kvalitní, pestrou a vyváženou stravu s plným využitím místních a regionálních dodavatelů surovin (např. mléko, maso, pečivo), s možností dietního stravování u dětí se zdravotními obtížemi,
- realizovat zajímavé, standardní i nadstandardní služby, včetně různých alternativních výchovně vzdělávacích možností (waldorfská pedagogika, lesní pedagogika, zaměření na EVVO tematiku a ochranu přírody kolem nás, integrace dětí se speciálně vzdělávacími potřebami, začleňování dětí s odlišným mateřským jazykem, třídy se specifickým zaměřením: jeslové třídy pro děti od 2 let, logopedická třída, podpora správného mluveného projevu a předcházení vadám řeči formou řízené logoprevence v rámci celé 1. MŠ, apod.),
- ve spolupráci s rodinnou farmou KOZODOJ u dětí rozvíjet vztah v péči o domácí a hospodářská zvířata, v rámci lesní pedagogiky v nich utvářet pozitivní vztah k okolní přírodě, k její péči a ochraně; společnou vizí je zřídit a provozovat Lesní MŠ se zaměřením na farmaření a ochranu přírody, která nás obklopuje a ve které žijeme,
- obnovovat a utvářet kvalitní pracovní zázemí a pracovní kolektiv, který sdílí se mnou filozofii učící se organizace, vytvářet podmínky pro další vzdělávání všech pracovníků v oboru, ve kterém pracují,
- úzce spolupracovat se všemi aktéry předškolního vzdělávání (státní a společenské instituce, rodina, odborná veřejnost, zájmová činnost, aj.), navázat úzkou spolupráci s Domovem či Klubem důchodců z hlediska mezigeneračního soužití.

Dlouhodobě a systematicky pracuji na koncepci učící se organizace a vytvoření mateřské školy jako centra kultury a vzdělanosti. Proto je pro mne, jako ředitele v roli top manažera, důležitá kvalitní *zpětná vazba* jak od pracovníků mateřské školy, tak i od rodičů vzdělávajících se dětí, kterou následně využívám k dalšímu růstu celé organizace (osobní setkávání se, společné celoškolní akce, tvořivá odpoledne, slavnosti, výstavy, výlety, kulturní vystoupení, besídky, koncerty, aj.). Prováděno je průběžné vyhodnocování činnosti celé organizace ve všech jejích oblastech pomocí hodnotících nástrojů a mechanismů. I do

budoucná bude vyhodnocování probíhat formou hodnocení, analýzy a autoevaluace jako systematického a pravidelného procesu průběžného vyhodnocování zejména vzdělávacích činností, situací a všech sedmi podmínek vzdělávání realizovaných uvnitř MŠ, speciálně se zaměřením na sociální klima školy-třídy, na vzdělávací nabídku, průběh a výsledky ve vzdělávání, na osobnostní růst pedagogů a rozvoj začínajících pedagogů, na kooperaci všech zúčastněných v procesu předškolního vzdělávání.

2.3 Plánované záměry v jednotlivých oblastech

a) oblast výchovy a vzdělávání dětí

- i nadále naplňovat poslání MŠ, vytvářet podnětné, prosociální a přátelské, ale zároveň bezpečné prostředí pro všechny zúčastněné v homogenních nebo heterogenních skupinách dětí (max. 28 dětí, min. 22 dětí, průměrně 25 dětí), poskytovat a udržet kvalitní služby, zkvalitnit sjednané úrazové pojištění dětí v době pobytu v MŠ
- obohacovat předškolní vzdělávání zaváděním alternativních postupů, nových přístupů a forem práce, využívat prožitkové učení, inovovat vzdělávací nabídku činností a aktivit pro děti předškolního věku, pomocí klíčových kompetencí vytvářet u dítěte základy funkční gramotnosti (čtenářská, matematická, verbální, tělesná, informační, sociální, přírodovědná), pravidelně vyhodnocovat výsledky kvality poskytovaného vzdělávání v souladu s RVP PV
- vytvářet portfolia dětí a školní kroniky, dokumentovat průběh a výsledky vzdělávání, hodnotit jejich očekávanou kvalitu využitím funkčního evaluačního systému, promyšleně utvářet profilaci jednotlivých MŠ a strategicky postupovat při tvorbě ŠVP
- podporovat výuku cizích jazyků (A) s rodilým mluvčím, využití lektorů z vlastních řad pedagogů) a zařazování nadstandardních činností formou doplňkových programů (tělovýchovné, sportovní a ozdravné projekty, celoškolní, netradiční a slavnostní akce), aktivně do nich zapojovat rodiče
- zajistit rovné příležitosti a vytvořit podmínky pro vzdělanost dětí předškolního věku v prostředí bezpečné školy se zachováním vlastního soukromí, zohledňovat v ní potřeby dětí se ŠVP, dětí nadaných, dětí ze sociálně znevýhodněného prostředí (DD, vesnička SOS, sociálně a kulturně slabé, neúplné nebo rozvrácené rodiny) a dětí cizinců, u kterých vstřícným a aktivním přístupem pedagogů odstraňovat jazykové bariéry a nenásilně je plnohodnotně integrovat do nové sociální skupiny, podporovat jejich individuální vzdělávací potřeby s aktivním zapojením rodičů i odborníků
- ve spolupráci se zřizovatelem a s odborníky vytvořit vhodné podmínky pro podporu a optimální rozvoj dětí se specifickými vzdělávacími potřebami (bezbariérový přístup byl stavebně zrealizován v MŠ STUDÁNKA Krymská 10), zajištění provozu logopedické třídy pro děti s vadami řeči
- vytvořit poradenské a vzdělanostní centrum přímo v MŠ ve spolupráci s odborníky a odbornými institucemi (PPP, SPC, ZŠ JAK K.Vary, ZŠ Dyslektická a speciální K.Vary, MENSA, OSPOD, SVI, MěP), i nadále s nimi prohlubovat úzkou spolupráci na diagnostice dětí přímo v prostředí MŠ jako pomoc ve prospěch dítěte, pořádáním odborných seminářů pro pedagogy, přednášek, besed a individuálních konzultací pro rodičovskou veřejnost, které zprostředkujeme dostatek informací a kontaktů na nástěnkách, v místním tisku a na webových stránkách 1. MŠ (www.materinkykv.cz)
- hledat nové formy spolupráce s rodiči, i nadále vytvářet cestu důvěry a vzájemné spolupráce, zajistit dostatečnou informovanost o dění mateřské školy, o RVP PV a o ŠVP Korálky a jeho dílčích ŠVP jednotlivých MŠ

- v rámci zajištění pozitivního psychosociálního klima v MŠ ze strany pedagoga vyloučit negativní slovní komentáře, manipulování a jakoukoli komunikaci s dítětem, kterou dítě pociťuje jako násilí, vytvořit jednotný program prevence na ochranu dítěte proti sociálně patologickým jevům (šikana ze strany starších dětí, svěřování se cizím lidem, nebezpečí návyku na drogy, léky, alkohol, kuřácké prostředí, odhalení zanedbání výchovy, patologického domácího prostředí, ohrožení dítěte domácím násilím či týráním, aj.) a ve spolupráci s rodiči i ostatními institucemi (OSPOD, SPC, PPP, MěP) se snažit včas odhalit poruchy psychosociálního vývoje dítěte se zaměřením na rizikové společenské faktory či jiná postižení
- dodržovat potřebný denní, týdenní, roční rytmus a řád, uspořádat střídání činností tak, aby poměr spontánních a řízených činností v denním programu byl vyvážený, častěji zařazovat pohybové aktivity a zdravotní cviky
- učit se zdravému životnímu stylu, vypěstovat u dětí správné stravovací návyky, obohacovat stravování dětí zajímavými surovinami a neobvyklými pokrmy, využít zkušeností a poznatků z dílčího ŠVP pod názvem „Zdravá MŠ“
- v rámci 1. MŠ pokračovat v práci jazykové sekce LOGOTÝMU 1. MŠ (pravidelná speciální logopedická péče věnovaná dětem od 4,5 let na našich šesti MŠ formou jazykového kroužku pod vedením speciálního pedagoga logopeda nebo logopedického asistenta anebo preventisty ve spolupráci se supervizorem - odborným lékařem a speciálním pedagogem, a samozřejmě s rodiči), zajištění materiálních, provozních a personálních podmínek
- v rámci 1. MŠ pokračovat v práci EVVOTÝMU (sestavit plány činností na období 2018-2020, navázat na úspěšné aktivity STROM ROKU 2017 – 7. místo v celostátní anketě, získání ocenění a 2. místa v Lesní soutěži 2017)
- zajišťovat nadstandardní adaptační režimy i pro budoucí klienty - děti „před školkou“ (Baby kluby)
- podporovat PR 1. MŠ a prezentaci výchovně vzdělávací práce na veřejnosti (v rámci GDPR; úspěšné zavedení nového loga a všech 8 doplňkových log v roce 2017, tiskopisů, razítek; nově pracovat na vývoji propagačních materiálů 1. MŠ)

b) oblast sociální a společenská

- posilovat roli MŠ jako instituce poskytující veřejnou službu klientům (děti a jejich rodiče), vytvářet pozitivní, přátelské a bezpečné sociální klima s uplatňováním zásad osobnostní sociální výchovy pro všestranný rozvoj dítěte (pořádání společných setkávání, slavností, přehlídek, akcí, ozdravných pobytů, vzdělávacích kurzů, osobní a pracovní jednání, vyřizování stížností, stanovení úředních hodin ředitelky i vedoucích pracovníků jednotlivých MŠ)
- zkvalitňovat kulturu MŠ na jednotlivých pracovištích, vylepšovat sociální klima a pracovní prostředí podle jejich současných požadavků, modernizovat společenské prostředí a prostory vzájemného setkávání (vestibuly, šatny, třídy, školní zahrady, tělocvičny, kanceláře vedoucích pracovníků, sborovny, jednací aula na ředitelství)
- snažit se svým přístupem, chováním a jednáním být dětem vždy přirozeným vzorem, i přes náročnost pedagogické činnosti stimulovat, odměňovat, smysluplně chválit, být uznalí, vyvarovat se paušálních pochval stejně jako odsudků, hodnotit konkrétní projevy a výkony dítěte, přiměřeně na ně reagovat pozitivním oceněním a vést úspěšně dítě ke společným vzdělávacím cílům, být vstřícní, empatičtí, komunikativní, podporující, přímí, hodnotící, sympatizující, naslouchající jednání a „řeči těla“ každého dítěte

- i nadále rozvíjet kvalitní spolupráci se zřizovatelem na všech úrovních (správní, legislativní a právní, ekonomicko provozní, kulturní), posilovat dobré vztahy se všemi partnery 1. MŠ (správní, kontrolní, společenské, školské, zájmové a sportovní instituce, rodina, sponzoři, mezinárodní partneři)

c) oblast komunikace (v souladu s nařízením EP GDPR)

- zajistit kvalitní přenos informací k zaměstnancům doplněný o zpětnou vazbu, pokračovat v rozvoji vnitřního informačního systému a zkvalitňování virtuálního funkčního informačního systému VPN (využívat dálkový přístup sdílených dokumentů, provést inovaci, doplnění, případnou obnovu přístrojů ICT), zrealizovat audit SW a služeb poskytovaných správcem vnitřní ICT sítě
- pokračovat v poskytování kvalitních služeb na webových stránkách 1. MŠ www.materinkykv.cz (pravidelně je aktualizovat, maximálně jich využívat ke kvalitní informovanosti veřejnosti ze všech oblastí činnosti 1. MŠ, více využívat publikační činnost, propagovat dobré jméno školy, uvést do reality nařízení GDPR, vytvořit propagační materiály 1. MŠ)
- zajistit spolupráci asistentů administrátora webových stránek z jednotlivých MŠ, dále se vzdělávat v ICT gramotnosti zaměstnanců
- vyřizovat stížnosti na profesionální úrovni založené na otevřenosti, vzájemné důvěře, vstřícnosti a ochoty spolupracovat na základě partnerství se zachováním důvěryhodných informací
- podnítit spolupráci s rodinou tak, aby rodič zastával roli rodinného koordinátora, tj. stal se prostředníkem MŠ a rodiny, partnerem, poradcem, organizátorem, společníkem i utěшитelem, pozitivním vzorem pro dítě
- podporovat v rámci školské politiky města K. Vary umístování dětí karlovarských občanů, využívat stanovená kritéria k přijímání dětí (zejména děti s povinnou předškolní docházkou a vytváření míst pro děti mladších 3 let)

d) oblast personálního managementu (motto: *Lidi je třeba vést, nikoli řídit!*)

- svým přístupem, chováním a jednáním i nadále posilovat důvěru ve vedení 1. MŠ, pozitivně ovlivňovat požadované chování a jednání pracovníků v 1. MŠ, úplnou informovaností a otevřenou komunikací ovlivňovat spokojenost pracovníků 1. MŠ, znalostí společných cílů a strategie MŠ motivovat k dobrým pracovním výsledkům, podporovat kreativitu, snahu o inovaci a nové přístupy formou ohodnocení finanční zainteresovanosti pracovníka podle předem stanovených kritérií zejména u vedoucích pracovníků (funkční a osobní příplatky, odměny, platové zařazení), i nadále připravovat prostor pro naplňování osobních potřeb pracovníků (důvěra, odpovědnost, disciplína, osobní svoboda, jistota, pracovní stabilita, tolerance a ohleduplnost, uznání a seberealizace, soupatřičnost a loajalita ve vztahu ke škole, mravní kodex pracovníka 1. MŠ)
- pokračovat v utváření kvalitního manažerského týmu vedoucích pracovníků, v delegování pravomocí na vedoucí pracovníky k dosažení rozvoje a kvality týmové spolupráce, i nadále předvídat, motivovat, kontrolovat, delegovat, hodnotit, chovat se asertivně a objektivně, využívat sebereflexi
- účelně investovat do lidských zdrojů, vyhledávat nové pracovníky na trhu práce, na základě kritérií výběru s osobnostním profesním profilem, vytvářet loajální profesionální pedagogický tým
- dále se vzdělávat, získávat další odbornosti a vyhledávat možnosti kvalitního DVPP, využít podpory posilování vysokoškolské vzdělanosti v kraji, zaměřit se na oblast

sociálně osobnostní pedagogiky, získávat praktické psychologické dovednosti v oblasti mezilidské komunikace, asertivního jednání a chování, učit se zvládat řešení krizových situací a pracovat s dětmi vyžadujícími speciální péči, budovat statut učící se organizace, zajistit dostatek ekonomických zdrojů, ve spolupráci s celým pracovním týmem dobře plánovat dlouhodobé a střednědobé plány, strategii a vizi školy na základě vytýčených cílů a priorit, podporovat další sebevzdělávání pracovníků v oblasti osobního růstu

- pokračovat v péči o nové začínající pedagogy, přidělovat zkušenější kolegyně pro tzv. „vedení do pedagogické praxe“ na základě tříletého programu „Plánu rozvoje začínajícího učitele“, podle stanovených postupů využívat způsoby a formy spolupráce jako nástroj k vyhodnocování výsledků, podporovat spolupráci s pedagogickou školou v péči o budoucí učitele pro MŠ
- i nadále budovat statut učící se organizace

e) **oblast materiálně technického vybavení** (interiéry, exteriéry, ICT, obnova a vybavení hračkami, didaktickými pomůckami a materiály)

- pokračovat ve zkvalitňování prostředí, obnově a vybavenosti interiérů, zvláštní zřetel bude brán na bezpečnostní opatření, zajištění podpůrných opatření u dětí s SVP a na naplňování psychosociálních podmínek (relaxační koutky, vybavenost, zajištění adaptačních režimů)
- ve spolupráci se zřizovatelem zrealizovat připravené projekty dětských sportovišť s umělým povrchem v rámci školních zahrad pro zatraktivnění prostoru okolí MŠ pro pohyb a hru za jakéhokoliv počasí, doplnit školní zahrady o nové pohyb podporující prvky, rovněž o zajímavé výukové prvky, zbudovat prostor pro sborovnu, kde by bylo vytvořeno pracovní a relaxační zázemí pro pedagogy, místo pro umístění učitelské knihovny a odborné literatury, metodického a didaktického materiálu, technické místo pro další vzdělávání pedagogů, pro práci na počítači s připojením k internetu, na vybraných MŠ zrealizovat bezbariérový přístup do budovy MŠ, ŠJ a jednotlivých tříd, vybudování další venkovní učebny a polytechnické dílny v prostoru školní zahrady,
- revitalizace zahrad v přírodním stylu (připravit studie a projektové žádosti u MŠ ŠIKULOVÉ Hornická 66 a MŠ BAREVNÁ ŠKOLKA Komenského 7, ve výhledu 5 let reagovat na vyhlášené výzvy a vyžádat peníze z EU)

f) **oblast ekonomická** (finanční zajištění činnosti mateřské školy a školního stravování z různých zdrojů: dotační tituly z EU, MŠMT, zřizovatel, sponzoři, rodiče a zákonní zástupci, doplňková činnost)

- účelně a efektivně vkládat finanční prostředky do lidských zdrojů
- účelně a hospodárně čerpat ekonomické zdroje (stanovení opatření k šetření energiemi, omezit administrativu, hospodárné přerozdělování prostředků na jednotlivé MŠ – stanovení limitů a individuálních příslibů na nákup jednotlivých provozních potřeb, využívat formu nákupu zboží v rámci náhradního plnění, využívat osvědčené a spolehlivé dodavatele, v oblasti stravování pak volit regionální dodavatele surovin)
- i nadále zkvalitňovat vzdělávací i pracovní prostředí, vytvářet k tomu podmínky, infrastrukturu, zachovat profesionální vedení účetnictví a mzdové politiky 1. MŠ, získané prostředky z úplaty za předškolní vzdělávání investovat do obnovy didaktického materiálu, pomůcek a hraček pro děti, k zakoupení relaxačního vybavení a doplňků, prostředky od zřizovatele využít na zajišťování revizí, oprav a na údržbu spravovaného majetku, do vybavenosti interiérů a školních zahrad (provést celkovou

- revitalizaci na základě získaných peněz z projektu EU), další finanční zdroje využít k obohacení vzdělávací nabídky pro děti, zrevidovat funkční vnitřní kontrolní systém)
- minimalizovat vnější vliv ekonomické stability státu na celkové hospodaření organizace

Karlovy Vary 12. 3. 2018

Mgr. Bc. Zdeňka Tichá