



MATEŘSKÁ
ŠKOLA
LETCŮ

Mateřská škola Letců, příspěvková organizace
Letců 731, Praha 9 – Kbely, 197 00

Strategický plán rozvoje školy
(zredukovaná verze na webové stránky)

Číslo jednací:	MŠL 21/22
Spisový a skartační znak:	1.2/A5
Vypracoval a schválil:	Mgr. Jaroslav Ptáčník, DiS., ředitel školy
Aktualizovaly:	Bc. Kamila Sklenářová, ředitelka školy Mgr. Jana Petřů, zástupce statutárního orgánu
Schválila:	Bc. Kamila Sklenářová, ředitelka školy
Vlastnoruční podpis:	
Platnost dokumentu ode dne:	7. 7. 2022 (den podpisu ředitele školy)
Účinnost dokumentu ode dne:	1. 9. 2022
Aktualizace Strategického plánu rozvoje školy	K 8. 7. 2026

Obsah

1) Komentář ke strategickému plánu rozvoje školy	3
2) Mise („Kde jsme teď.“)	4
3) Vize („Kam chceme dojít.“)	4
4) Přehled provedených strategických analýz.....	5
5) Komplexní SWOT analýza.....	6
6) Stanovení strategických záměrů	9
7) Vybrané strategie pro naplňování strategických záměrů.....	11

1) Komentář ke strategickému plánu rozvoje školy

Strategický plán rozvoje Mateřské školy Letců, příspěvkové organizace je rozsáhlým dokumentem, který zahrnoval realizaci mnoha strategických analýz.

Pro potřeby čtenářů (tedy zpravidla zákonných zástupců dětí docházejících do mateřské školy, zákonných zástupců plánujících přihlásit dítě ke vzdělávání v naší mateřské škole či některých zájemců z řad veřejnosti) byly v tomto dokumentu ponechány pouze některé části strategického plánu (**původní dokument čítá celkem 36 stran, plná verze s rozbory dokonce 60 stran**):

1. Mise školy

- jedná se o současný stav školy = „Kde jsme teď“.

2. Vize školy

- jedná se budoucí stav školy = „Kam chceme dojít“, pokud se nám podaří splnit stanovené strategické záměry/cíle.

3. Přehled všech provedených strategických analýz a zdrojů

- do analýz se zapojili:
 - a) vedení školy (ředitel a dvě zástupkyně),
 - b) ostatní pedagogičtí i nepedagogičtí zaměstnanci,
 - c) zaměstnanci dalších organizací MČ Praha 19,
 - d) zákonní zástupci dětí přijatých do mateřské školy,
 - e) zákonní zástupci dětí, které mateřskou navštěvovali v minulosti,
 - f) děti vzdělávající se v naší mateřské škole (úměrně svému věku),
 - g) zřizovatel.

4. Přehled všech školou provedených analýz

5. Komplexní SWOT analýza

- jsou uvedena souhrnná data ze všech provedených analýz.

6. Strategické záměry

- jsou určeny pro období 6 let,
- **dílčí cíle a konkrétní úkoly** k jejich dosažení jsou formulovány ve **střednědobém plánu** a v **akčních (ročních) plánech** ke strategickému plánů rozvoje školy.

7. Vybrané strategie pro naplňování strategických záměrů

2) Mise („Kde jsme teď.“)

„V naší mateřské škole se děti v bezpečném, respektujícím a podnětném prostředí vzdělávají především prostřednictvím hry, prožitku a vlastních zkušeností. Děti vnímáme jako partnery vzdělávání, podporujeme jejich samostatnost, zvědavost, spolupráci i radost z objevování světa. Prostřednictvím programu Začít spolu, učení venku a činností vycházejících z reálného života rozvíjíme jejich znalosti, dovednosti i postoje potřebné pro další vzdělávání a život. Poskytujeme kvalitní podporu dětem se speciálními vzdělávacími potřebami i dětem s odlišným mateřským jazykem. Ve spolupráci se zákonnými zástupci vytváříme prostředí založené na vzájemné důvěře, otevřené komunikaci a společné podpoře rozvoje každého dítěte.“

3) Vize („Kam chceme dojít.“)

„Chceme, aby Mateřská škola Letců byla moderní, otevřenou a respektující školou, která poskytuje vysokou úroveň předškolního vzdělávání založeného na principech programu Začít spolu, podpoře wellbeingu a individuálního rozvoje každého dítěte. Využíváním současných vzdělávacích přístupů a metod budeme usilovat o to, abychom v maximální možné míře usnadnili všem dětem vstup do základní školy. Naše škola bude své zaměstnance aktivně podporovat v jejich odborném rozvoji a zohledňovat jejich individuální potřeby. Chceme být školou, která se bude podílet na kvalitě absolventů pedagogických škol, bude osvětová a zákonným zástupcům dětí poskytne významnou oporu při výchově a vzdělávání jejich dětí. Naši vizí je škola, na kterou budou hrdé děti, jejich rodiny i zaměstnanci.“

4) Přehled provedených strategických analýz

Vnější prostředí (makroprostředí)

- PEST analýza

Vnější prostředí (mezoprostředí, cílové)

- Analýza zájmových skupin (Matice zájmu a moci)
- Analýza konkurence (benchmarking)

Vnitřní prostředí

- Analýza vnitřních zdrojů (lidské, finanční, hmotné a nehmotné)
 - pro analýzu **nehmotných vnitřních zdrojů** byly navíc použity:
 - Analýza ŠVP (dotazník „Jak hodnotit účinnost ŠVP“)
 - Analýza kultury školy (Dotazník Killman-Saxtonovy kulturní mezery)
 - Analýza image školy (dotazník k diagnostice image školy, modifikovaný pro potřeby MŠ)
 - Analýza klimatu školy (Klima školy – soubor dotazníků modifikovaný pro potřeby MŠ)

SWOT analýza, která byla využita 2x (se zaměstnanci školy a jako komplexní analýza).

Pro formulování **mise a vize školy** byla zvolena metoda **brainstormingu**.

Pro **doplnění strategických analýz** byla využita zejména znalost prostředí ředitelem školy a dále byly využity např.: Demografická studie MČ Praha 19 z roku 2019; informace ze školní matriky Mateřské školy Letců; poslední inspekční zpráva Mateřské školy Letců; webové stránky organizací pečujících o děti předškolního věku na území MČ Praha 19 a informace získané z telefonických rozhovorů s vedoucími pracovníky těchto organizací; evaluační dotazníky pro zákonné zástupce dětí z Mateřské školy Letců, statistická data MŠMT, výstupy z mimořádného šetření MŠMŠ ke stavu zajištění výuky učitelů v MŠ, ZŠ, SŠ a VOŠ; Výkazy zisku a ztrát a Rozvahy Mateřské školy Letců, atd.

Ve školním roce 2025/2026 byla v mateřské škole provedena SWOT analýza podmínek vzdělávání zaměřená na klíčové oblasti předškolního vzdělávání (organizace vzdělávání, psychosociální podmínky, spolupráce s rodinou, životospráva a věcné podmínky). Do analýzy byli prostřednictvím dotazníkového šetření zaměstnanci MŠ i zákonní zástupci dětí. Podněty zaměstnanců a rodičů byly společně vyhodnoceny a zapracovány do jednotné SWOT analýzy, která slouží jako podklad pro plánování dalšího rozvoje školy a zkvalitňování podmínek vzdělávání.

5) Komplexní SWOT analýza

Závěrečná SWOT analýza shrnuje významná zjištění ze všech školou provedených analýz.

Komentář k tabulce níže:

- **Silné a slabé stránky** = analýzami identifikované faktory **VNITŘNÍHO** prostředí školy (škola zpravidla může tyto faktory ovlivnit).
- **Příležitosti a hrozby** – analýzami identifikované faktory **VNĚJŠÍHO** prostředí školy (ovlivnitelnost faktorů pro školu je nižší či žádná).
- **Veškeré identifikované faktory** jsou rozděleny do oblastí, ke kterým náležejí.

SWOT ANALÝZA	
SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
Školní vzdělávací program, vzdělávání - doplňkové programy ŠVP (grafomotorika, EVVO) - logopedická prevence - vysoká úroveň plánování a evaluace pedagogické práce - nabídka nadstandardních aktivit - úroveň vzdělávání, připravenost dětí do ZŠ - vysoká proškolenost pedagogů v polytechnickém a environmentálním vzdělávání	Školní vzdělávací program, vzdělávání - nižší frekvence využívání skupinové formy vzdělávání v některých třídách - inovace a praktická využitelnost ŠVP - absence třídních projektů - absence třídy s programem Začít spolu - neintegrovaná digitální gramotnost do ŠVP - nízký zájem rodičů o výsledky vzdělávání dětí
Vedení školy - mladé a výkonné vedení	Vedení školy - absence individuálních plánů profesního rozvoje pedagogů
Pedagogický sbor - kvalita a stabilita pedagogického sboru - speciální pedagog - aktivní zapojení pedagogů do DVPP	Pedagogický sbor - pouze dva pedagogové disponují VŠ vzděláním v oboru

Klima, kultura a image školy - příznivá atmosféra a prostředí - vztahy, komunikace a spolupráce mezi zaměstnanci, dětmi a rodiči - dobré jméno školy a zájem o ni Finanční oblast - příznivá finanční situace (příspěvek na provoz, doplňková činnost, stav investičního fondu i dalších fondů) - zapojení školy do dotačních titulů Materiální oblast - zrekonstruovaná budova - prostorná zahrada s dopravním hřištěm Ostatní - odborné přednášky pro rodiče - pozitivní přístup k inovacím, moderním trendům	Klima, kultura a image školy - absence společných cílů (znalost plánů do budoucna) Materiální oblast - nedostatečné technologické vybavení pro všechny pedagogy - starší herní prvky na zahradě MŠ
PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
Vzdělávání - podpora dětí-cizinců (zejména s OMJ) v rámci vzdělávací politiky ČR - pestrý výběr v nabídce zájmových kroužků	Vzdělávání - ztráta speciálního pedagoga - zhoršující se nepřipravenost dětí na vstup do mateřské školy - zhoršující se řečové dovednosti dětí - stále se zvyšující počet přijímaných dětí se SVP (zejména s OMJ) - zřízení třídy s prvky programu Začít spolu v konkurenční mateřské škole - snižující se úroveň manuálních dovedností dětí

Finanční oblast - sponzoring - využívání dalších dotací a grantů (MŠMT, EU, atd.) - pronájem prostor školy Digitalizace, technologie - podpora digitální gramotnosti dětí v rámci vzdělávací politiky ČR - široká nabídka technologického vybavení i softwarů k elektronizaci dokumentace - nové ICT Spolupráce - rozšíření/navázání spolupráce s kbelskými organizacemi (spolek Cestička, RK Mašinka, CoByDup, ZŠ) - navázání spolupráce se střední/vyšší odbornou pedagogickou školou - rozšíření spolupráce s poradenskými zařízeními (děti se SVP) a logopedem - rodičovské brigády Demografické a politické faktory - výstavba nových bytů v MČ - autonomie školy	Finanční oblast - navyšování cen (služby, energie) - omezené finanční prostředky zřizovatele v dalších letech (nutnost investic do jiných sektorů, než je školství) Digitalizace, technologie - rychlé zastarávání ICT a finanční náročnost nových Demografické a politické faktory - demografický vývoj–úbytek dětí - růst konkurence–zřízení další mateřské školy v MČ - neexistence zpracovaného kariérního systému pedagogů - komunální politika–změny ve vedení na úrovni MČ (změna přístupu ke škole, neodborné hodnocení školy)
--	--

6) Stanovení strategických záměrů

Strategické záměry důsledně vycházejí z provedených analýz. Pokud se je podaří splnit, dosáhneme stanovené vize.

Červeně označeny jsou strategické záměry, kterých se nám již podařilo plně dosáhnout. Modrou barvou jsou označeny úpravy a záměry, které byly nově formulovány na základě získaných dat ze SWOT analýzy podmínek vzdělávání.

Školní vzdělávací program, vzdělávání

1. Otevřít třídu s prvky programu **Začít spolu**. **Ve všech třídách zařadit vzdělávání podle programu **Začít spolu**.**
2. Zajištění odborných setkání zaměřujících se na problematiku výchovy a vzdělávání dětí předškolní věku **pro rodiče** a veřejnost, resp. naši potenciální klientelu.
3. **Realizovat v každé třídě skupinovou práci minimálně třikrát týdně (v dopoledních řízených činnostech).**
4. **Kompletní revize ŠVP.**
5. **V každé třídě pravidelně realizovat alespoň jeden projekt ročně.**
6. **Zorganizovat pravidelné pololetní konzultační schůzky pro zákonné zástupce zaměřené na výsledky vzdělávání dětí.**
7. **Rozšíření/obměna nabídky odpoledních zájmových kroužků, realizace lyžařských výcviků pro děti.**
8. **Systematicky rozvíjet wellbeing dětí i zaměstnanců mateřské školy a vytvářet prostředí podporující duševní pohodu, bezpečné vztahy a zdravý životní styl.**

Děti se speciálními vzdělávacími potřebami

9. Zaměřit se v rámci DVPP na podporu dětí se speciálními vzdělávacími potřeby u všech pedagogů (zejména OMJ).
10. Systematizace a rozšíření aktivit k seznámení dětí s kulturami dětí-cizinců vzdělávajících se v mateřské škole.

Vedení školy

11. Tvorba individuálních profesních plánů rozvoje pro všechny pedagogy.

Pedagogický sbor

12. Zvýšení kvalifikace studiemi v oboru učitelství pro mateřské školy na vysoké škole (alespoň dva pedagogové).

13. Dlouhodobě udržet pozici speciálního pedagoga v mateřské škole.
14. Udržovat kvalitu pedagogického sboru prostřednictvím profesní supervize, mentoringu.
15. Zvýšit počet pedagogů, kteří absolvují kurz pro logopedické asistenty.

Materiální oblast

16. Pronajímat prostory školy (po ukončení jejího provozu) dalším subjektům/osobám minimálně tři dny v týdnu.
17. Revitalizovat školní zahradu, především s důrazem na herní prvky rozvíjející EVVO. Obměnit zahradní herní prvky, které budou inspirovány leteckou tematikou.
18. Vybudovat polytechnickou učebnu na zahradě školy.
19. Uzpůsobit jednu třídu dětem mladší tři let.

Spolupráce

20. Navázat trvalou spoluprací se střední/vyšší odbornou pedagogickou školou (např. úpravy obsahu praxí, praxe, oponentury absolventských prací, přednášky pro žáky/studenty).
21. Navázat/rozšířit spoluprací s dalšími kbelskými organizacemi (spolek Cestička, RK Mašinka).
22. Rozšířit spoluprací se školskými poradenskými zařízeními (PPP, SPC) a logopedem.
23. Systematicky rozšiřovat spoluprací s místní základní školou.
24. Rozšiřovat spoluprací s rodiči, intenzivněji je zapojovat do života školy.

Digitalizace, technologie

25. Elektronizace třídní dokumentace.
26. Elektronizace pedagogické diagnostiky, zvýšení možnosti zákonných zástupců participovat se na její tvorbě.
27. Zavedení modifikované komunikační platformy pro mateřské školy umožňující snadný přenos a zjišťování informací od zákonných zástupců.
28. Zvýšit úroveň technického vybavení MŠ pro děti i zaměstnance.
29. Implementovat rozvoj digitální gramotnosti dětí do ŠVP, včetně spolupráce s vyššími stupni odborných škol.
30. Zapojit školu do projektů na mezinárodní úrovni (spolupráce, podpora, inspirace) – eTwinning, Erasmus +.

31. Zefektivnit technologické postupy přípravy jídel, včetně modernizace technologického vybavení školní kuchyně.

Komentář k záměrům:

- K podpoře záměrů a dalšího směřování školy budeme také aktivně vyhledávat možné sponzory a dostupné dotační tituly.
- Slabá stránka školy „absence společných cílů (znalost cílů do budoucna)“ nebyla ve výše uvedených záměrech uvedena z toho důvodu, že bude překonána vznikem tohoto strategického plánu.
- Trvalým záměrem je/a bude nadále maximální snaha o snižování provozních nákladů mateřské školy - energie (spotřeba elektřiny, tepla a vody).
- Plnění strategických záměrů je plánováno na období 6 let.

7) Vybrané strategie pro naplňování strategických záměrů

Strategie stability bude využita v rámci zvyšování míry zařazování skupinové práce do činností (cíl č. 3), kompletní revize ŠVP (cíl č. 4), zvyšování četnosti konzultačních schůzek (cíl č. 6), při systematickém rozvoji wellbeingu dětí i zaměstnanců MŠ (cíl č. 8), rozšiřování znalostí pedagogů (cíl č. 9), rozšíření aktivit k seznámení dětí s kulturami dětí-cizinců vzdělávajících se v MŠ (cíl č. 10), vytváření plánů profesního rozvoje pedagogů (cíl č. 11), zvýšení kvalifikace pedagogů (cíl č. 12), udržení pozice speciálního pedagoga v MŠ (cíl č. 13), udržování kvality sboru prostřednictvím supervize (cíl č. 14), zvýšení počtu pedagogů, kteří absolvují kurz logopedického asistenta (cíl č. 15), elektronizace třídní dokumentace (cíl č. 25) a zvýšení úrovně technického vybavení pro zaměstnance (cíl č. 28).

Strategii omezení využijeme v návaznosti na zvyšování míry zařazování skupinové práce (cíl č. 3), tím, že jejím zvyšováním budeme omezovat využívání frontální formy vzdělávání.

Strategii expanze využijeme při zřizování tříd s prvky programu Začít spolu (cíl č. 1), zavádění třídních projektů (cíl č. 5), rozšiřování/obměně nabídky zájmových kroužků/realizace lyžařského výcviku (cíl č. 7), pronajímání prostor školy (cíl č. 16), Obměna zahradních herních prvků (cíl č. 17), vybudování polytechnické učebny na zahradě školy (cíl č. 18), uzpůsobení jedné třídy dětem mladších tří let (cíl č. 19), v rámci využití spolupráce se školskými poradenskými zařízeními a logopedem (cíl č. 22), systematickém rozšiřování spolupráce se základní školou (cíl č. 23), rozšiřování spolupráce s rodiči (cíl č. 24), elektronizaci pedagogické diagnostiky-zvýšení možnosti zákonných zástupců participovat na její tvorbě (cíl č. 26), zavedení nové komunikační platformy pro zákonné zástupce dětí (cíl č. 27), zvýšení úrovně

technického vybavení pro děti (cíl č. 28), implementaci rozvoje digitální gramotnosti dětí do ŠVP (cíl č. 29), zapojení školy do projektů na mezinárodní úrovni (cíl č. 30), modernizaci vybavení školní kuchyně (cíl č. 31).

Strategii diverzifikace spojujeme s plánovanými odbornými setkáváními zaměřujícími se na děti předškolního věku pro naši potencionální klientelu (cíl č. 2).

Z konkurenčních strategií bude zvolen **spolupracující přístup** pro navázání spolupráce s kbelskými organizacemi – RK Mašinka a spolkem Cestička (cíl č. 21). Spolupráce bude také uplatněna při navazování spolupráce se střední/vyšší odbornou pedagogickou školou (cíl č. 20).

Naší hlavní strategií bude trvalé zlepšování školního vzdělávacího programu, zvyšování úrovně poskytovaného vzdělávání a rozšiřování naší vzdělávací nabídky ve smyslu maximálního rozvoje/uspokojení našich klientů, tedy dětí/jejich zákonných zástupců.