

**Statutární město Liberec**

**Rezort školství, sociálních věcí, cestovního ruchu a kultury**

**Odbor školství a sociálních věcí**

**Návrh reorganizace sítě předškolního vzdělávání na území  
statutárního města Liberec**

**(s ohledem na účinnost novely zákona 561/2004 Sb., školský zákon, v letech  
2016, 2017)**

**Liberec, 07-10/2015**

## Obsah

<i>Úvod</i> .....	3
<b><i>I. Stručná vstupní analýza</i></b> .....	<b>4</b>
<b><i>II. Dílčí závěry</i></b> .....	<b>8</b>
<b><i>III. Navržená řešení ve vztahu k projednávané legislativě</i></b> .....	<b>9</b>
1) nulová varianta.....	10
2) varianta 6 + 3.....	10
3) varianta 10 + 4.....	12
4) varianta 10 + 3.....	15
5) maximální varianta (1 MŠ) .....	17
<b><i>IV. Dílčí přínosy a ztráty - SWOT analýzy navržených variant</i></b> .....	<b>18</b>
<b><i>V. Expertní stanoviska k uvažovaným změnám</i></b> .....	<b>24</b>
<b><i>VI. Časový plán přípravy, projednávání a zavádění změn</i></b> .....	<b>26</b>
<b><i>VII. Připomínkové řízení</i></b> .....	<b>28</b>
<b><i>VIII. Závěrečná doporučení</i></b> .....	<b>29</b>
<b><i>IX. Mapové přílohy</i></b> .....	<b>30</b>

## Úvod

Následující dokument je **vynucenou reakcí** rezortu školství na záměr ministerstva školství (dále jen MŠMT), resp. vlády výrazně upravit dosud platný systém předškolního vzdělávání. Přestože MŠMT nelze upřít, že se snaží tuto oblast v rámcových parametrech do jisté míry analogicky přizpůsobit základnímu školství (spádové obvody), jedná z našeho pohledu generálně bez ohledu na specifika sítě mateřských škol v jednotlivých městech a obcích a také na základě nekorektních vstupních analýz. Ty totiž odvíjí z deklarovaných dostatečných kapacit mateřských škol na úrovni 77 okresů, jež však nemají ve vztahu ke zřizovatelům škol – obcím absolutně žádnou relevanci.

Vzhledem k tomu, že obecní samospráva nemá odpovídající možnosti k objektivnímu ovlivnění projednávané legislativy, a na základě našeho upřímného přesvědčení i praktických zkušeností ze základního školství (spádové obvody), že do současné sítě mateřských škol s jejími parametry, kapacitou a uspořádáním nelze některá nová ustanovení školského zákona úspěšně implementovat, museli jsme s primární zodpovědností k území statutárního města i jeho občanům přistoupit k návrhům na případnou reorganizaci skladby škol. Jinak řečeno, **základním cílem našeho úsilí bylo a je upravit síť našich mateřských škol, typickou svou převahou zařízení rodinného typu, aby ustanovení novely zákona byla v reálu uskutečnitelná, s co nejvíce akceptovatelnými dopady a při maximálním zachování určité autonomie škol a pestrosti jejich ŠVP.**

Materiál vznikl čtyři měsíce, ideově je ale ještě o něco málo starší. Využili jsme při jeho formulování svých znalostí, při projednávání pak participativně zkušeností některých ředitelů mateřských škol, ředitelů základních škol, kolegů – politiků, kteří se školstvím zabývají dlouhodobě, i posouzení dalších expertů. Výsledkem je preferovaný návrh, nikoli ideální, ale ze všech zvažovaných řešení optimální. Je zřejmé, že u řady lidí může vyvolat vstupní rozčarování i jisté obavy, na druhou stranu **by neměl mít prakticky žádný další nepříznivý dopad na běžné pracovníky mateřských škol, děti ani jejich zákonné zástupce** (pomineme-li negativum samotných spádových obvodů). I touto snahou jsme byli při své práci vedeni.

**Pro statutární město Liberec však zůstává i nadále jednoznačnou prioritou činit takové kroky, které povedou buď k tomu, že ministerstvo, resp. zákonodárci od myšlenky zavádět spády do oblasti MŠ zcela upustí, nebo je uzákoní jen jako dobrovolné, a dají tak v tomto výhradní rozhodnutí do rukou obecních samospráv. V takovém případě by město Liberec spádové obvody nezřizovalo a zachovalo by současnou síť 30 + 1 mateřských škol.<sup>1</sup>**

Následující text je nutné vnímat ve dvou rovinách. Tou první a souběžně klíčovou je analýza připravované, ale také již platné legislativy a možný návrh řešení, jak zákonné normy uvést na území města v praxi (kapitoly I., II. a III.). Druhá část pak už jen více rozpracovává vnucené řešení, když přináší dílčí rozbory jednotlivých variant z hlediska jejich přínosů a rizik (kapitola IV.)

Za tým zpracovatelů: Ivan Langr, náměstek primátora (31/10/2015)

---

<sup>1</sup> SML již zaslalo dva vlastní návrhy řešení k rukám MŠMT a členům poslaneckého výboru pro vědu, vzdělávání, kulturu, mládež a tělovýchovu. První spočívá v úplném zrušení spádových obvodů MŠ, druhý pak kompromisně navrhuje uzákonit tyto spádové obvody jen jako dobrovolné ve znění § 179 odst. 3: „...na území obce, části obce nebo na území více obcí se **mohou vymezovat školské obvody spádové školy.**“ MŠMT přislíbilo, že bude o obou návrzích důkladně jednat. SML dále aktivně komunikuje s dalšími statutárními městy s cílem vytvořit širší komunitu nespokojených obcí, a zvýšit tlak na změnu novely zákona (aktualizace ke dni 2/12/2015).

## I. Stručná vstupní analýza

### *Výchozí situace*

Statutární město Liberec jako zřizovatel 31 mateřských škol na území města (Draft rozvoje vzdělávání 2015: 21-30)<sup>2</sup> sleduje od jara 2015 přípravy další novely zákona 561/2004 Sb., tzv. školský zákon,<sup>3</sup> která má výrazně upravit některé oblasti předškolního vzdělávání. MŠMT novelou s předpokládanou účinností od 1/1/2017 (dále jen Novela A) plánuje zejména pět klíčových změn, které budou mít zásadní dopad do stávající sítě mateřských škol a souběžně do pravomocí statutárního města Liberec jako územního samosprávného celku:

1. zavedení desetileté povinné školní docházky, tj. povinného posledního roku předškolního vzdělávání pro všechny děti ve věku 5 let, popř. starších (§ 34, odst. 1),
2. povinnost města zajistit toto povinné předškolní vzdělávání v posledním roce na svém území (§ 179, odst. 2),
3. povinnost vymezit školské obvody spádových mateřských škol zřizovaných městem stejně jako v případě základních škol (§ 179, odst. 3),
4. v případě, že je ohrožena realizace povinného předškolního vzdělávání, může krajský úřad vydat opatření obecné povahy, jímž stanoví školský obvod mateřské školy, a to s platností až na 24 měsíců (§ 179, odst. 3),
5. zavedení zákonného nároku na předškolní vzdělávání pro děti od 4 let věku od 1/9/2017 (§ 34, odst. 3),
6. zavedení zákonného nároku na předškolní vzdělávání pro děti od 3 let věku od 1/9/2018 (§ 34, odst. 3).

Souběžně je také třeba zohlednit předchozí, tedy již schválenou novelu školského zákona, resp. její ustanovení, která ale vejdou v účinnost od 1/9/2016 (dále jen Novela B)<sup>4</sup> a týkají se podpory vzdělávání dětí, žáků a studentů se speciálními vzdělávacími potřebami (§ 16). Hlavním smyslem Novely B je zajistit rovný a plnohodnotný přístup ke vzdělávání s preferencí hlavního vzdělávacího proudu, tedy individuální integrace, popř. v opodstatněných případech toleruje skupinovou integraci v běžných školách (tzv. segregované/ speciální třídy). Novela B ve vztahu k mateřským školám především:

---

<sup>2</sup> Draft dalšího rozvoje předškolního a základního vzdělávání ve městě Liberec do roku 2020. Ke stažení na <http://www.liberec.cz/files/dokumenty/odbory/odbor-skolstvi-kultury/draft-dalsiho-rozvoje-predskolniho-zakladniho-vzdelavani-ve-meste-liberec-do-roku-2020.pdf>.

<sup>3</sup> Novela již byla schválena vládou (23/9/2015) a její znění bylo zasláno do Poslanecké sněmovny PČR (schůze od 6/10/2015). Kompletní dokumentace tisku k dispozici na <http://www.psp.cz/sqw/text/tiskt.sqw?O=7&CT=611&CT1=0>.

<sup>4</sup> Novelu B by měla ještě doprovodit prováděcí vyhláška, termín jejího projednání vládou byl stanoven na prosinec 2015. Ministerstvo také již vydalo Situační zprávu o inkluzivním vzdělávání, která shrnuje veškerá realizovaná i plánovaná opatření související s Novelou B. (<http://www.msmt.cz/vzdelavani/socialni-programy/situačni-zprava-o-inkluzivním-vzdelavání?highlightWords=situa%C4%8Dn%C3%AD+zpr%C3%A1va>).

1. ruší původní kategorizaci žáků (se sociálním znevýhodněním, se zdravotním znevýhodněním, se zdravotním postižením) a vymezuje širokou skupinu dětí a žáků s potřebou tzv. podpůrných opatření (§ 16, odst. 1),
2. zavádí pět stupňů těchto podpůrných opatření a definuje je jako nároková na základě potřeby dítěte a žáka (§16, odst. 2, 3),
3. vkládá první stupeň podpory (tzv. plán pedagogické podpory, PLPP) plně do kompetence jednotlivých škol, tj. bez nutnosti součinnosti se školským poradenským pracovištěm, a souběžně bez nároku na zvýšené finanční prostředky, které by pokryly jejich náklady (§ 16, odst. 4).

### *Předpokládané dopady navrhovaných změn*

#### *a) Novela A*

1. Samotné zavedení povinné desetileté školní docházky lze v obecné poloze hodnotit velmi pozitivně, protože opatření by mělo snížit znevýhodnění dětí, které z různých důvodů nenavštěvují mateřské školy v posledním roce předškolního vzdělávání, při nástupu do 1. třídy základních škol (odklady školní docházky, praktické školy).<sup>5</sup> Podle odhadů by v Liberci takových dětí, které v roce před nástupem do základní školy zatím neabsolvují poslední ročník předškolního vzdělávání, mohlo být až 10 %, sociálně znevýhodněné se přitom na tomto podílejí až z poloviny.<sup>6</sup> Současně takové opatření však zvýší tlak na stávající kapacity mateřských škol na území statutárního města.
2. Opatření zesílí nápor na kapacity v mateřských školách, jejichž zřizovatelem je statutární město Liberec, stejně jako na mateřské školy jiných zřizovatelů, zapsané v rejstříku. To se kromě nedostatku volných míst může odrazit například i v dotační politice města, která od roku 2009 pomáhá udržovat dostatečnou celkovou kapacitu předškolního vzdělávání (*Dotační program podpory provozu mateřských škol na území města Liberec, jejichž zřizovatelem není statutární město Liberec*).<sup>7</sup>
- 3. Navržené ustanovení bude mít zcela zásadní dopad do organizace předškolního vzdělávání na území města. Za nezměněné situace to mj. znamená, že:**
  - město musí na svém území vymežit prostřednictvím obecně závazné vyhlášky 31 spádových obvodů (pro porovnání – u základních škol město vymezuje jen 20 obvodů),
  - více než polovina z těchto spádových obvodů bude geograficky jen velmi malá, protože 16 z 31 mateřských škol je tzv. dvoj- nebo trojtřídních, tedy jen s relativně nízkou kapacitou (40 – 75 dětí). V takovém případě lze s vysokou pravděpodobností odhadovat výrazné narušení efektivity zápisů do mateřských škol, násilné „narýsování“ obvodů,

<sup>5</sup> Individuální vzdělávání zůstane zachováno i pro MŠ (s povinným ověřením úrovně očekávaných výstupů v jednotlivých oblastech - § 34b odst. 3). MŠMT zároveň bude muset řešit některé globální věci – např. vztah povinného předškolního vzdělávání a povinného očkování – více projev ministryně Valachové při 1. čtení zákona v PS PČR 27/10/2015 -<http://www.psp.cz/eknih/2013ps/stenprot/033schuz/33-9.html/>.

<sup>6</sup> Vycházíme z celostátního odhadu, čísla odpovídající území statutárního města nejsou zjištělná.

<sup>7</sup> Ještě předtím, než MŠMT zahájilo přípravu na Novelu A, předpokládal rezort školství statutárního města Liberec kvůli klesajícímu počtu dětí věkové skupiny 3-6 let se zrušením dotačního titulu s účinností od 1/1/2017. Do konce roku 2016 totiž vyprší platnost posledních uzavřených smluv. S Novelou A je naopak nutné počítat s prodloužením dotací, tj. s dalšími nároky na rozpočet města. V roce 2015 jde o 670 tisíc Kč.

kteře následně povedou ještě více k umělému rozdělení ulic, domů i rodin se dvěma a více sourozenci aj. navzdory logice přirozené spádovosti, jak dosud ukazuje i praxe spádových obvodů základních škol,

- v důsledku malých spádů nebudou mateřské školy s relativně nízkou kapacitou schopny reagovat ani na dílčí žádosti o přijetí dětí k povinné předškolní docházce v průběhu školního roku (migrace, změna bydliště, žádosti o změnu MŠ).
4. Souběžný návrh již obsahuje Novela B pro případ školských obvodů základních škol. V praxi to znamená, že malé obce z okolí krajského města, které nedisponují buď žádnou, nebo disponují jen nedostatečnou kapacitou mateřských škol, mohou žádat krajský úřad o vymezení spádového obvodu v Liberci pro děti s trvalým bydlištěm ve své obci (opatřením obecné povahy). Je otázkou, nakolik je město schopno argumentačně obstát a podobnému opatření, které by znamenalo další mimořádné zvýšení tlaku na kapacity mateřských (i základních) škol na svém území, úspěšně zamezit.
  5. V současné době není na umístění v mateřské škole zákonný nárok (s výjimkou dětí v posledním roce před zahájením školní docházky), do školek jsou ale umisťovány v souladu se zněním školského zákona děti zpravidla starší tří let, které se aktuálně místa v libereckých školkách nedomohou spíše jen v ojedinělých případech. V okamžiku schválení výše zmíněného opatření se zvýší tlak zákonných zástupců čtyřletých a starších dětí, které budou vzdělávány na úkor dětí mladších.
  6. Dtto. Povinnost umístit od školního roku 2018/2019 do mateřských škol děti tříleté a starší, a to při současné aplikaci školských spádových obvodů, vyvolá enormní tlak na kapacity především stávajících malých předškolních zařízení.

*b) Novela B*

Zákonné opatření dle očekávání zvýší počet dětí a žáků s potřebou podpůrných opatření (řada jedinců dosud stála mimo původní kategorizaci), což bude znamenat vyšší nároky na rozpočty mateřských škol, odpovědnost, na kvantitu i kvalitu pedagogického personálu – např. tvorba plánů pedagogické podpory v rámci 1. stupně podpory (popis realizovaných opatření, hodnocení žáka, užitých metod, požadavky na práci učitelů, zhodnocení efektivity aj.), bez nichž nebude možné stanovit vyšší, tedy 2. – 5. stupeň podpory, pořádání případových konferencí, součinnost a spolupráce MŠ a školských poradenských pracovišť, rodičů atd.

Vzdělávání dětí a žáků se speciálními potřebami se – zjednodušeně řečeno – obecně uskutečňuje v rámci tří různých forem:

- v segregovaných školách (na území města např. ZŠ speciální Orli, ZŠ praktická Gollova),
- skupinově, tj. v segregovaných třídách škol hlavního vzdělávacího proudu (na území města např. ZŠ U Soudu se speciálními třídami, MŠ Klášterní se speciálními třídami, MŠ Broumovská se speciálními třídami aj.),
- individuální integrací, tj. zapojením dětí/ žáků se SVP do běžných tříd ve školách hlavního vzdělávacího proudu.

Statutární město Liberec nezřizuje v oblasti předškolního vzdělávání žádnou segregovanou MŠ, nicméně ve stávajících 31 mateřských školách hlavního vzdělávacího proudu existuje 14 speciálních tříd, v nichž bylo ve školním roce 2014/2015 skupinově integrováno 172 dětí. V běžných třídách mateřských škol pak bylo v tomtéž období individuálně integrováno 45 dětí. Lze předpokládat, že při zachování stávající organizace sítě školek na půdorysu potenciálních 31 spádových obvodů a při očekávaném zvýšení počtu dětí s potřebou podpory jako následku rozvolnění stávající kategorizace žáků se SVP bude účinnost implementace Novely B (nároková realizace potřebných speciálně pedagogických opatření) výrazně snížena, a to zejména v mateřských školách s nízkou kapacitou (dvoj- a trojtřídní MŠ), které v rámci současné sítě tvoří více než polovinu zařízení.

## II. Dílčí závěry

Jak vyplývá z předchozí kapitoly, rezort školství není ve stávající organizaci sítě mateřských škol na území města schopen optimálně implementovat (realizovat) novelu školského zákona (zejména v oblasti spádových obvodů), pokud projde návrh úpravy zákona ve vládním znění. Rezort školství bude v takovém případě vnějšími okolnostmi donucen připravit takovou reorganizaci sítě MŠ, která účinné zavedení spádových obvodů umožní. To se bohužel nemůže obejít bez určitého snížení počtu právnických subjektů (nikoli však počtu mateřských škol, resp. jejich kapacit!) v předškolním vzdělávání na území města.

Je zřejmé, že vládní návrh novely se spádovými obvody s sebou nese velké riziko destrukce především malých (rodinných) mateřských škol, protože z jejich pohledu je vymezení spádů v praxi nereálné, tak omezení vůle rodičů svobodně si pro své potomky zvolit mateřskou školu dle velikosti, ŠVP, doplňkové činnosti, ale i vzdálenosti ke svému zaměstnání či mnoha jiných parametrů. Mateřské školství totiž funguje rozdílně od základního: zatímco u ZŠ rodiče přirozeně volí spíše lokální aspekt, aby se jejich děti mohly ve vyšších třídách dopravovat do a ze škol bez doprovodu, u MŠ je tomu naprosto jinak a lokálnost, tedy spádovost, je minoritním faktorem.

Následující návrhová část (kapitola III) přináší souhrn možných řešení, jak je rezort školství zpracoval, aby síť mateřských škol na území města fakticky připravil na nový zákon s jeho účinností od 1/1/2017.

Souběžně je rezort školství připraven svůj záměr reorganizace odvolat v situaci, kdy zákon dozná v některé z parlamentních komor souvisejících změn, nebo nebude vůbec přijat (kapitola VIII). Přestože ani současné uspořádání mateřských škol v 31 právnických subjektech není zdaleka optimální, není naší snahou je radikálně měnit, pokud k tomu nejsme přinuceni exogenními faktory, v tomto případě zákonem.



### III. Navržená řešení ve vztahu k projednávané legislativě

Statutární město Liberec pracuje v současné době (kromě krajních variant – nulové a maximální) se třemi základními verzemi dalšího organizačního uspořádání svých mateřských škol. Varianty jsou založeny na širším, ale přirozeném geografickém spádu<sup>8</sup> a kombinují na jedné straně integraci jednotlivých mateřských škol a na straně druhé sloučení mateřských a základních škol. V rámci speciálního vzdělávání se zde počítá především se zapojováním dětí s potřebou podpory do běžných tříd (individuální integrace), ale i s další existencí segregovaných tříd (skupinové vzdělávání), které by měly být k dispozici (téměř) v každém novém právním subjektu. Budoucí ředitelé nových integrovaných mateřských škol pak budou muset být skutečně špičkovými manažery, aby řízení takových celků zvládli a byli za to také náležitě odměňováni. Statutární město proto počítá s jejich pečlivým a časově dostatečným výběrem (viz kapitola VI.). Tomu naštěstí nahrává novela vládního nařízení 75/2005 Sb., která snižuje tzv. přímou pedagogickou činnost ředitelů MŠ. Ti tak budou mít větší prostor pro řízení nových celků.

Pokud jde o volbu tzv. centrálních MŠ, které kolem sebe mají shlukovat větší či menší síť odloučených pracovišť, vycházeli jsme při jejich předběžném určení z kombinace několika vzájemně provázaných argumentů s různou mírou váhy: jde až na výjimky zpravidla o školu s největší kapacitou (v rámci celku)<sup>9</sup>, obvykle o budovu v nejlepším technickém stavu, o školu s vysokým rozvojovým potenciálem (ve vztahu ke konkrétní lokalitě a demografickým předpokladům), o školu s vysoce kvalitním vybavením, o budovu situovanou v co nejpřívětivějším vnějším prostředí a s ohledem na jeho přirozenost, dopravní zátěž, možnosti parkování aj.

Nahlédneme-li do praxe z ostatních krajů České republiky, pak nejtypičtější formou v případě sloučení je existence samostatných právních subjektů se dvěma až čtyřmi pracovišti, ojediněle naopak varianta s osmi a více pracovišti. Slučováním mateřských škol se už v roce 2004 zabývala i Česká školní inspekce (dále jen ČŠI), přičemž došla k závěru, že efektivní může být ještě spojení čtyř až šesti pracovišť. (Jansová 2013: 9)<sup>10</sup> „Čím větší subjekt, tím složitější je organizace jeho práce a tím komplikovanější je i provedení inspekce. ...Inspekce nenavštívila zdaleka všechna sloučená zařízení, ale určitá zjištění již po roce existence sloučení měla. V první řadě se ukázalo, že efektivní může být ještě spojení čtyř až šesti pracovišť a se zvyšujícím se počtem narůstají problémy z komplikace řízení, z odosobnění, ze ztráty identity jednotlivých, původně samostatných pracovišť. Ze zpráv, které mělo ústředí ČŠI k dispozici, vyplynulo, že identita jednotlivých zařízení byla ve většině případů zachována. ...Školy pokračují ve stylu práce, na jaký byly zvyklé. Dominantním prvkem každého pracoviště je osobnost zástupkyně ředitelky nebo vedoucí učitelky – podle toho, jaké má na té které škole pověření. Objevuje se také upozornění, že vedoucí učitelky mají často kompetence, které jim ze zákona nepřísluší – v plném rozsahu plánují, kontrolují i to, co by neměly.

<sup>8</sup> Aspekt geografické vzdálenosti mezi jednotlivými odloučenými pracovišti a centrální MŠ může významně ovlivnit mj. manažerské řízení celku, má vliv na rozlehlost budoucích jednotlivých spádových obvodů i docházkovou vzdálenost dětí s trvalým pobytem ve spádu do všech pracovišť. V neposlední řadě může být významným faktorem v případě nenadálých událostí či havárií, kdy je nutné na dobu nezbytně nutnou dislokovat děti do jiných zařízení, nejlépe v dosahu těch původních. Právě s tím má město Liberec velmi čerstvou zkušenost – havárie v MŠ Nad Přehradou a v MŠ Kamarád (Dělnická ul.) v 09-10/2015.

<sup>9</sup> V preferovaných variantách je zmíněnou výjimkou celek č. 7 kolem centrální MŠ V Zahradě (Žitavská ul.), jejíž celková kapacita je nižší než MŠ Jablůňka. Obě školy jsou ale čtyřtřídní a pro prvotní volbu MŠ V Zahradě nakonec vedla sestava ostatních faktorů.

<sup>10</sup> JANSOVÁ, Monika. 2013. Vliv prostředí na řízení právního subjektu tvořeného větším počtem škol. Bakalářská práce, FF UP Olomouc.

*...Jak vyplývá ze závěrů ČŠI, nebylo zaznamenáno, že by se sloučení škol promítlo do zvýšení kvality práce jednotlivých odloučených pracovišť, rovněž ani nebylo zaznamenáno, že by toto sloučení přinášelo velká negativa.“ (Jansová 2013: 9-10)*

Nutno také pro komplexnost dodat, že na jisté formě integrace mateřských škol odbor pracoval již v roce 2008, nakonec ale nebyla k projednávání předložena.

## **1) NULOVÁ VARIANTA**

Zachovává současný stav, tj. 31 mateřských škol na území statutárního města Liberec. Tato varianta není ve vztahu k implementaci Novely A dále rozpracována, protože s ní není v reálném souladu.

## **2) VARIANTA 6 + 3**

Varianta zamýšlí integraci (splynutí) stávajících mateřských škol do 6 nových vyšších celků kolem tzv. centrální MŠ (Kláštevní, Broumovská, Stromovka, Burianova, Žitavská a Na Pískovně) a sloučení tří mateřských škol (Švermova, Truhlářská a Kaplického) s blízkými školami základními (Křižanská, U Soudu a Kaplického) dle již vyzkoušeného a životaschopného modelu ZŠ a MŠ Barvířská. Uvedené řešení by znamenalo:

- ✓ půdorys budoucích 10 spádových obvodů mateřských škol,
- ✓ zřízení 6 mateřských škol se 4 – 6 pracovišti a 16 – 23 třídami,
- ✓ existenci vždy nejméně jedné speciální třídy v každém celku,
- ✓ maximální geografickou vzdálenost školek v rámci nového celku 3,4 km,
- ✓ existenci 4 základních a mateřských škol jako jednoho právního subjektu.<sup>11</sup>

V následující tabulce představujeme navrhovanou podobu nových celků mateřských škol, resp. integrovaných základních a mateřských škol s jejich úhrnnou kapacitou i počty tříd. Poslední sloupec ukazuje stávající rozmístění speciálních tříd před jejich přerozdělením do jednotlivých nových celků.<sup>12</sup>

---

<sup>11</sup> Mapová část shrnuje geografické umístění nových celků i v nich umístěných jednotlivých mateřských škol a je k dispozici v příloze tohoto textu.

<sup>12</sup> Na Liberec v současné době připadá 14 speciálních tříd v mateřských školách.

	Spojení MŠ	kapacita	tříd	z toho spec. tříd
1	Klášteří 466	140	8	4
	Husova - odl. pracoviště Klášteří 466	44	3	1
	Klášteří 149	50	2	
	Jizerka, Husova	50	2	
	Sedmikráska, Vzdušná	50	2	
		<b>334</b>	<b>17</b>	<b>5</b>
2	Motýlek, Broumovská	175	7	2
	Delfínek, Nezvalova	76	3	
	Korálek, Aloisina výšina	90	4	1
	Pramínek, Březinova	90	4	1
			<b>431</b>	<b>18</b>
3	Stromovka	110	4	
	Klubíčko, Jugoslávská	90	4	1
	Pohádka, Strakonická	100	4	
	Pod Ještědem, U Školky	60	3	
	Hvězdička, Gagarinova	140	5	
		<b>500</b>	<b>20</b>	<b>1</b>
4	Kytička, Buriánova	220	8	
	Dětská	75	3	
	Jeřmanická	75	3	
	Kamarád, Dělnická	130	5	
	Klíček, Žitná	98	4	1
		<b>598</b>	<b>23</b>	<b>1</b>
5	V zahradě, Žitavská	77	4	
	Rosnička, Školní vršek	55	2	
	Matoušova	53	3	2
	Srdíčko, Oldřichova	73	3	
	Jablůňka, Jabloňová	112	4	
		<b>370</b>	<b>16</b>	<b>2</b>
6	Beruška, Na Pískovně	135	5	
	Čtyřlístek, Tovačovského	50	2	
	Markova	84	3	
	Sluníčko, Bezová	125	5	
	Údolní	50	2	
	U Bertíka, Purkyňova	50	2	
		<b>494</b>	<b>19</b>	<b>0</b>
	<b>Celkem</b>	<b>2727</b>	<b>113</b>	<b>12</b>

#### Spojení ZŠ + některých MŠ v jeden právní subjekt

ZŠ Křižanská	MŠ Pastelka, Švermova	57	3	
	a odloučené pracoviště Stará	38	2	

ZŠ U Soudu	MŠ Rolnička, Truhlářská	60	3	
------------	-------------------------	----	---	--

ZŠ Kaplického	MŠ Malínek – Kaplického	84	4	1
------------------	-------------------------	----	---	---

\*) speciální třídu tady zrušit a otevřít speciální třídu na MŠ Na Pískovně, aby celky MŠ měly vždy alespoň jednu speciální třídu.

ZŠ Barvířská	MŠ Barvířská	56	2	
-----------------	--------------	----	---	--

Celkem		3022		
--------	--	------	--	--

### 3) **VARIANTA 10 + 4**

V rámci druhé varianty pracuje statutární město se třemi různými alternativami, které se liší počtem integrovaných pracovišť v chystaném 1., 2., nebo 10. celku mateřských škol. Jde o snahu vyjít vstříc expertnímu požadavku (viz kapitola IV.), aby se v prvním celku kolem MŠ Klášterní snížil plánovaný počet tříd z uvažovaných 17. Za základní variantu ale nadále považujeme alternativu A, která přes vyšší počet tříd spojuje mateřské školy s geografickou logikou i lepší časovou dostupností mezi jednotlivými pracovišti.

#### **– alternativa A**

Varianta zamýšlí integraci (splynutí) stávajících mateřských škol do 10 nových vyšších celků kolem tzv. centrální MŠ (Klášterní, Aloisina Výšina, Stromovka, Gagarinova, Burianova, Dělnická, Žitavská, Oldřichova, Na Pískovně, Markova) a sloučení čtyř mateřských škol (Švermova, Truhlářská, Kaplického a Broumovská) s blízkými školami základními (Křižanská, U Soudu, Kaplického a Broumovská) dle již vyzkoušeného a životaschopného modelu ZŠ a MŠ Barvířská. Uvedené řešení by znamenalo:

- ✓ půdorys budoucích 15 spádových obvodů mateřských škol,
- ✓ zřízení 10 mateřských škol se 2 – 5 pracovišti a 6 – 17 třídami,
- ✓ existenci vždy nejméně jedné speciální třídy v každém celku,
- ✓ maximální geografickou vzdálenost školek v rámci nového celku 2,3 km,
- ✓ existenci 5 základních a mateřských škol jako jednoho právního subjektu.<sup>13</sup>

#### **– alternativa B**

*změna se týká pouze celku 1 a 2, ostatní parametry zůstávají stejné jako u alternativy A*

- ✓ zřízení 10 mateřských škol se 2 – 4 pracovišti a 6 – 15 třídami,
- ✓ maximální geografická vzdálenost školek v rámci nového celku 2,3 km.

#### **– alternativa C**

*změna se týká pouze celku 1 a 10, ostatní parametry zůstávají stejné jako u alternativy A*

- ✓ zřízení 10 mateřských škol se 2 – 5 pracovišti a 6 – 15 třídami,
- ✓ maximální geografická vzdálenost školek v rámci nového celku 2,9 km.

V následující tabulce představujeme navrhovanou podobu nových celků mateřských škol, resp. integrovaných základních a mateřských škol s jejich úhrnnou kapacitou i počty tříd. Poslední sloupec ukazuje stávající rozmístění speciálních tříd před jejich přerozdělením do jednotlivých nových celků.<sup>14</sup>

<sup>13</sup> Mapová část shrnuje geografické umístění nových celků i v nich umístěných jednotlivých mateřských škol a je k dispozici v příloze tohoto textu.

<sup>14</sup> Na Liberec v současné době připadá 14 speciálních tříd v mateřských školách.

Alternativa A	Spojení MŠ	kapacita	tříd	z toho spec. tříd
1	Klášterní 466	140	8	4
	Husova - odl. pracoviště Klášterní 466	44	3	1
	Klášterní 149	50	2	
	Jizerka, Husova	50	2	
	Sedmikráska, Vzdušná	50	2	
		<b>334</b>	<b>17</b>	<b>5</b>
2	Korálek, Aloisina výšina	90	4	1
	Delfínek, Nezvalova	76	3	
	Pramínek, Březinova	90	4	1
		<b>256</b>	<b>11</b>	<b>2</b>
3	Stromovka	110	4	
	Klubíčko, Jugoslávská	90	4	1
		<b>200</b>	<b>8</b>	<b>1</b>
4	Hvězdička, Gagarinova	140	5	
	Pohádka, Strakonická	100	4	
	Pod Ještědem, U Školky	60	3	
		<b>300</b>	<b>12</b>	<b>0</b>
5	Kytička, Buriánova	220	8	
	Klíček, Žitná	98	4	1
		<b>318</b>	<b>12</b>	<b>1</b>
6	Kamarád, Dělnická	130	5	
	Dětská	75	3	
	Jeřmanická	75	3	
		<b>280</b>	<b>11</b>	<b>0</b>
7	V zahradě, Žitavská	77	4	
	Rosnička, Školní vršek	55	2	
	Jablůnka, Jabloňová	112	4	
		<b>244</b>	<b>10</b>	
8	Srdíčko, Oldřichova	73	3	
	Matoušova	53	3	2
		<b>126</b>	<b>6</b>	<b>2</b>
9	Beruška, Na Pískovně	135	5	
	Sluníčko, Bezová	125	5	
		<b>260</b>	<b>10</b>	<b>0</b>
10	Čtyřlístek, Markova	84	3	
	Tovačovského	50	2	
	Údolní	50	2	
	U Bertíka, Purkyňova	50	2	
		<b>234</b>	<b>9</b>	
	<b>Celkem</b>	<b>2552</b>	<b>106</b>	<b>11</b>

#### Spojení ZŠ + některých MŠ v jeden právní subjekt

ZŠ Křižanská	MŠ Pastelka, Švermova	57	3	
	a odloučené pracoviště Stará	38	2	
ZŠ U Soudu	MŠ Rolnička, Truhlářská	60	3	
ZŠ Kaplického	MŠ Malínek – Kaplického	84	4	1
*) speciální třídu tady zrušit a otevřít speciální třídu na MŠ Na Pískovně, aby celky MŠ měly vždy alespoň jednu speciální třídu.				
ZŠ Broumovská	MŠ Motýlek, Broumovská	175	7	2
ZŠ Barviřská	MŠ Barviřská	56	2	
<b>Celkem</b>		<b>3022</b>	<b>125</b>	<b>14</b>

Alternativa B	Spojení MŠ	kapacita	tříd	z toho spec. tříd
1	Klášterní 466	140	8	4
	Husova - odl. pracoviště Klášterní 466	44	3	1
	Klášterní 149	50	2	
	Sedmikráska, Vzdušná	50	2	
		<b>284</b>	<b>15</b>	<b>5</b>
2	Korálek, Aloisina výšina	90	4	1
	Delfínek, Nezvalova	76	3	
	Pramínek, Březinova	90	4	1
	Jizerka, Husova	50	2	
		<b>306</b>	<b>13</b>	<b>2</b>

Alternativa C	Spojení MŠ	kapacita	tříd	z toho spec. tříd
1	Klášterní 466	140	8	4
	Husova - odl. pracoviště Klášterní 466	44	3	1
	Klášterní 149	50	2	
	Sedmikráska, Vzdušná	50	2	
		<b>284</b>	<b>15</b>	<b>5</b>
10	Čtyřlístek, Markova	84	3	
	Tovačovského	50	2	
	Údolní	50	2	
	U Bertíka, Purkyňova	50	2	
	Jizerka, Husova	50	2	
		<b>284</b>	<b>11</b>	

#### 4) VARIANTA 10 + 3

Následující variantu možné reorganizace navrhnul konzultační tým ředitelek mateřských škol (viz kapitola V.). Jde o mírnou modifikaci předchozí možnosti 10 + 4 – alternativa B, která s logickou argumentací, založenou na praktických zkušenostech z vedení předškolního zařízení i přirozené spádovosti, přeskupuje dva další navržené celky (5 a 6) a souběžně nepočítá s integrací MŠ Malínek do ZŠ Kaplického. Varianta na jedné straně akceptuje expertní požadavek na snížení zamýšleného počtu tříd v 1. celku ze 17 na 15, na druhé straně ale tutéž 17třídní školku vytváří v oblasti spádu Rochlice (celek 5). Paradoxně tak ale více sází na lokální aspekt a vychází vstříc patrné budoucí poptávce masivního sídlištního celku. „...začleněním MŠ Kamarád do skupiny 5 je sjednocena spádová oblast Rochlice a nejbližší okolí do jednoho logického celku bez nutnosti dojíždět. Vznik jednoho velkého zařízení odpovídá koncentraci obyvatel v oblasti Rochlice. Koncepce spádové oblasti Rochlice-Vesec (tj. dříve zvažované splynutí MŠ Kamarád a vesecko-doubských školek Dětská a Jeřmanická v celku 6 – pozn. IL) není logisticky vyvážená.“

Návrh paralelně dezintegruje zamýšlenou MŠ a ZŠ Kaplického, včleňuje MŠ Malínek do původního celku 6 (k MŠ Dětská a MŠ Jeřmanická) a staví jej do pozice hlavního pracoviště. „Spojením mateřských škol z Vesce a Doubí vzniká geograficky blízká spádová oblast. S výhledem na demografický vývoj žadatelů o umístění a vzhledem ke stárnoucí populaci obou menších sídlišť bude kapacita nového subjektu dobře rozdělena. V MŠ Malínek existuje 1 speciální třída, která v původním návrhu skupiny 6 chybí. MŠ Malínek je z hlediska technického stavu budovy, vybavenosti, stability a kvality pedagogického sboru školkou s vysokým potenciálem stát se kmenovou školkou a její začlenění do ZŠ Doubí by tento budoucí potenciál výrazně omezilo.“

Uvedené řešení by znamenalo:

- ✓ půdorys budoucích 14 spádových obvodů mateřských škol,
- ✓ zřízení 10 mateřských škol se 2 – 4 pracovišti a 6 – 17 třídami,
- ✓ pokrytí potřeby dětí s podporou speciálními třídami ve všech celcích s výjimkou jednoho,
- ✓ maximální geografickou vzdálenost školek v rámci nového celku 2,6 km,
- ✓ existenci 4 základních a mateřských škol jako jednoho právního subjektu.<sup>15</sup>

V následující tabulce představujeme navrhovanou podobu nových celků mateřských škol, resp. integrovaných základních a mateřských škol s jejich úhrnnou kapacitou i počty tříd. Poslední sloupec ukazuje stávající rozmístění speciálních tříd před jejich přerozdělením do jednotlivých nových celků (samostatná šedivá pole = návrh ředitelek MŠ).<sup>16</sup>

<sup>15</sup> Mapová část shrnuje geografické umístění nových celků i v nich umístěných jednotlivých mateřských škol a je k dispozici v příloze tohoto textu.

<sup>16</sup> Na Liberec v současné době připadá 14 speciálních tříd v mateřských školách.

	<b>Spojení MŠ</b>	<b>kapacita</b>	<b>třídy</b>	<b>z toho spec. tř.</b>
<b>1</b>	<b>Klášteří 466</b>	140	8	4
	Husova 991	44	3	1
	Nad přehradou, Klášt. 149	50	2	0
	Sedmikráska, Vzdušná	50	2	0
		<b>284</b>	<b>15</b>	<b>5</b>
<b>2</b>	<b>Korálek, Aloisina výšina</b>	90	4	1
	Delfínek, Nezvalova	76	3	0
	Jizerka, Husova	50	2	0
	Pramínek, Březinova	90	4	1
		<b>306</b>	<b>13</b>	<b>2</b>
<b>3</b>	<b>Stromovka</b>	110	4	0
	Klubičko, Jugoslávská	90	4	1
		<b>200</b>	<b>8</b>	<b>1</b>
<b>4</b>	<b>Hvězdička, Gagarinova</b>	140	5	0
	Pohádka, Strakonická	100	4	0
	Pod Ještědem, U Školky	60	3	0
		<b>300</b>	<b>12</b>	<b>0</b>
<b>5</b>	<b>Kytička, Burianova</b>	220	8	0
	Klíček, Žitná	98	4	1
	Kamarád, Dělnická	130	5	0
		<b>448</b>	<b>17</b>	<b>1</b>
<b>6</b>	Dětská	75	3	0
	Jeřmanická	75	3	0
	<b>Malínek, Kaplického</b>	84	4	1
		<b>234</b>	<b>10</b>	<b>1</b>
<b>7</b>	<b>V zahradě, Žitavská</b>	77	4	0
	Rosnička, Školní vršek	55	2	0
	Jablůňka, Jabloňová	112	4	0
		<b>244</b>	<b>10</b>	<b>0</b>
<b>8</b>	<b>Srdíčko, Oldřichova</b>	73	3	0
	Matoušova	53	3	2
		<b>126</b>	<b>6</b>	<b>2</b>
<b>9</b>	<b>Beruška, Na Pískovně</b>	135	5	0
	Sluníčko, Bezová	125	5	0
		<b>260</b>	<b>10</b>	<b>0</b>
<b>10</b>	<b>Čtyřlístek, Markova</b>	84	3	0
	Tovačovského	50	2	0
	Údolní	50	2	0
	U Bertíka, Purkyňova	50	2	0
		<b>234</b>	<b>9</b>	<b>0</b>

#### Spojení ZŠ + některých MŠ v jeden právní subjekt

<b>ZŠ Křižanská</b>	<b>MŠ Pastelka, Švermova</b>	57	3	
	<b>a odloučené pracoviště Stará</b>	38	2	
<b>ZŠ U Soudu</b>	<b>MŠ Rolnička, Truhlářská</b>	60	3	
<b>ZŠ Broumovská</b>	<b>MŠ Motýlek, Broumovská</b>	175	7	2
<b>ZŠ Barvířská</b>	<b>MŠ Barvířská</b>	56	2	
<b>Celkem</b>		<b>3022</b>	<b>127</b>	<b>14</b>



Varianta 10 + 3 také přináší změnu zatím respektovaného konceptu implementace alespoň jedné speciální třídy do každého nového celku mateřské školy na bázi spádovosti. Návrh spíše sleduje jednotlivé odborné profilace současných nositelů speciálního vzdělávání, v celku 8 (MŠ Matoušova, Oldřichova) pak nepočítá s žádnou speciální třídou a navrhuje potřebu vykrýt dostatečným potenciálem geograficky sousedícího centrálního obvodu 1 (školky kolem MŠ Klášterní s 5 speciálními třídami). „*Speciální třídy současných mateřských škol se odborně profilovaly i materiálně vybavovaly s ohledem na dosud převažující speciální vzdělávací potřeby dětí. Stejným směrem se průběžně vzdělávají i speciální pedagogové těchto tříd (např. MŠ Pramínek – logopedická třída, MŠ Klášterní a Husova – zrakové vady a autismus aj.). Aplikací spádovosti se nemusí nutně dostat všem dětem se SVP potřebné péče (viz třídy pro děti s vadami zraku). ... (Navrhujeme) zvážit přerozdělení speciálních tříd ze skupiny 8 (MŠ Matoušova) na skupiny 9 a 10. Potřeby dětí z centrálního spádového obvodu města pokrývá MŠ Klášterní.*“

#### 5) **MAXIMÁLNÍ VARIANTA (1 MŠ)**

Poslední popsanou verzí je tzv. maximální varianta, tedy zastřešení všech stávajících samostatných mateřských škol jedinou „maxiškolkou“; do schématu by se navíc připojila i MŠ Barvířská, která je nyní součástí integrované ZŠ a MŠ Barvířská. V takovém případě by bylo možno na území statutárního města vymezit jen jediný spádový obvod. Přestože Novela A takovou možnost připouští (§ 179 odst. 3 ve znění §178 odst. 2a), je podle našeho názoru v praxi jen obtížně realizovatelná. Znamenala by sice některá významná pozitiva pro zřizovatele v oblasti metodického řízení, rozpočtování, popř. i administrativy (1 zřizovací listina + přílohy, žádná obecně závazná vyhláška ke spádovým obvodům mateřských škol apod.), souběžně by ale představovala jen těžko manažersky zvládnutelný kolos, což ostatně potvrzuje i dříve citované stanovisko ČŠI. Z těchto důvodů proto tuto variantu nijak dále nerozvádíme.

#### IV. Dílčí přínosy a ztráty - SWOT analýzy navržených variant

Integrace škol není dnes chápána jen jako účelový krok zřizovatele ke zjednodušení správy a metodického řízení vzdělávacích zařízení. Má se za to, že „slučování škol s sebou kromě zvýšení politické síly nové školy přináší především ekonomické výhody, náklady na výuku žáka na velké škole jsou nižší a škola má lepší finanční podmínky pro svůj rozvoj. Slučování škol však má i své stinné stránky. Kromě vyřešení citlivé otázky managementu nové školy s sebou nese problémy kulturní, motivační, mezilidských vztahů aj.“ (Světlík 1996: 91).<sup>17</sup>

Obecně platné **klady integrace** lze vymežit zhruba následovně:

- snížené náklady zřizovatele (služby, objednávky, náklady na pojištění movitého majetku a osob, servis, revize apod.),
- optimální využití pedagogických a nepedagogických pracovníků za dodržení daného limitu – efektivnější využití státních prostředků na přímou výchovně vzdělávací činnost,
- dostupnost speciálních tříd ve všech celcích,
- zjednodušení zápisů do mateřských škol,
- hladké zabezpečení prázdninového provozu,
- efektivnější organizace čerpání dovolených, zastupování za nepřítomné pedagogy, operativní přesuny pracovníků na ostatní pracoviště v rámci celku apod.,
- snazší způsob spolupráce se zřizovatelem,
- nižší administrativní zátěž na straně zřizovatele (zřizovací listiny, dodatky, majetkové přílohy, platové výměry, odměny atd.),
- organizace veřejných aktivit, soutěže, přehlídky apod. ve veřejném prostoru – lepší možnost plánování (finanční, organizační, obsahové) v rámci většího celku, snadnější koordinace pedagogického dozoru a souběžně výuky zbývajících dětí v MŠ aj.
- eliminace rizik spojených s povinnostmi zajistit docházku všem dotčeným dětem (povinná předškolní docházka a s tím související vymezení spádových obvodů).

Přestože hlavním přínosem navržených variant je soulad s Novelou A v praxi, připravil rezort školství i přehled dílčích přínosů a ztrát, jakož i možných budoucích příležitostí a ohrožení v rámci jednotlivých SWOT analýz. Každá z analýz je přitom konstruována zvláště pro integraci mateřských škol a sloučení mateřských a základních škol (zde zjednodušená verze) a zkoumá změnu jak z pohledu zřizovatele, tak z pohledu nové mateřské školy, resp. nové základní a mateřské školy. Je zjevné, že valná většina rozdílů mezi variantami s nižším a vyšším počtem nových integrovaných celků mateřských škol<sup>18</sup> je v zásadě jen relativní – např. lepší ekonomické či administrativní efekty jsou logicky více očekávatelné u varianty 6+3,

<sup>17</sup> SVĚTLÍK, Jaroslav. 2009. Marketingové řízení školy. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. ISBN 978-80-7357-494-9.

<sup>18</sup> Varianty 10 +4 a 10 + 3 chápeme v tomto směru jako takřka totožné a také je tak z hlediska parametrů SWOT posuzujeme.

tomu však zase u těžší alternativy odpovídá vyšší míra slabých stránek a rizik, pramenících z přeintegrace (více tříd a dětí v jednom celku, vyšší nároky na management provozu aj.), většího narušení sociálního klimatu, nepochopení veřejností apod. Neboli u všech variant lze nalézt mnoho shodných slabín, ztrát, příležitostí i rizik, které se vzájemně liší jen mírou své intenzity. U sloučených mateřských a základních škol jsou pak přínosy i slabiny u obou alternativ shodné. Podstatné pro posouzení obou základních variant a volbu preferované je tedy způsob zavádění změny, resp. volba správné manažerské strategie.

<p><b>PŘÍNOSY</b></p> <p><i>nižší počet nových integrovaných celků:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ekonomické výhody (sdružení nákladů za služby, objednávky, pojištění, revize apod.)</li> <li>- zefektivní vynakládání provozních prostředků</li> <li>- sníží administrativní zátěž na straně zřizovatele (zřizovací listiny, majetkové přílohy, platové výměry, odměny aj.)</li> <li>- zlepší a zjednoduší koordinaci rekonstrukcí a oprav</li> <li>- sníží v MŠ náklady na žáka, což přinese lepší finanční podmínky pro rozvoj organizace</li> <li>- optimalizuje v MŠ využití pedagogických a nepedagogických pracovníků s ohledem na čerpání dovolených, zastupování za nepřítomné, operativní přesuny pracovníků podle potřeb odloučených pracovišť apod.</li> <li>- zvýší transparentnost v rámci zápisů do MŠ – odpadne zbytečná duplicita, triplicita aj. dětí při zápisech a následné opakování správního řízení apod.</li> <li>- zvýší v MŠ operativnost prázdninového provozu. Podle potřeb rodičů může být otevřen v příslušném celku optimální počet oddělení nebo bude naopak MŠ uzavřena v případě nezájmu o MŠ v době prázdnin</li> </ul>	<p><b>SLABINY</b></p> <p><i>nižší počet nových integrovaných celků s mnoha pracovišti:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- bude znamenat relativně velké geografické rozptýlení jednotlivých nových celků</li> <li>- bude znamenat existenci již relativně velkých správních jednotek se všemi z toho plynoucími důsledky (rigidita, ztížené řízení, nutný důraz na personalistiku aj.)</li> <li>- výrazně zvýší nároky kladené na ředitele z hlediska manažerských schopností (vč. horší geografické a časové dostupnosti pracovišť)</li> <li>- vysoká míra přímé pedagogické práce u ředitelů MŠ (viz rizika)</li> <li>- vyšší narušení sociálního klimatu ve stávajících (nesloučených) školkách</li> <li>- bude znamenat vyšší míru ztráty současné pestrosti mateřských škol (diverzita edukačního zaměření)</li> <li>- i přes snížení převisu poptávky nad nabídkou při zápisech do centrálních MŠ bude obtížné vyhovět všem rodičům s umístěním dětí v místě jejich bydliště (vzdálenost odloučených pracovišť)</li> </ul>
<p><b>PŘÍLEŽITOSTI</b></p> <p><i>nižší počet nových integrovaných celků:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- povede k operativnější komunikace a spolupráce se zřizovatelem</li> <li>- snížení přímé pedagogické činnosti ředitelů MŠ (nařízení vlády 75/2005 Sb.) umožní snazší řízení nových celků</li> <li>- zlepší dostupnost speciálních tříd v jednotlivých celcích, a tím možnost účinnějšího zabezpečení podmínek pro zajištění předškolního vzdělávání dětí s potřebou podpory i realizaci potřebných speciálně-pedagogických opatření (§16 školského zákona)</li> <li>- optimalizuje flexibilitu obousměrné prostupnosti dětí ze segregovaných skupin do tříd hlavního vzdělávacího proudu v rámci jednoho celku</li> <li>- minimalizuje rizika spojená s připravovanou novelou školského zákona (§34 a §179), tj. nutnost zajistit potřebný počet míst v předškolních zařízeních pro děti, kterým bude předškolní vzdělávání nově garantováno (vymezení spádových obvodů, seznamy dětí v posledním roce před zahájením povinné školní docházky, příchody dětí do spádu v průběhu školního roku, děti s trvalým pobytem v jiných obcích apod.)</li> <li>- zlepší možnosti práce s mikrosociálním klimatem ve třídách a mezi pracovišti</li> <li>- zvýší sílu nové školy vzhledem k větším možnostem čerpání peněz z EU a dalších dotačních programů (mimorozpočtové financování)</li> <li>- zjednoduší organizaci a zapojení škol do veřejných aktivit a větších akcí – soutěže, přehlídky apod. ve veřejném prostoru</li> <li>- zvýší funkčnost vnitřní managementu a marketingu: vedení lidí, aby fungovali jako tým odborníků, vyměňovali si zkušenosti a poznatky mezi jednotlivými pracovišti s cílem zkvalitnit práci své organizace</li> <li>- připravenost zřizovatele navýšit kapacitu nejméně 2 centrálních školek (Beruška, Motýlek) a jedné sloučené se ZŠ (Pastelka) v rámci IPRÚ</li> </ul>	<p><b>RIZIKA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- dojde k nepochopení ze strany laické veřejnosti, možné politické tlaky</li> <li>- selže výběr kvalitních ředitelů s potřebnými odbornými, ale i manažerskými schopnostmi a dovednostmi</li> <li>- selže výběr kvalitního středního managementu (vedoucí odloučených pracovišť)</li> <li>- objeví se další personální rizika – mezilidské vztahy, soutěživost a nespolečující klima mezi jednotlivými pracovišti</li> <li>- obnaží se rozpor mezi individuálními potřebami a hodnotami uznávaných organizací (problémový jedinec nebo skupina jedinců, kteří nejsou ochotni přijmout dohodnutou kulturu školy a svými počiny narušují klima v organizaci)</li> </ul>

## **VARIANTA 6 + 3 (nové základní a mateřské školy)**

### **PŘÍNOSY A PŘÍLEŽITOSTI**

- aplikace již vyzkoušeného modelu (MŠ a ZŠ Barvířská)
- shodné spádové obvody mateřských a základních škol
- sociálně i edukačně lepší prostupnost předškolního a základního vzdělávání (seznamování předškoláků s prostředím školy, hladší přechod do 1. tříd, snazší příprava na budoucí prvňáky s potřebou podpory apod.)
- zvýšené ekonomické výhody sloučené školy
- možnost zachovat relativní autonomii MŠ a ZŠ
- vzájemná spolupráce učitelů (MŠ a ZŠ) – výměna zkušeností k problematice připravenosti dětí na plnění povinné školní docházky
- společné akce
- pro MŠ možnost využívání tělocvičny, hřiště a dalších prostor základní školy, které běžně MŠ nemají

### **SLABINY A RIZIKA**

- kombinace provozu dvou relativně odlišných zařízení
- nutný soulad zajištění stravování (např. ZŠ Křížanská – Gastron x MŠ Švermova – vlastní kuchyně)
- větší zátěž pro ředitele ZŠ (administrativa mateřských škol jako úplata za vzdělání, problém s neplátcí školného a stravného)
- výběr kvalitního středního managementu na pozici vedoucí MŠ
- nutnost vymezení pravidel a principů, aby nedocházelo k upřednostňování ZŠ na úkor MŠ

Z výše uvedených SWOT analýz se zdá být patrné, že varianta 6 + 3 přináší vysokou míru intenzity slabín i potenciálních rizik, takže její zavádění by znamenalo poměrně enormní transakční náklady. Zavádění změn by primárně muselo směřovat k potlačení zmíněných vnitřních slabých stránek a vnějších ohrožení (minimalizační WT strategie), přičemž výhody a příležitosti změny by zůstaly nezužité, nebo jen málo zužitkovány.

<p><b>PŘÍNOSY</b></p> <p><i>vyšší počet nových integrovaných celků:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ekonomické výhody (sdružení nákladů za služby, objednávky, pojištění, revize apod.)</li> <li>- zefektivní vynakládání provozních prostředků</li> <li>- sníží administrativní zátěž na straně zřizovatele (zřizovací listiny, majetkové přílohy, platové výměry, odměny aj.)</li> <li>- lepší a zjednoduší koordinaci rekonstrukcí a oprav</li> <li>- sníží v MŠ náklady na žáka, což přinese lepší finanční podmínky pro rozvoj organizace</li> <li>- optimalizuje v MŠ využití pedagogických a nepedagogických pracovníků s ohledem na čerpání dovolených, zastupování za nepřítomné, operativní přesuny pracovníků podle potřeb odloučených pracovišť apod.</li> <li>- zvýší transparentnost v rámci zápisů do MŠ – odpadne zbytečná duplicita, triplicita aj. dětí při zápisech a následné opakování správního řízení apod.</li> <li>- zvýší v MŠ operativnost prázdninového provozu. Podle potřeb rodičů může být otevřen v příslušném celku optimální počet oddělení nebo bude naopak MŠ uzavřena v případě nezájmu o MŠ v době prázdnin</li> </ul>	<p><b>SLABINY</b></p> <p><i>vyšší počet nových integrovaných celků s mnoha pracovišti:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- bude znamenat větší geografické rozptýlení nových celků</li> <li>- bude znamenat existenci relativně menších správních jednotek s nižší mírou intenzity negativ (rigidita, ztížené řízení, nutný důraz na personalistiku aj.) oproti variantě 6+3</li> <li>- bude klást vyšší nároky kladené na ředitele z hlediska manažerských schopností než u nesloučené MŠ (vč. lepší geografické a časové dostupnosti pracovišť než u varianty 6+3)</li> <li>- vysoká míra přímé pedagogické práce u ředitelů MŠ (viz rizika)</li> <li>- nižší míru narušení sociálního klimatu ve stávajících (nesloučených) školkách</li> <li>- vyšší míru ztráty současné pestrosti mateřských škol (diverzita edukačního zaměření)</li> <li>- i přes snížení převisu poptávky nad nabídkou při zápisech do centrálních MŠ bude obtížné vyhovět všem rodičům s umístěním dětí v místě jejich bydliště (vzdálenost odloučených pracovišť)</li> </ul>
<p><b>PŘÍLEŽITOSTI</b></p> <p><i>vyšší počet nových integrovaných celků:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- povede k operativnější komunikace a spolupráce se zřizovatelem</li> <li>- snížení přímé pedagogické činnosti ředitelů MŠ (nařízení vlády 75/2005 Sb.) umožní snazší řízení nových celků</li> <li>- lepší dostupnost speciálních tříd v jednotlivých celcích, a tím možnost účinnějšího zabezpečení podmínek pro zajištění předškolního vzdělávání dětí s potřebou podpory i realizaci potřebných speciálně-pedagogických opatření (§16 školského zákona)</li> <li>- optimalizuje flexibilitu obousměrné prostupnosti dětí ze segregovaných skupin do tříd hlavního vzdělávacího proudu v rámci jednoho celku</li> <li>- minimalizuje rizika spojená s připravovanou novelou školského zákona (§34 a §179), tj. nutnost zajistit potřebný počet míst v předškolních zařízeních pro děti, kterým bude předškolní vzdělávání nově garantováno (vymezení spádových obvodů, seznamy dětí v posledním roce před zahájením povinné školní docházky, příchody dětí do spádu v průběhu školního roku, děti s trvalým pobytem v jiných obcích apod.)</li> <li>- lepší možnosti práce s mikrosociálním klimatem ve třídách a mezi pracovišti</li> <li>- zvýší sílu nové školy vzhledem k větším možnostem čerpání peněz z EU a dalších dotačních programů (mimorozpočtové financování)</li> <li>- zjednoduší organizaci a zapojení škol do veřejných aktivit a větších akcí – soutěže, přehlídky apod. ve veřejném prostoru</li> <li>- zvýší funkčnost vnitřní managementu a marketingu: vedení lidí, aby fungovali jako tým odborníků, vyměňovali si zkušenosti a poznatky mezi jednotlivými pracovišti s cílem zkvalitnit práci své organizace</li> <li>- připravenost zřizovatele navýšit kapacitu nejméně 1 centrální školky (Beruška) a dvou sloučených se ZŠ (Motýlek, Pastelka) v rámci IPRÚ</li> </ul>	<p><b>RIZIKA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- dojde k nepochopení ze strany laické veřejnosti, možné politické tlaky</li> <li>- selže výběr kvalitních ředitelů s potřebnými odbornými, ale i manažerskými schopnostmi a dovednostmi</li> <li>- selže výběr kvalitního středního managementu (vedoucí odloučených pracovišť)</li> <li>- objeví se další personální rizika – mezilidské vztahy, soutěživost a nespolečenský klima mezi jednotlivými pracovišti</li> <li>- obnaží se rozpor mezi individuálními potřebami a hodnotami uznávaných organizací (problémový jedinec nebo skupina jedinců, kteří nejsou ochotni přijmout dohodnutou kulturu školy a svými počiny narušují klima v organizaci)</li> </ul>

**VARIANTA 10 + 4** (nové základní a mateřské školy), **VARIANTA 10 + 3** (nové základní a mateřské školy)

#### **PŘÍNOSY A PŘÍLEŽITOSTI**

- aplikace již vyzkoušeného modelu (MŠ a ZŠ Barvířská)
- shodné spádové obvody mateřských a základních škol
- sociálně i edukačně lepší prostupnost předškolního a základního vzdělávání (seznamování předškoláků s prostředím školy, hladší přechod do 1. tříd, snazší příprava na budoucí prvňáky s potřebou podpory apod.)
- zvýšené ekonomické výhody sloučené školy
- možnost zachovat relativní autonomii MŠ a ZŠ
- vzájemná spolupráce učitelů (MŠ a ZŠ) – výměna zkušeností k problematice připravenosti dětí na plnění povinné školní docházky
- společné akce
- pro MŠ možnost využívání tělocvičny, hřiště a dalších prostor základní školy, které běžně MŠ nemají

#### **SLABINY A RIZIKA**

- kombinace provozu dvou relativně odlišných zařízení
- nutný soulad při zajištění stravování (např. ZŠ Křížanská – Gastron x MŠ Švermova – vlastní kuchyně, ZŠ Broumovská – Personnel Welfare x MŠ Broumovská – vlastní kuchyně)
- větší zátěž pro ředitele ZŠ (administrativa mateřských škol jako úplata za vzdělání, problém s neplátcí školného a stravného, zvažovaná povinná docházka do MŠ a úkony s tím spojené, atp. )
- výběr kvalitního středního managementu na pozici vedoucí MŠ
- nutnost vymezení pravidel a principů, aby nedocházelo k upřednostňování ZŠ na úkor MŠ

Z výše uvedených SWOT analýz se zdá být patrné, že varianty 10 + 4 a 10 + 3 přinášejí oproti předcházející alternativě 6 +3 nižší míru intenzity slabin i rizik, takže jejich zavádění se nemusí výhradně soustředit jen na jejich překonání. Souběžně je tedy možné se zaměřit na využití výhod silných stránek a příležitostí. Také transakční náklady na minimalizaci negativ jsou obecně nižší. **Za preferované k další diskuzi lze považovat varianty 10 + 4 – alternativa A a 10 + 3**, které – jak už bylo řečeno výše – v sobě odrážejí lepší možnosti vnitřního řízení nového zařízení, geografickou i časovou dostupnost i pokrytí budoucího (patrně) největšího spádového obvodu. Výhodou alternativy 10 + 4 (A) je situování nejrozsáhlejšího celku kolem MŠ Klášterní v samém centru města, které je tradičně citlivější na zvýšenou poptávku z řad zákonných zástupců z krajského města i okolních obcí a může sloužit i jako drobná záložní kapacita pro případ přehlcení jiného spádu. To dle našeho názoru dokáže vyvážit i negativní aspekty v podobě vyššího počtu tříd. Výhodou alternativy 10 + 3 je naopak logika přirozené spádovosti lokalit Rochlice a Doubí-Vesec, přičemž zachovává dostatečnou kapacitu i pro výše zmíněný potenciál centra města. Nevýhodou je pak opět kumulace počtu tříd na 17, tentokrát v celku 5. Souběžnou výhodou obou preferovaných variant je mj. dostatečné budoucí pokrytí potřeb dětí s podporou (SVP).

## V. Expertní stanoviska k uvažovaným změnám

1. Rezort školství požádal již v srpnu 2015 o úvodní expertní stanovisko k ideovým základům uvažovaných změn **Doc. PaedDr. Petra Urbánka z katedry pedagogiky a psychologie FP TU v Liberci**. Na základě závěrů a doporučení pak rezort dále jednotlivé varianty rozpracoval, připravil SWOT analýzy i časový harmonogram projednávání a zavádění změn (viz dále). Závěry a doporučení přetiskujeme v nezkráceném a neupraveném znění (tučné písmo dr. Urbánek):

- (1) Administrativní integrace je s ohledem na navrhovaný způsob řešení, na zájmy OŠ<sup>19</sup> (viz deklarované přínosy) a na předpokládaný demografický vývoj dětské předškolní populace možný, v zásadě jej lze v zájmu efektivního řízení makroúrovně v předškolním vzdělávání doporučit. Má ovšem procedurální rizika, a zejména významná rizika v (obecně podceňované) personální oblasti práce škol. **Doporučuji zaměřit další úsilí konceptu integrace vedle technického určení integrovaných skupin též na hledání přínosu pro samotná pracoviště.** Cenné totiž bude, pakliže se pracovníci/pracovnice MŠ s procesem integrace libereckých MŠ ztotožní. V opačném případě bude OŠL stát před rizikem „silového“ prosazení konceptu, které v důsledku přináší zpravidla problematické efekty.
- (2) Jako vhodnější se jeví navrhovaná varianta „B“<sup>20</sup> s nižším počtem pracovišť (nejvýše čtyři) nově vznikajících integrovaných subjektů, kterých je navrhováno 10. Deklarovaná úprava si vynutí rozdělení skupiny 1 (sedmnáctitřídní!), resp. rozšíření počtu integrovaných MŠ celkem na 11. **Doporučuji variantu shlukování „B“ s drobnými úpravami, resp. zvýšením počtu integrovaných MŠ.** V dalším textu této kapitoly bude v doporučeních uvažováno již jen o této variantě.
- (3) Významným kritériem shlukování je lokální blízkost pracovišť, navrhovaná kombinace je v tomto smyslu v zásadě vhodná (s nutností řešit skupinu 1). **Doporučuji kromě geografické vzdálenosti pracovišť zohlednit též časovou dostupnost a zejména zapojit i další pedagogická kritéria, resp. „soft“ parametry** (edukační zaměření sloučených pracovišť, vztahy mezi jejich vedením, charakteristiky stávajících učitelských sborů apod.) a důkladně je analyzovat.
- (4) Fungování výchovných organizací předškolního vzdělávání je velmi specifické. **Doporučuji v přípravě i procesu administrativní integrace tuto skutečnost akceptovat, podřídít jí charakter řídicích zásahů, zejména v personální oblasti zachovat citlivý a obezřetný přístup.**

V této souvislosti doporučuji včas **zapojit (vybrané) ředitele/ředitelky do přípravy institucionální integrace** (např. vytvořit odborné grémium složené z ředitelů/ředitelek), využít jejich znalosti „terénu“, akceptovat jejich případné návrhy na změny seskupování MŠ.

<sup>19</sup> OŠ, OŠL = odbor školství a sociálních věcí MML.

<sup>20</sup> Varianta B = varianta 10+4, tj. preferovaná.



2. Rezort školství požádal v říjnu 2015 o komentář již hotového materiálu **školní inspektorku pro mateřské školy (oblast působnosti mimo ČŠI Liberec)**.<sup>21</sup> Z vyjádření (přetiskujeme v nezkráceném a neupraveném znění) vyplývá preference varianty 10 + 3 v případě, že novela zákona nabyde účinnosti ve znění předkládaném vládou:

Materiál dokládá vysoce zodpovědný a předvídací přístup autorů s ohledem na očekávané změny v legislativě předškolního vzdělávání. Oceňuji, že zodpovědní představitelé nečekají, až problémy nastanou, ale připravují se na ně s dostatečným předstihem a současně kvalifikovaně.

Osobně bohužel nesdílím stanovisko, že připravovaná změna, tedy zavedení povinného posledního roku předškolního vzdělávání je pozitivní věc a přinese očekávané změny. Celá řada odborníků zastává stejný názor jako já a dávali to v poslední době dost najevo. Bohužel se jim zřejmě nepodařilo zastávce novely přesvědčit. Tím bych ale nechtěla zamlžit svoje vyjádření.

Mám-li se rozhodnout pro jednu z popsaných variant, volila bych návrh ředitelky mateřských škol, tedy 10+3. Vysvětlím proč. Za celou dobu své dlouholeté praxe v ČŠI jsem se vnitřně nesmířila se spojováním mateřských škol do větších celků. Materiál cituje vyjádření naší kolegyně k dopadům spojených škol. Osobně bych byla ještě radikálnější. Jsem přesvědčená, že spojení více pracovišť přináší mnohem více záporů než kladů. Při své práci si toto stanovisko vždy znovu a znovu potvrzují. Je třeba si totiž uvědomit, že ředitelka mateřské školy je na většinu řídicích úkolů sama, ať má jedno nebo třeba šest pracovišť. Může sice některé úkoly delegovat, ale zodpovědnost má jen ona. Málokdo zvenčí si například dovede představit, jaké to je mít několik kanceláří, důležité dokumenty stále přenášet, každodenně se snažit všechna pracoviště obejít a zkontrolovat atd.

Z materiálu ale chápu, že ke spojování musí dojít s ohledem na zajištění spádovosti. Je-li tomu opravdu tak, přimlouvám se za takové řešení, ve kterém budou nové celky co nejmenší a jednotlivá pracoviště co nejbliže sobě. Spojení mateřské a základní školy považuji za vhodné, naše zkušenosti jsou většinou pozitivní. Pokud se dodrží některé podmínky a vedení obou stupňů si porozumí, bývá výsledek vyhovující.

Mám ještě jeden postřeh. Nevím, zda mají autoři k dispozici demografický výhled na další období. V Praze je totiž zřejmé, že počty narozených dětí klesají do té míry, že až začne novela platit, budou mateřské školy mnohem méně naplněné, než jsou dnes, takže s umístěním všech dětí nebude problém. Doporučovala bych zohlednit i tuto okolnost, možná by pak nové celky škol mohly být ještě menší a pro ředitelky i děti příznivější.

Závěrem bych chtěla vyjádřit optimismus, že se podaří nalézt optimální řešení. Potěšilo mě, že autoři považují stávající ředitelky za rovnocenné partnery a naslouchají jejich názorům!

---

<sup>21</sup> Jméno oponentky neuvádíme po dohodě, protože se vyjádřila za svou osobu, nikoli za instituci.

## VI. Časový plán přípravy, projednávání a zavádění změn

Časový plán přípravy, projednávání a zavádění reorganizace mateřských škol je rozvržen tak, aby integrace stávajících zařízení ve větší celky a se základními školami byla účinná od 1/1/2017, tedy k předpokládanému datu účinnosti novely školského zákona. Harmonogram dává dostatek času na pečlivé projednání záměru v odborném i politickém prostředí. **Všechny kroky, spadající do roku 2016, budou realizovány pouze v případě schválení Novely A v připravovaném znění!**

*Plán předpokládá:*

- ✓ připomínkování záměru experty Technické univerzity v Liberci (T: srpen 2015),
- ✓ vstupní projednání záměru a navržených variant konzultačním týmem ředitelek mateřských škol a ředitelů základních škol (T: září/říjen 2015) – shromažďování připomínek,
- ✓ vstupní projednání záměru a navržených variant konzultačním týmem expertů politických klubů, zvolených do zastupitelstva města (T: září 2015) – shromažďování připomínek,
- ✓ projednání preferované varianty konzultačním týmem expertů politických klubů se zapracovanými připomínkami (T: říjen 2015),
- ✓ 2. projednání záměru a preferované varianty konzultačním týmem ředitelek mateřských škol a ředitelů základních škol (T: říjen/ listopad 2015),
- ✓ projednání záměru a preferované varianty se všemi ředitelkami MŠ (T: říjen/ listopad 2015)
- ✓ projednání návrhu ve výboru pro školství, výchovu a vzdělávání (T: listopad 2015),
- ✓ pracovní seminář o návrhu pro zastupitele (T: nejpozději v prosinci 2015),
- ✓ předložení budoucího záměru reorganizace do zastupitelstva města (T: nejpozději v prosinci 2015)
- ✓ představení návrhu v rámci veřejné debaty Liberecké školství III (T: nejpozději v březnu 2016)

*fáze  
přípravy a  
projednání*

- ✓ sloučení mateřských a základních škol v nástupnické organizace ZŠ a MŠ rozhodnutím zastupitelstva města (T: nejpozději v květnu 2016),
- ✓ splynutí vybraných mateřských škol v nové celky, tj. mateřské školy s odloučenými pracovišti rozhodnutím zastupitelstva města (T: nejpozději v květnu 2016),
- ✓ schválení nových zřizovacích listin všech dotčených příspěvkových organizací v zastupitelstvu města (T: nejpozději v květnu 2016),
- ✓ projednávání nadcházejících změn s pedagogickým i nepedagogickým personálem v jednotlivých nově vznikajících příspěvkových organizacích (T: květen/ červen 2016)
- ✓ odvolání ředitelky zrušených mateřských škol s účinností k 31/12/2016 rozhodnutím rady města (T: nejpozději v červnu 2016),
- ✓ vypsání a realizace výběrových řízení na pozice ředitelů nových mateřských škol (T: nejpozději v období červen až září 2016). Součástí podmínek uchazečů musí být předložení podrobné strategie řízení nových celků, která by měla mj. obsahovat:
  - základní charakteristiku ekonomického a organizačního řízení i managementu lidských zdrojů,
  - způsob zavádění změn a spolupráci se zřizovatelem,
  - způsob a realizace budování nového sociálního klimatu v pedagogickém sboru vč. nezbytných motivačních faktorů,
  - způsob práce se zavedeným edukačním zaměřením jednotlivých pracovišť (ŠVP),
  - návrh komunikační strategie s rodiči – zavádění změn a příprava na zápisy 2017 aj.,
- ✓ jmenování ředitelů nových mateřských škol s účinností od 1/1/2017 rozhodnutím rady města (T: nejpozději v listopadu 2016),
- ✓ uvedení nových ředitelů do úřadu a debaty s personálem nových školských celků (T: listopad/ prosinec 2016),
- ✓ stanovení platů ředitelů nových mateřských škol rozhodnutím rady města nejpozději v prosinci 2016 (s účinností od 1/1/2017).

*fáze  
zavádění  
změny*

**V souvislosti s projednáváním navržených změn byly vytipovány tři konzultační týmy:**

- oslovené ředitelky MŠ (Kamila Podrápská, Jana Kubíčková, Ladislava Sehnoutková, Martina Suchomelová a Vladimíra Jurigová),
- ředitelé dotčených ZŠ (Martin Mikuš, Pavel Zeronik, Jiří Veselý a Radek Vystrčil),
- experti politických klubů (Ondřej Červinka, Jan Berki, David Václavík a Josef Šedlbauer).

## VII. Připomínkové řízení

Tato kapitola přináší souhrn veškerých připomínek, vzešlých z obou konzultačních týmů, které nebyly zpracovány přímo do některé z předchozích sekcí. K těmto námětům a návrhům bude probíhat další diskuze ve všech týmech.

### *Konzultační tým ředitelek MŠ*

- konkurzy ředitelů nově vzniklých subjektů posunout již na červen 2016 – *zpracováno*
- možné nevhodné čerpání finančních prostředků zaniklé MŠ s ohledem na případné rezervní fondy škol v dalším roce (SWOT rizika všeobecná) – *akceptováno*
- garance provozu MŠ i v případě havárií menšího rozsahu díky dobrému stavebně technickému stavu centrálního pracoviště v každém celku (SWOT přínosy varianty 10 + 3) – *akceptováno*
- oddělit provozní rozpočty integrovaných MŠ a ZŠ – hrozí nepochopení materiálních potřeb předškolního vzdělávání v kontextu jednoho právního subjektu (SWOT rizika všeobecná) – *akceptováno*
- střednědobé plánování v kontextu demografie – při predikovaném poklesu počtu dětí lze plánovat citlivé uzavření např. jednoho odloučeného pracoviště, přičemž MŠ zůstane zachována, nebo jej účelově zaměřit na děti mladší tří let (SWOT přínosy všeobecné) – *akceptováno*

...

### *Konzultační tým ředitelů ZŠ*

- jednoznačně podporují záměr sloučení MŠ do větších celků, ale necítí se být kompetentní k určení optimálního počtu těchto svazků – *akceptováno*
- podporují integraci ZŠ U Soudu a MŠ Rolnička (všechny varianty), kde vidí přínosy. Stejně výhody ale podle nich nejsou tak zřejmé v případech ZŠ Kaplického (varianty 6 + 3, 10 + 4 ve všech alternativách), ZŠ Křižanská (všechny varianty) a ZŠ Broumovská (varianty 10 + 4 ve všech alternativách, 10 + 3) – *navrhovatel upustil od sloučení MŠ a ZŠ Kaplického a zvažuje, že upustí i od sloučení MŠ a ZŠ Broumovská*
- slučování ZŠ a MŠ vidí jako výhodné (zápisy, prázdninový provoz, dostupnost speciálních tříd) jen v případě, že se sloučí více MŠ k jedné ZŠ – *zčásti logický argument, jedinou alternativou je pak zcela upustit od integrace ZŠ a MŠ ve prospěch celků MŠ, což ale navrhovatel nevidí ve dvou zbylých případech jako lepší řešení*
- navrhuje zajistit metodické vedení pro ŠPP působící při MŠ a ZŠ se žáky se SVP za účelem koordinace metodiků vzdělávání – *akceptováno*

### *Konzultační tým politických expertů*

- garantovat současnou pestrost ŠVP jednotlivých MŠ například zvýšenou autonomií odloučených pracovišť, resp. jejich vedoucích pracovníků – *priorita SML, k diskuzi*
- připravit konkurzy i na vedoucí jednotlivých odloučených pracovišť (zajistí ředitele shloučených MŠ ve spolupráci se statutárním městem) → *vyvolává možné riziko nadstavu personálu (k další diskuzi)*
- shromáždit zkušenosti z praxe jiných měst, která více postupují cestou integrace MŠ a ZŠ – *ve zpracování*
- zpracovat jako teoretickou možnost i tzv. maximální variantu, aby výčet variant byl kompletní – *zpracováno*
- lépe vysvětlit aspekt geografické vzdálenosti ve shlucích – *zpracováno*
- vysvětlit volbu centrálních školek – *zpracováno*
- připravit pro přehlednost tzv. globální mapu nových celků v rámci mapy Liberce (alespoň varianty 10 + 3 a 10 + 4 (A)) – *zpracováno*

## **VIII. Závěrečná doporučení**

Na základě předchozích analýz a návrhů doporučuje rezort školství následující kroky:

1. připravit k realizaci variantu 10 + 3, popř. její modifikaci,
2. přijmout návrh nejprve ve formě budoucího *záměru reorganizace sítě MŠ* (usnesením zastupitelstva města v 12/2015),
3. sledovat další vývoj Novely A v legislativním procesu až do jeho ukončení,
4. zpracovat detailní analýzu preferované varianty s hodnocením dopadů (personální, pracovněprávní, ekonomické, vzdělávací), připravit možné modifikace,
5. v případě přijetí Novely A v deklarovaném znění připravit do zastupitelstva města návrh reorganizace sítě mateřských škol v Liberci dle časového harmonogramu (kapitola VI.),
6. v případě přijetí Novely A v pozměněném znění zpracovat na základě analýzy upravený návrh, bude-li to vyhodnoceno jako potřebné,
7. v případě nepřijetí Novely A připravit k revokaci usnesení zastupitelstva města (*zrušení záměru reorganizace sítě MŠ*).

## **IX. Mapové přílohy**

Přílohová část přináší grafické ztvárnění jednotlivých variant (mimo nulové a maximální), resp. navržených celků mateřských škol. Závěrečné dvě mapy jsou *ilustrativním* globálním pohledem na Liberec ze dvou preferovaných variant, tedy 10 + 4 – alternativa A a 10 + 3. V tuto chvíli ale nejde o skutečné spádové obvody!

## Mapové přílohy – varianta 6 + 3

### Obvod 1

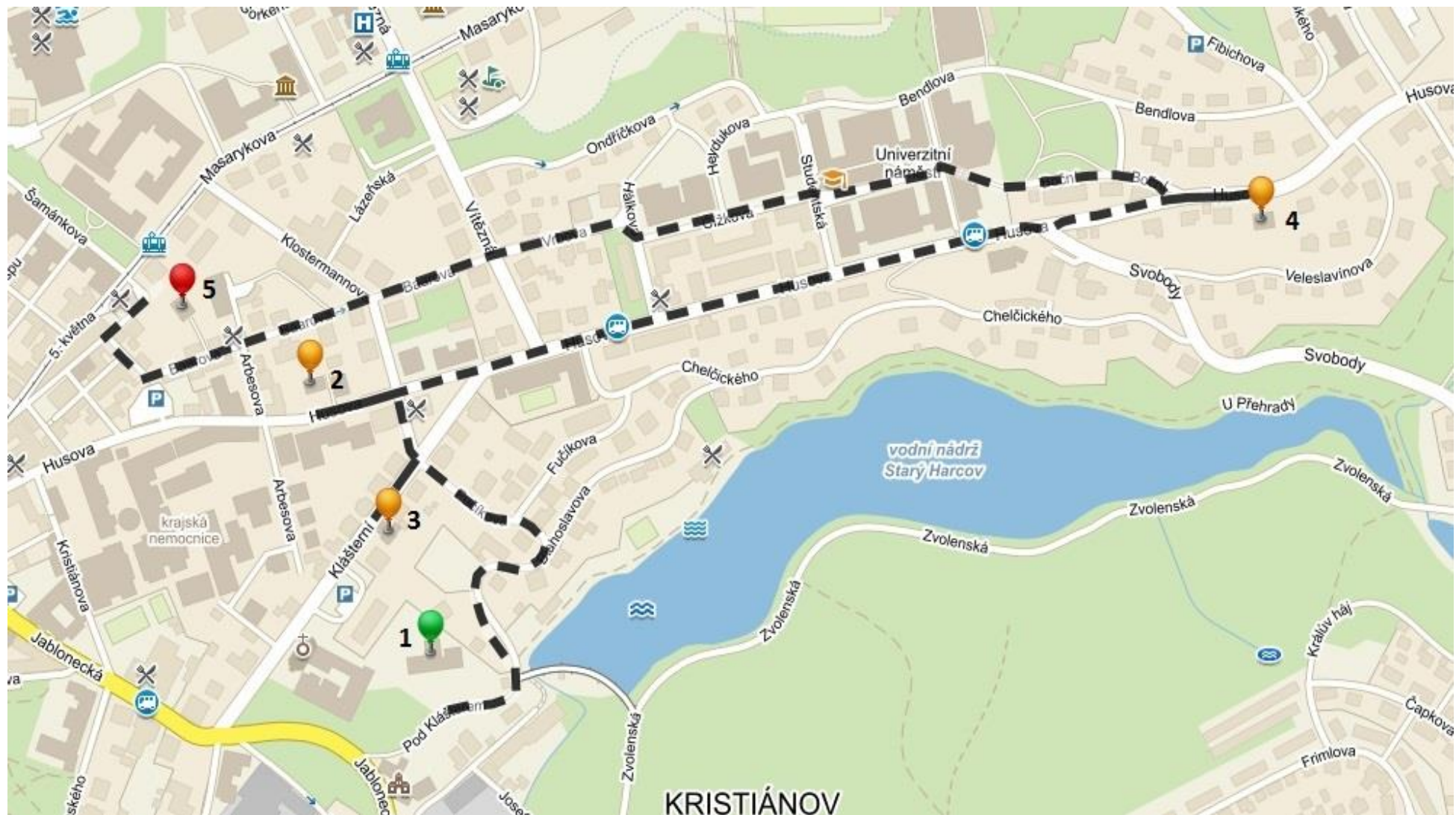
1 - MŠ Klášterní 466/4

2 - MŠ Klášterní – odl. prac. Husova 991/35

3 - MŠ „Nad přehradou“ Klášterní 149/16;

4 - MŠ „Jizerka“ Husova 184/72

5 - MŠ „Sedmikráska“ Vzdušná 509/20



Vzdálenosti budov:

MŠ Klášterní - MŠ Klášterní odl. prac. Husova	600 m
MŠ Klášterní - MŠ „Nad přehradou“ Klášterní	520 m
MŠ Klášterní - MŠ „Jizerka“ Husova	1,3 km
MŠ Klášterní - MŠ „Sedmikráska“ Vzdušná	980 m
MŠ Klášterní odl. prac. Husova - MŠ „Nad přehradou“ Klášterní	220 m
MŠ Klášterní odl. prac. Husova - MŠ „Jizerka“ Husova	1,3 km
MŠ Klášterní odl. prac. Husova - MŠ „Sedmikráska“ Vzdušná	980 m
MŠ „Nad přehradou“ Klášterní - MŠ „Jizerka“ Husova	1 km
MŠ „Nad přehradou“ Klášterní - MŠ „Sedmikráska“ Vzdušná	610 m
MŠ „Jizerka“ Husova - MŠ „Sedmikráska“ Vzdušná	1,3 km



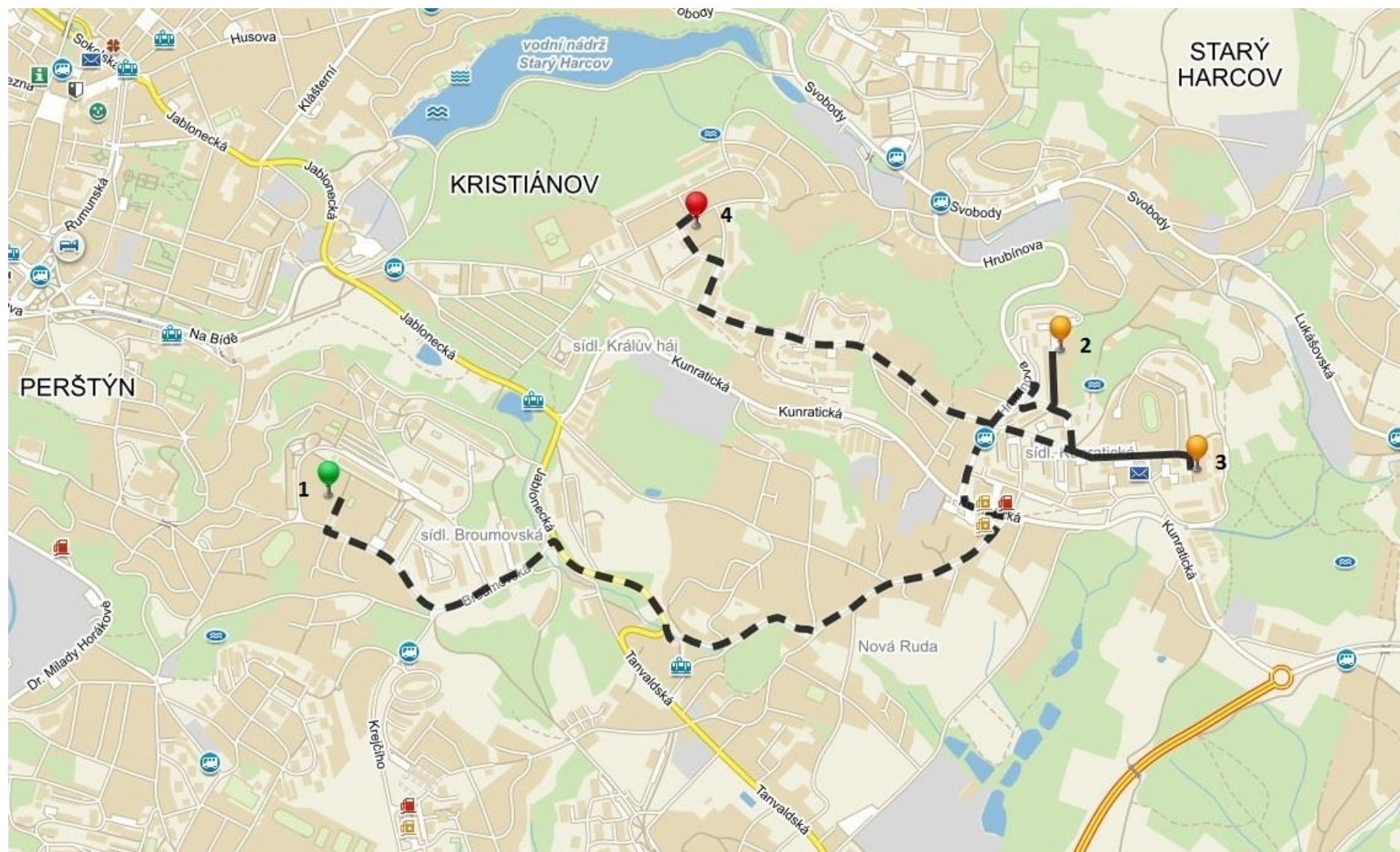
## Obvod 2

1 - MŠ „Motýlek“ Broumovská 840/7

2 - MŠ „Delfínek“ Nezvalova 661/20

3 - MŠ „Korálek“ Aloisina výšina 645/55

4 - MŠ „Pramínek“ Březinova 389/8



Vzdálenosti budov:

MŠ „Motýlek“ Broumovská - MŠ „Delfínek“ Nezvalova	2,9 km
MŠ „Motýlek“ Broumovská - MŠ „Korálek“ Aloisina výšina	2,8 km
MŠ „Motýlek“ Broumovská - MŠ „Pramínek“ Březinova	1,8 km
MŠ „Delfínek“ Nezvalova - MŠ „Korálek“ Aloisina výšina	600 m
MŠ „Delfínek“ Nezvalova - MŠ „Pramínek“ Březinova	1,5 km
MŠ „Korálek“ Aloisina výšina - MŠ „Pramínek“ Březinova	1,6 km



### Obvod 3

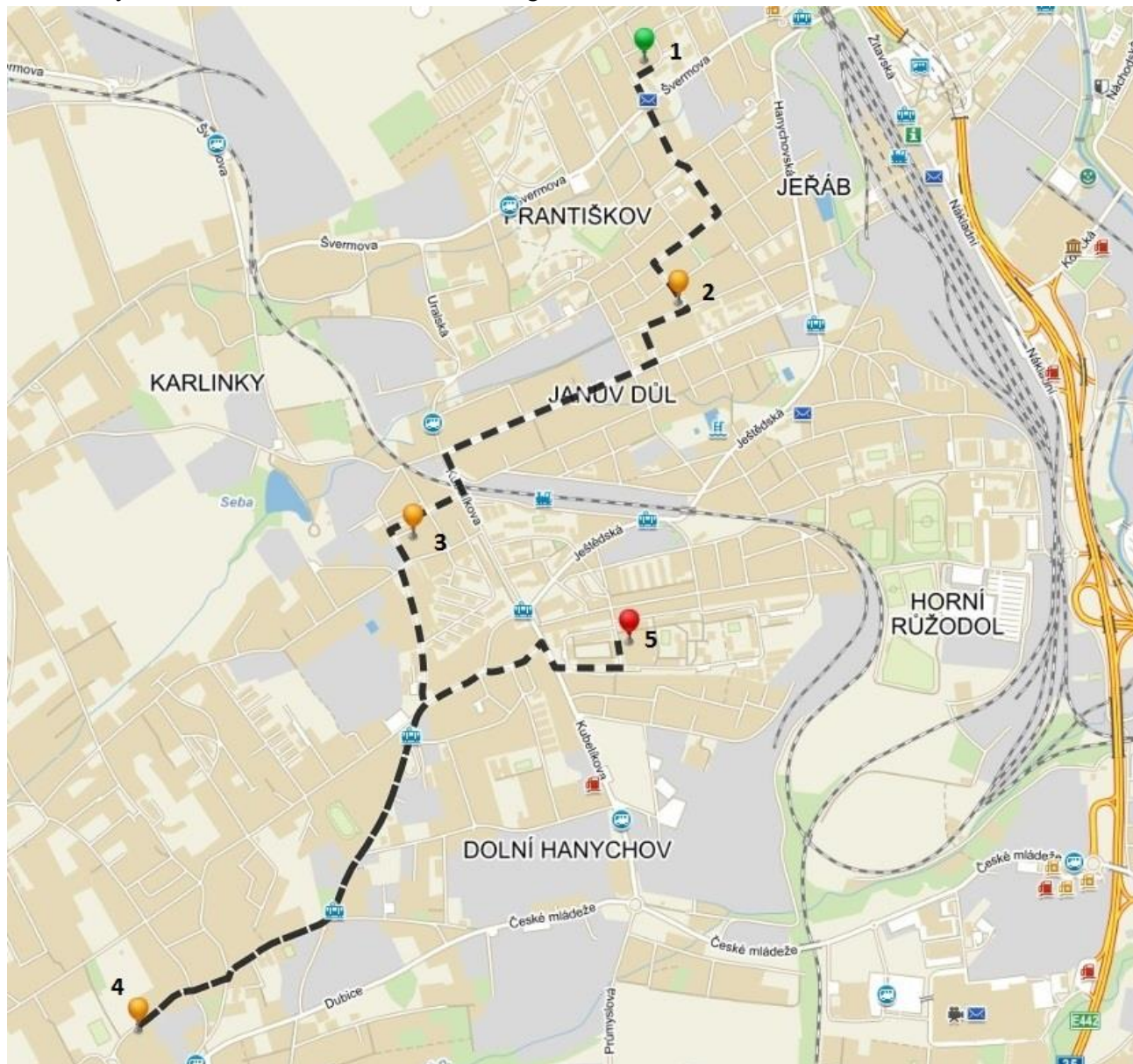
1 - MŠ Stromovka 285/1

2 - MŠ „Klubíčko“ Jugoslávská 128/1

3 - MŠ „Pohádka“ Strakonická 211/12

4 - MŠ „Pod Ještědem“ U Školky 67

5 - MŠ „Hvězdička“ Gagarinova 788/9



Vzdálenosti budov:

MŠ Stromovka - MŠ „Klubíčko“ Jugoslávská	800 m
MŠ Stromovka - MŠ „Pohádka“ Strakonická	1,7 km
MŠ Stromovka - MŠ „Pod Ještědem“ U Školky	3,4 km
MŠ Stromovka - MŠ „Hvězdička“ Gagarinova	2 km
MŠ „Klubíčko“ Jugoslávská - MŠ „Pohádka“ Strakonická	1,1 km
MŠ „Klubíčko“ Jugoslávská - MŠ „Pod Ještědem“ U Školky	2,8 km
MŠ „Klubíčko“ Jugoslávská - MŠ „Hvězdička“ Gagarinova	1,3 km
MŠ „Pohádka“ Strakonická - MŠ „Pod Ještědem“ U Školky	1,7 km
MŠ „Pohádka“ Strakonická - MŠ „Hvězdička“ Gagarinova	820 m
MŠ „Pod Ještědem“ U Školky - MŠ „Hvězdička“ Gagarinova	1,9 km

## Obvod 4

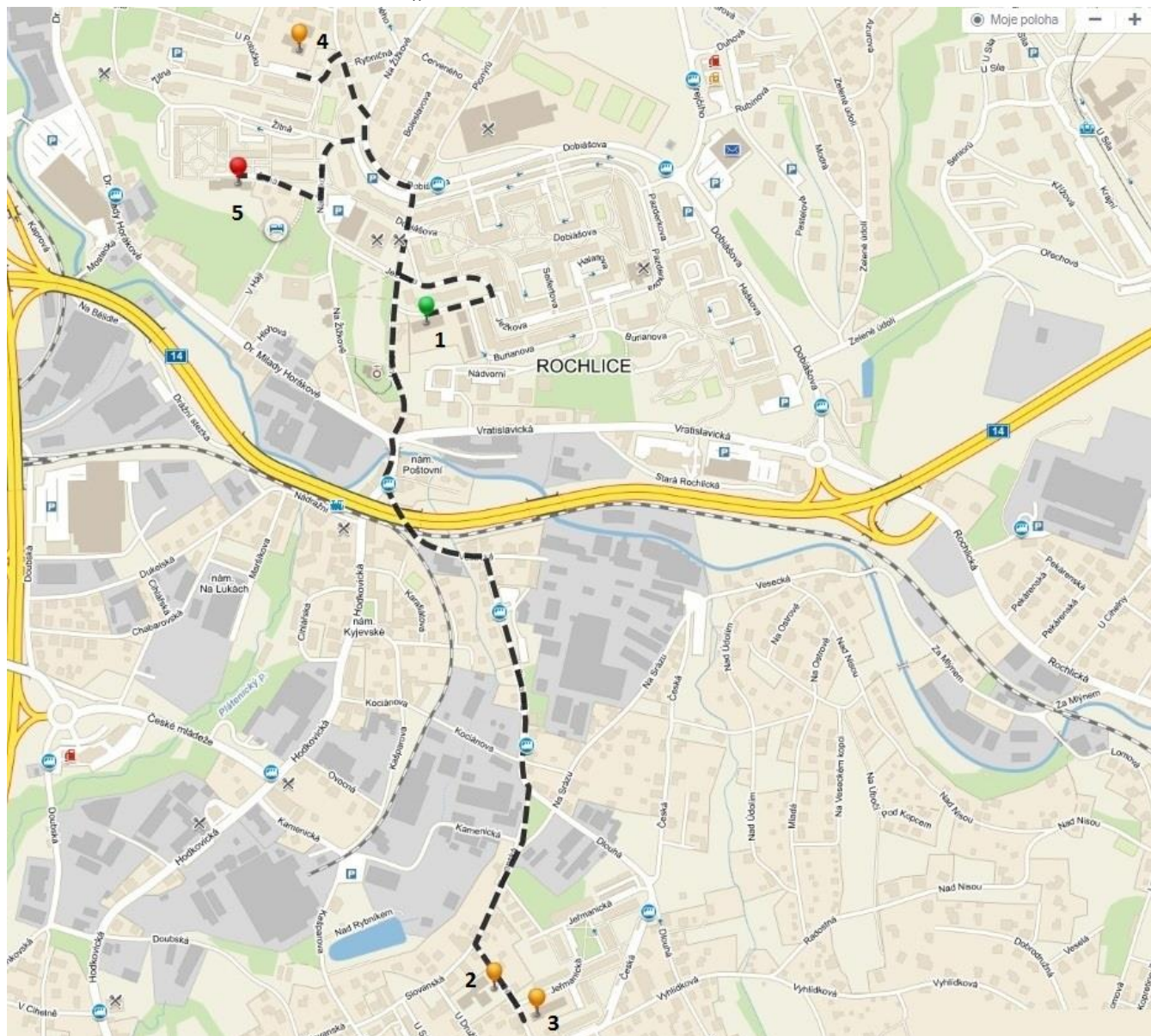
1 - MŠ „Kytička“ Burianova 972/2

2 - MŠ Dětská 461

3 - MŠ Jeřmanická 487/27

4 - MŠ „Kamarád“ Dělnická 831/7

5 - MŠ „Klíček“ Žitná 832/19



Vzdálenosti budov:

MŠ „Kytička“ Burianova - MŠ Dětská	1,6 km
MŠ „Kytička“ Burianova - MŠ Jeřmanická	1,7 km
MŠ „Kytička“ Burianova - MŠ „Kamarád“ Dělnická	800 m
MŠ „Kytička“ Burianova - MŠ „Klíček“ Žitná	610 m
MŠ Dětská - MŠ Jeřmanická	70 m
MŠ Dětská - MŠ „Kamarád“ Dělnická	1,8 km
MŠ Dětská - MŠ „Klíček“ Žitná	1,6 km
MŠ Jeřmanická - MŠ „Kamarád“ Dělnická	1,9 km
MŠ Jeřmanická - MŠ „Klíček“ Žitná	1,7 km
MŠ „Kamarád“ Dělnická - MŠ „Klíček“ Žitná	550 m



## Obvod 5

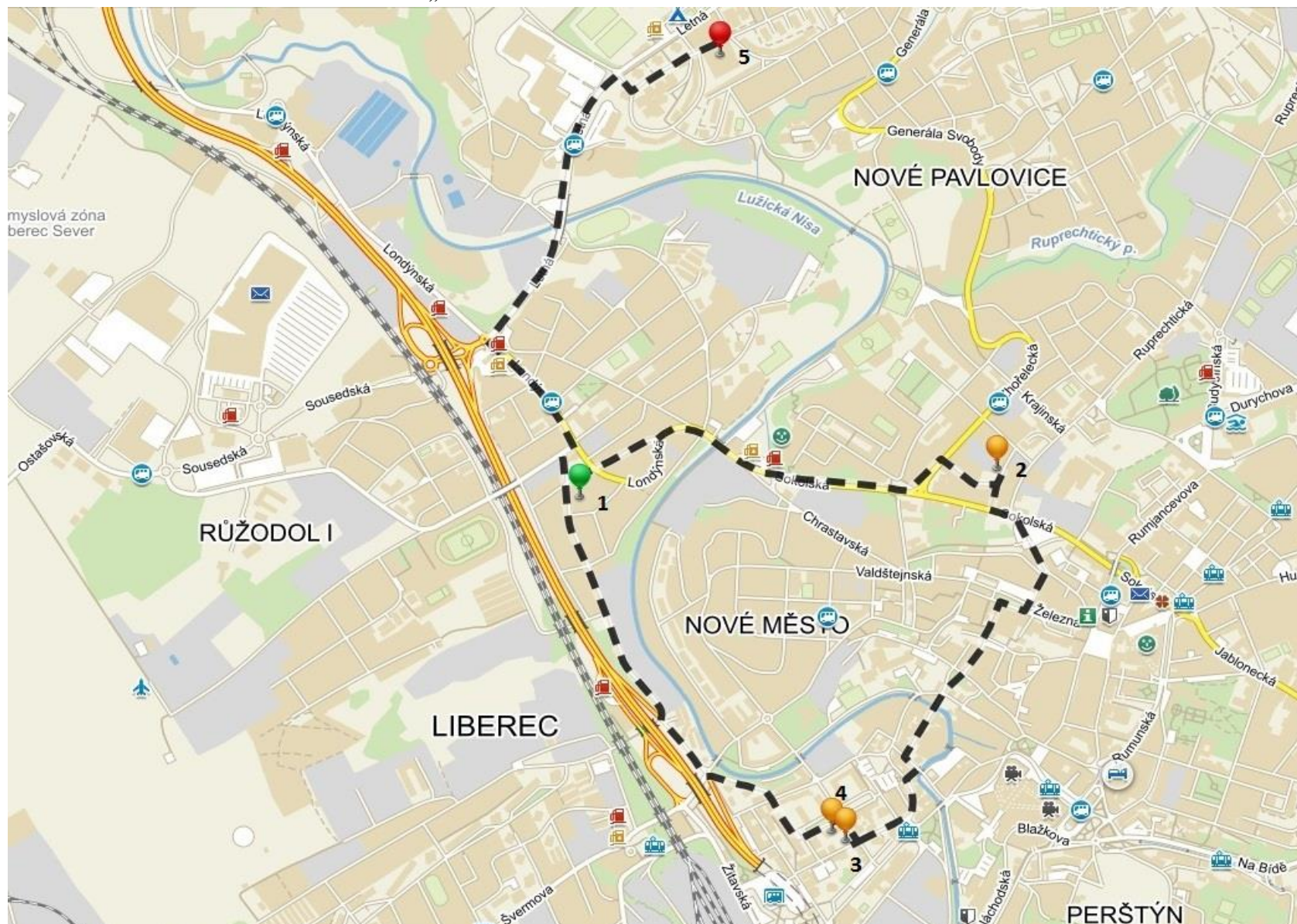
1 - MŠ „V Zahradě“ Žitavská 122/68

2 - MŠ „Rosnička“ Školní vršek 503/3

3 - MŠ Matoušova 468/12

4 - MŠ „Srdíčko“ Oldřichova 836/5

5 - MŠ „Jablůnka“ Jabloňová 446/29



Vzdálenosti budov:

MŠ „V Zahradě“ Žitavská - MŠ „Rosnička“ Školní vršek	1,3 km
MŠ „V Zahradě“ Žitavská - MŠ Matoušova	1,3 km
MŠ „V Zahradě“ Žitavská - MŠ „Srdíčko“ Oldřichova	1,2 km
MŠ „V Zahradě“ Žitavská - MŠ „Jablůňka“ Jabloňová	1,5 km
MŠ „Rosnička“ Školní vršek - MŠ Matoušova	1,3 km
MŠ „Rosnička“ Školní vršek - MŠ „Srdíčko“ Oldřichova	1,3 km
MŠ „Rosnička“ Školní vršek - MŠ „Jablůňka“ Jabloňová	1,6 km
MŠ Matoušova - MŠ „Srdíčko“ Oldřichova	130 m
MŠ Matoušova - MŠ „Jablůňka“ Jabloňová	2,8 km
MŠ „Srdíčko“ Oldřichova - MŠ „Jablůňka“ Jabloňová	2,7 km



## Obvod 6

1 - MŠ „Beruška“ Na Pískovně 761/3

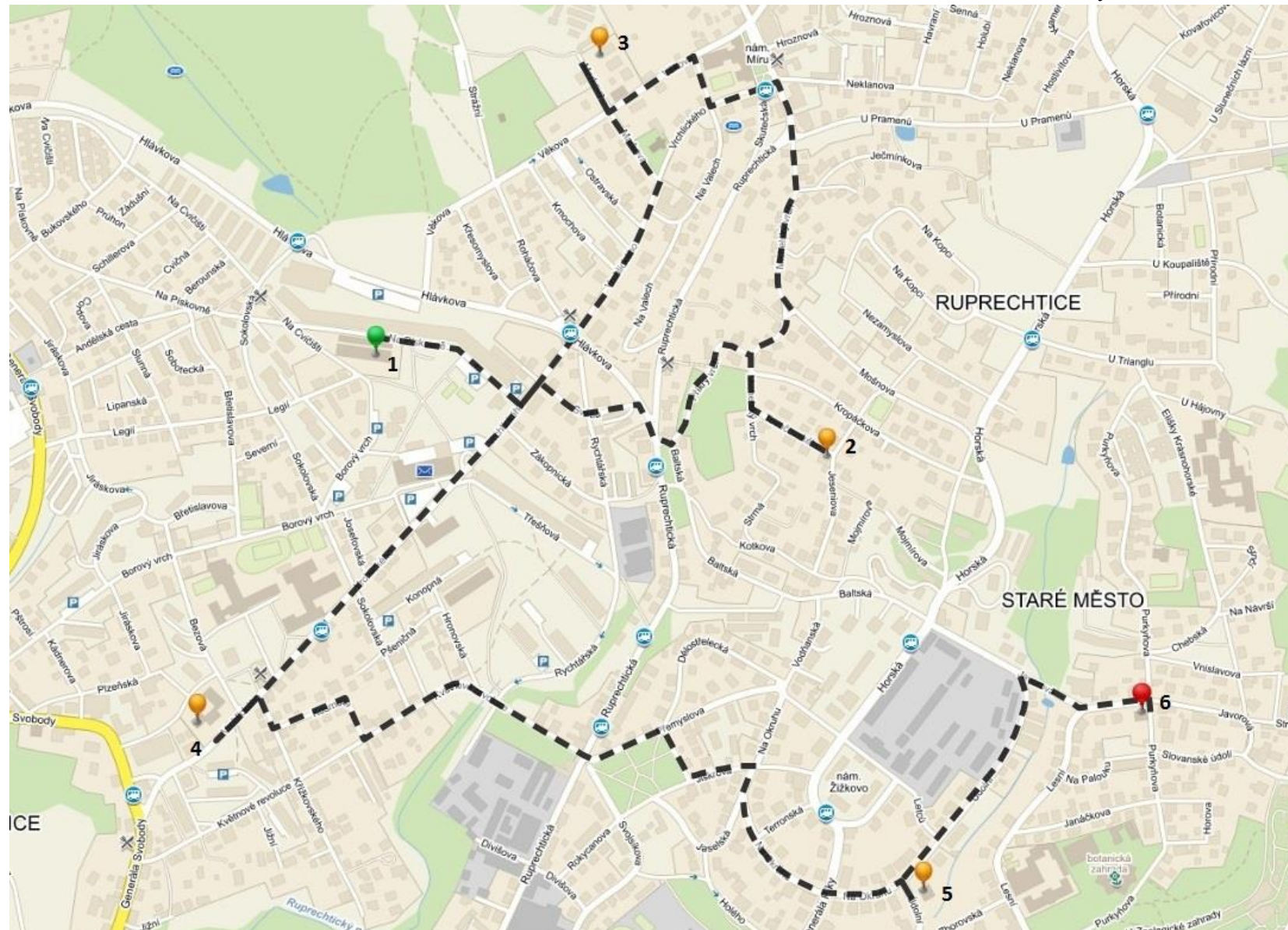
2 - MŠ „Čtyřlístek“ Tovačovského 166/27

3 - MŠ „Čtyřlístek“ Markova 1334/10

4 - MŠ „Sluníčko“ Bezová 274/1

5 - MŠ „U Bertíka“ Údolní 958/2

6 - MŠ „U Bertíka“ Purkyňova 458/19



Vzdálenosti budov:

MŠ „Beruška“ Na Pískovně - MŠ „Čtyřlístek“ Tovačovského	970 m
MŠ „Beruška“ Na Pískovně - MŠ „Čtyřlístek“ Markova	850 m
MŠ „Beruška“ Na Pískovně - MŠ „Sluníčko“ Bezová	920 m
MŠ „Beruška“ Na Pískovně - MŠ „U Bertíka“ Údolní	1,5 km
MŠ „Beruška“ Na Pískovně - MŠ „U Bertíka“ Purkyňova	1,4 km
MŠ „Čtyřlístek“ Tovačovského - MŠ „Čtyřlístek“ Markova	1,1 km
MŠ „Čtyřlístek“ Tovačovského - MŠ „Sluníčko“ Bezová	1,4 km
MŠ „Čtyřlístek“ Tovačovského - MŠ „U Bertíka“ Údolní	870 m
MŠ „Čtyřlístek“ Tovačovského - MŠ „U Bertíka“ Purkyňova	770 m
MŠ „Čtyřlístek“ Markova - MŠ „Sluníčko“ Bezová	1,3 km
MŠ „Čtyřlístek“ Markova - MŠ „U Bertíka“ Údolní	1,7 km
MŠ „Čtyřlístek“ Markova - MŠ „U Bertíka“ Purkyňova	1,6 km
MŠ „Sluníčko“ Bezová - MŠ „U Bertíka“ Údolní	1,4 km
MŠ „Sluníčko“ Bezová - MŠ „U Bertíka“ Purkyňova	1,7 km
MŠ „U Bertíka“ Údolní - MŠ „U Bertíka“ Purkyňova	620 m



## Mapové přílohy – varianta 10 + 4

### Obvod 1 – alternativa A

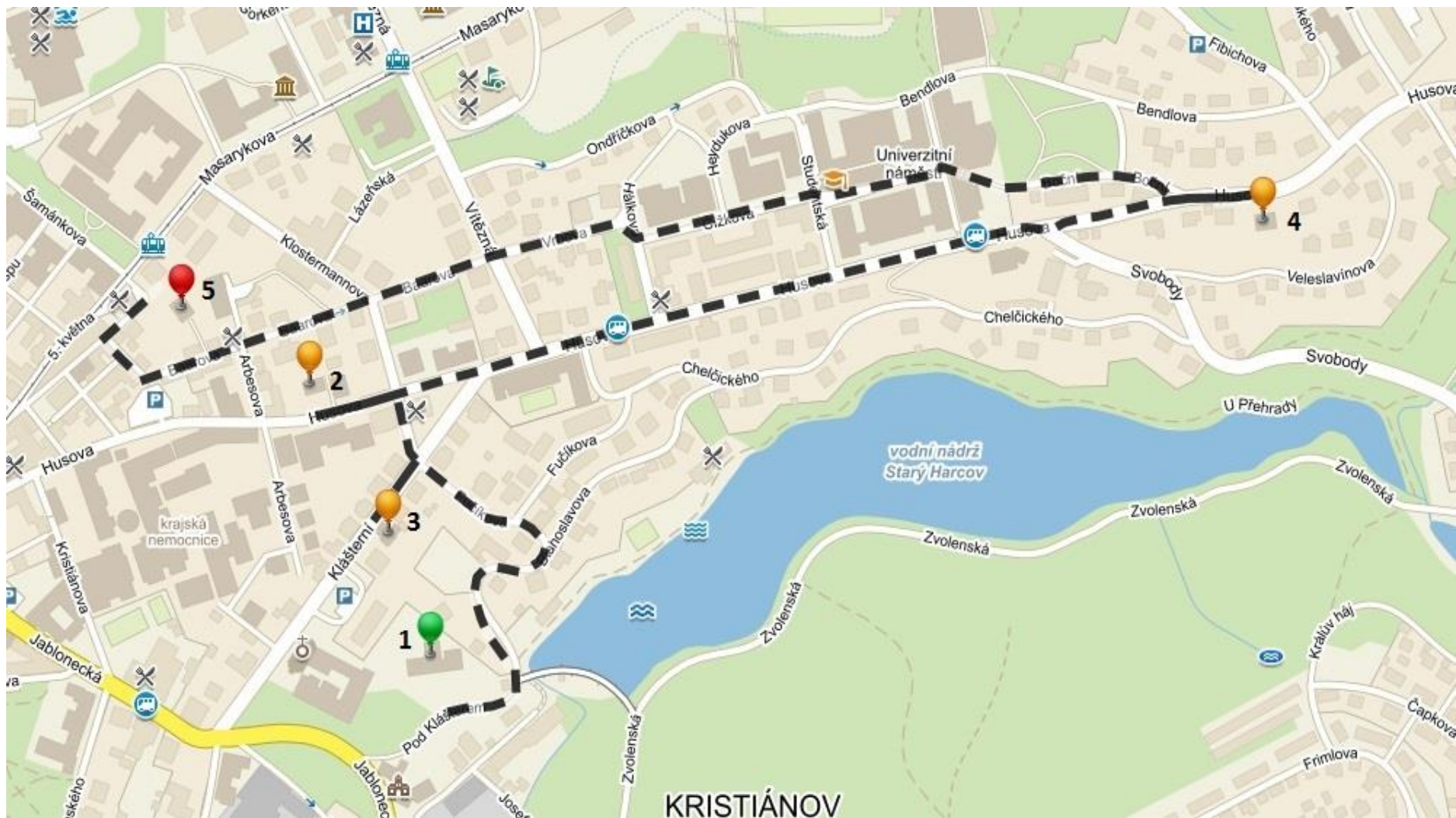
1 - MŠ Klášterní 466/4

2 - MŠ Klášterní – odl. prac. Husova 991/35

3 - MŠ „Nad přehradou“ Klášterní 149/16;

4 - MŠ „Jizerka“ Husova 184/72

5 - MŠ „Sedmikráska“ Vzdušná 509/20



Vzdálenosti budov:

MŠ Klášterní - MŠ Klášterní odl. prac. Husova	600 m
MŠ Klášterní - MŠ „Nad přehradou“ Klášterní	520 m
MŠ Klášterní - MŠ „Jizerka“ Husova	1,3 km
MŠ Klášterní - MŠ „Sedmikráska“ Vzdušná	980 m
MŠ Klášterní odl. prac. Husova - MŠ „Nad přehradou“ Klášterní	220 m
MŠ Klášterní odl. prac. Husova - MŠ „Jizerka“ Husova	1,3 km
MŠ Klášterní odl. prac. Husova - MŠ „Sedmikráska“ Vzdušná	980 m
MŠ „Nad přehradou“ Klášterní - MŠ „Jizerka“ Husova	1 km
MŠ „Nad přehradou“ Klášterní - MŠ „Sedmikráska“ Vzdušná	610 m
MŠ „Jizerka“ Husova - MŠ „Sedmikráska“ Vzdušná	1,3 km



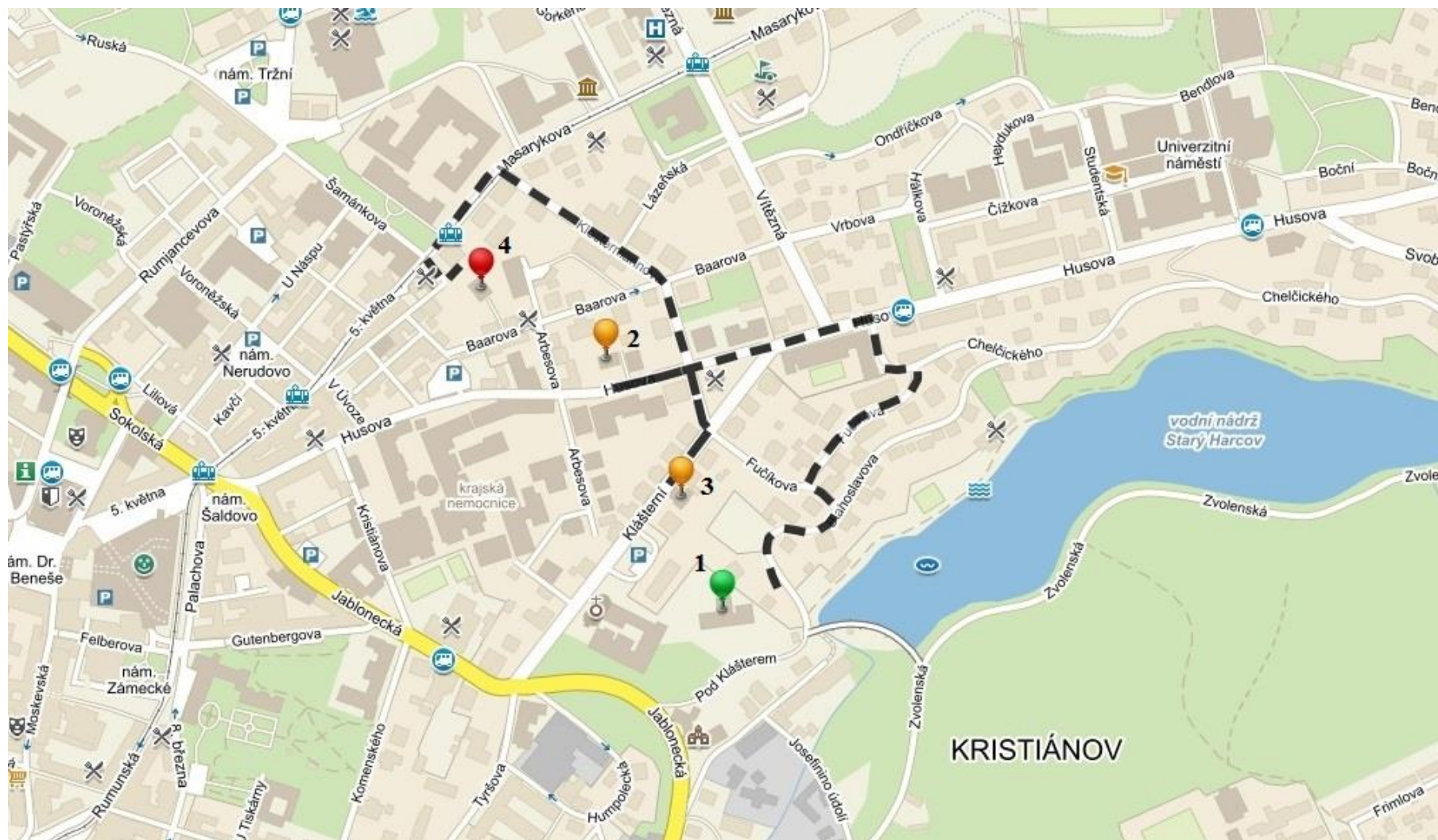
## Obvod 1 - alternativy B, C

1 - MŠ Klášterní 466/4

2 - MŠ Klášterní – odl. prac. Husova 991/35

3 - MŠ „Nad přehradou“ Klášterní 149/16;

4 - MŠ „Sedmikráska“ Vzdušná 509/20



Vzdálenosti budov:

MŠ Klášterní - MŠ Klášterní odl. prac. Husova	602 m
MŠ Klášterní - MŠ „Nad přehradou“ Klášterní	524 m
MŠ Klášterní - MŠ „Sedmikráska“ Vzdušná	985 m
MŠ Klášterní odl. prac. Husova - MŠ „Nad přehradou“ Klášterní	228 m
MŠ Klášterní odl. prac. Husova - MŠ „Sedmikráska“ Vzdušná	382 m
MŠ „Nad přehradou“ Klášterní - MŠ „Sedmikráska“ Vzdušná	611 m

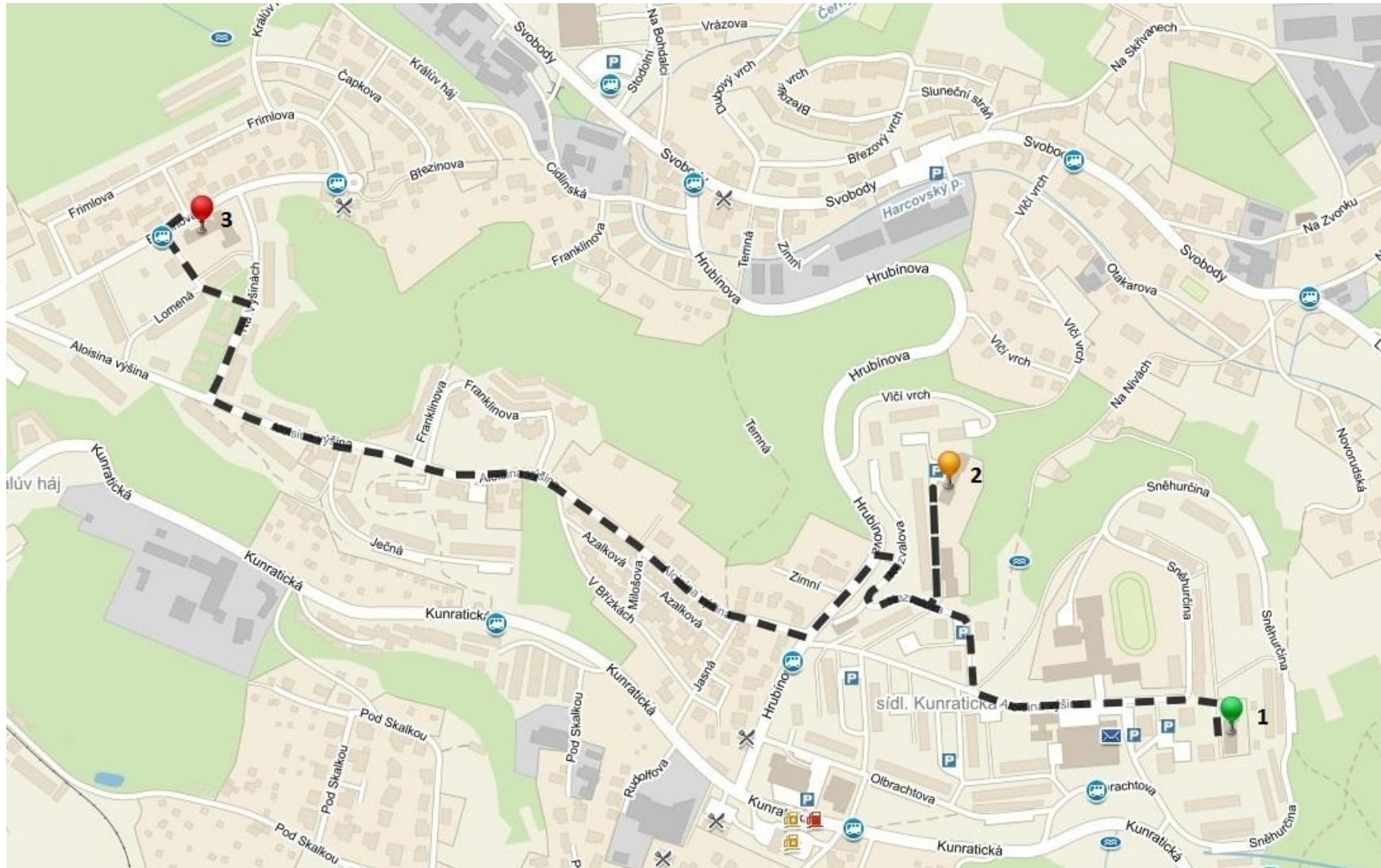


## Obvod 2 – alternativa A

1 - MŠ „Korálek“ Aloisina výšina 645/55

2 - MŠ „Delfínek“ Nezvalova 661/20

3 - MŠ „Pramínek“ Březinova 389/8



### Vzdálenosti budov:

MŠ „Korálek“ Aloisina Výšina - MŠ „Pramínek“ Březinova	2,3 km
MŠ „Korálek“ Aloisina Výšina - MŠ „Delfínek“ Nezvalova	600 m
MŠ „Delfínek“ Nezvalova - MŠ „Pramínek“ Březinova	1,5 km



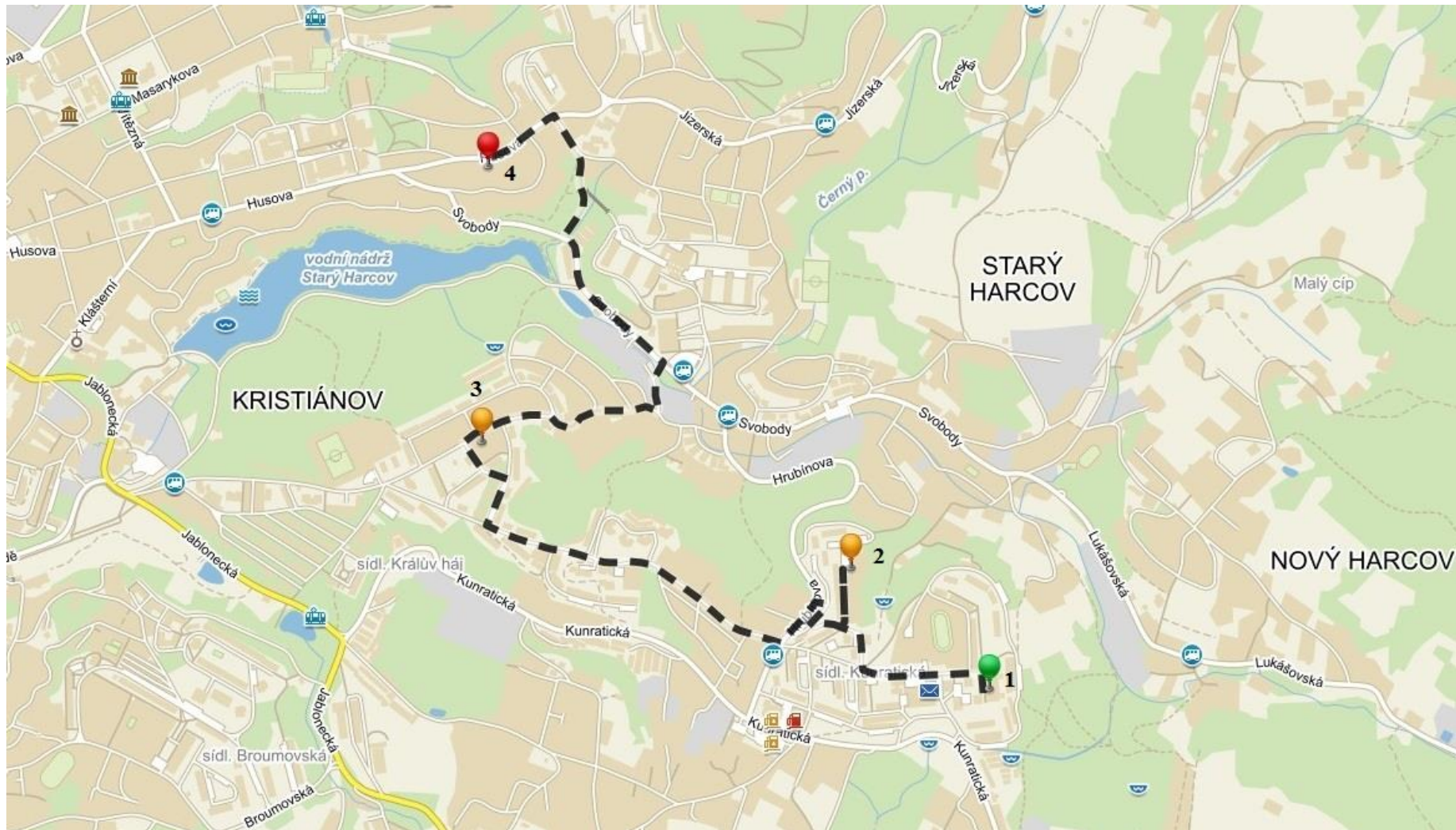
## Obvod 2 - alternativa B

1 - MŠ „Korálek“ Aloisina výšina 645/55

2 - MŠ „Delfínek“ Nezvalova 661/20

3 - MŠ „Pramínek“ Březinova 389/8

4 - MŠ „Jizerka“ Husova 184/72





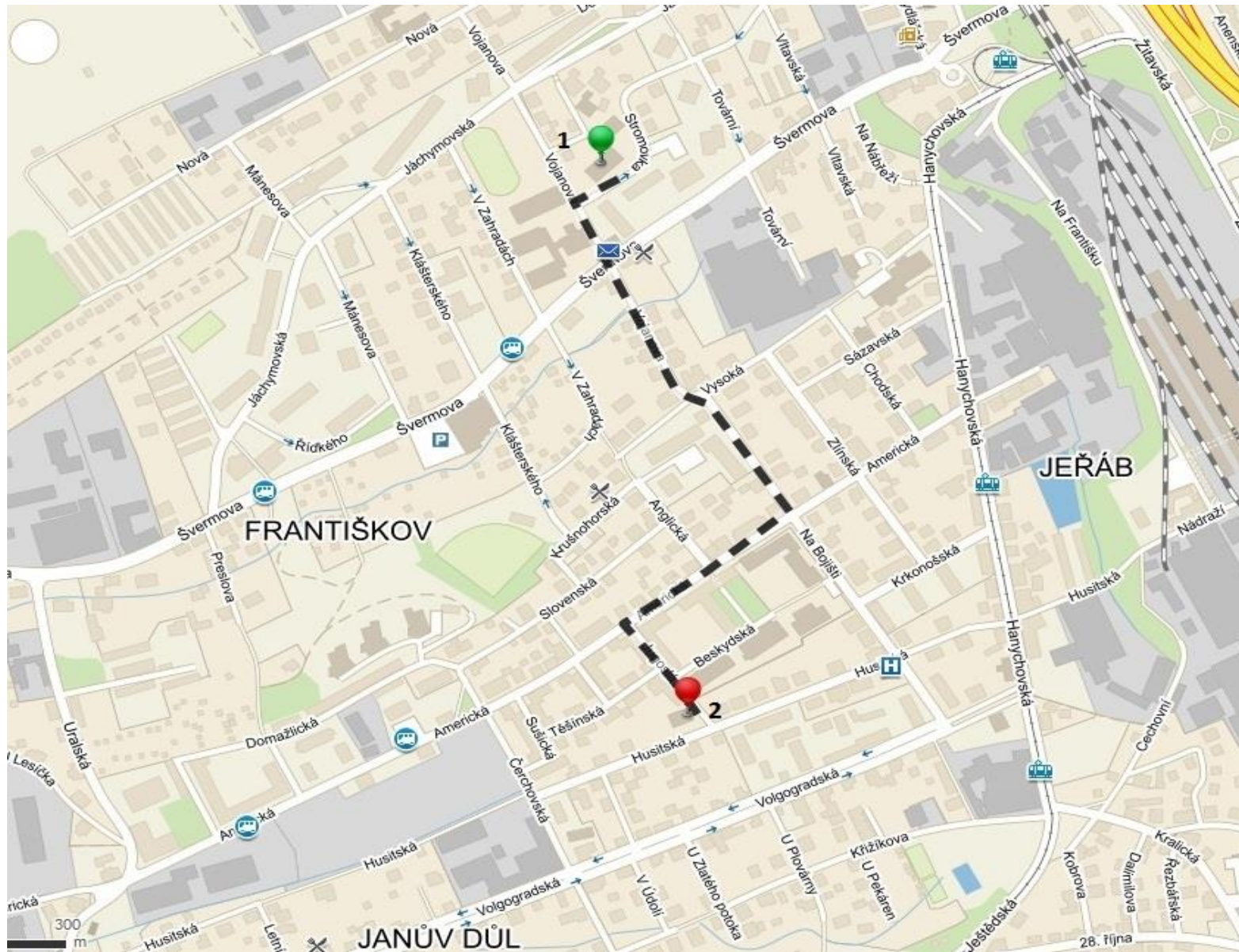
Vzdálenosti budov:

MŠ „Korálek“ Aloisina výšina - MŠ „Delfínek“ Nezvalova	606 m
MŠ „Korálek“ Aloisina výšina - MŠ „Pramínek“ Březinova	1,6 km
MŠ „Korálek“ Aloisina výšina - MŠ „Jizerka“ Husova	2,6 km
MŠ „Delfínek“ Nezvalova - MŠ „Pramínek“ Březinova	1,5 km
MŠ „Delfínek“ Nezvalova - MŠ „Jizerka“ Husova	2,3 km
MŠ „Pramínek“ Březinova - MŠ „Jizerka“ Husova	1,5 km

### Obvod 3

1 - MŠ Stromovka 285/1

2 - MŠ „Klubíčko“ Jugoslávská 128/1



Vzdálenosti budov 800 m.

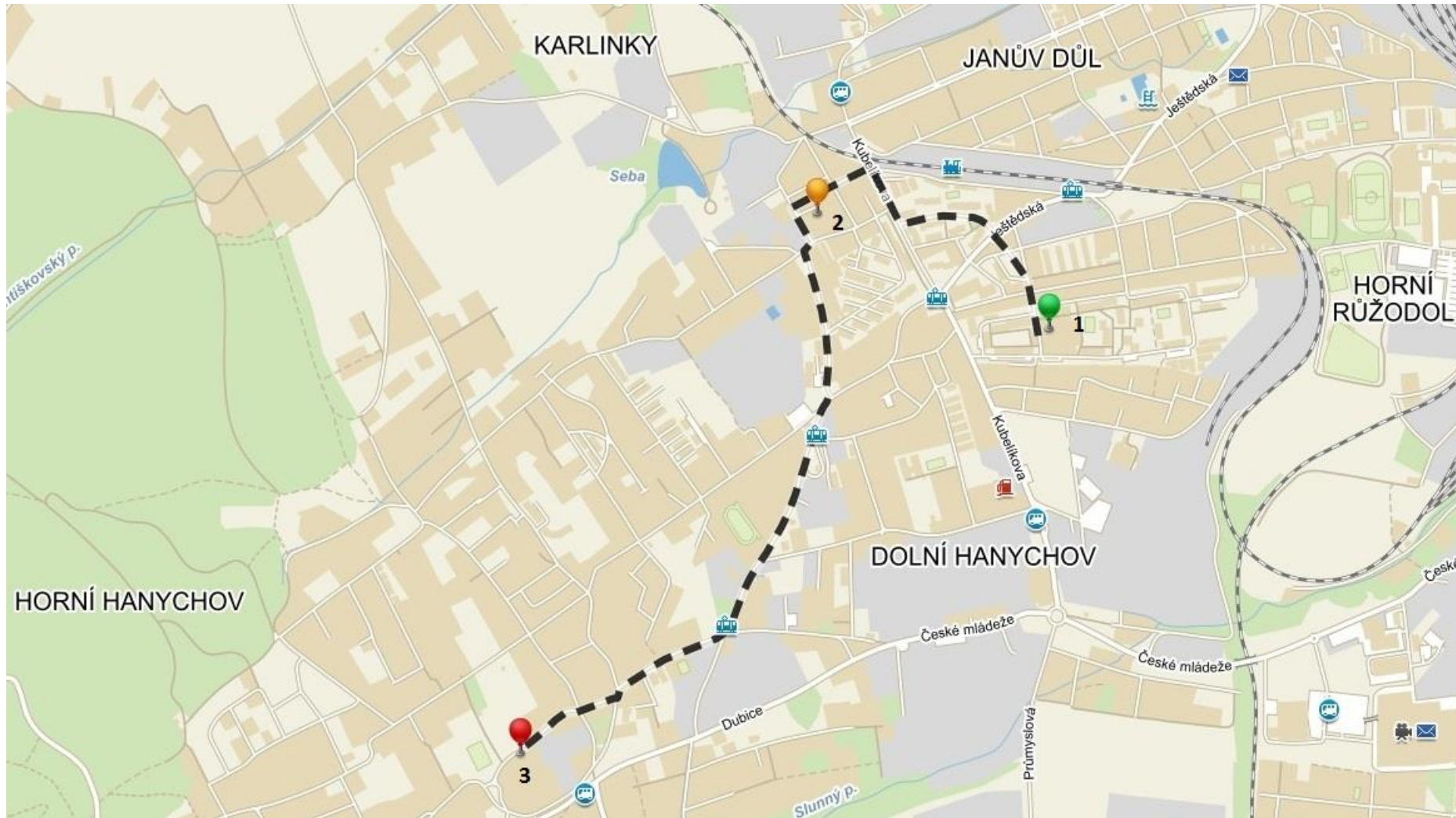


## Obvod 4

1 - MŠ „Hvězdička“ Gagarinova 788/9

2 - MŠ „Pohádka“ Strakonická 211/12

3 - MŠ „Pod Ještědem“ U Školky 67



### Vzdálenosti budov:

MŠ „Hvězdička“ Gagarinova - MŠ „Pohádka“ Strakonická 800 m

MŠ „Hvězdička“ Gagarinova - MŠ „Pod Ještědem“ U Školky 1,9 km

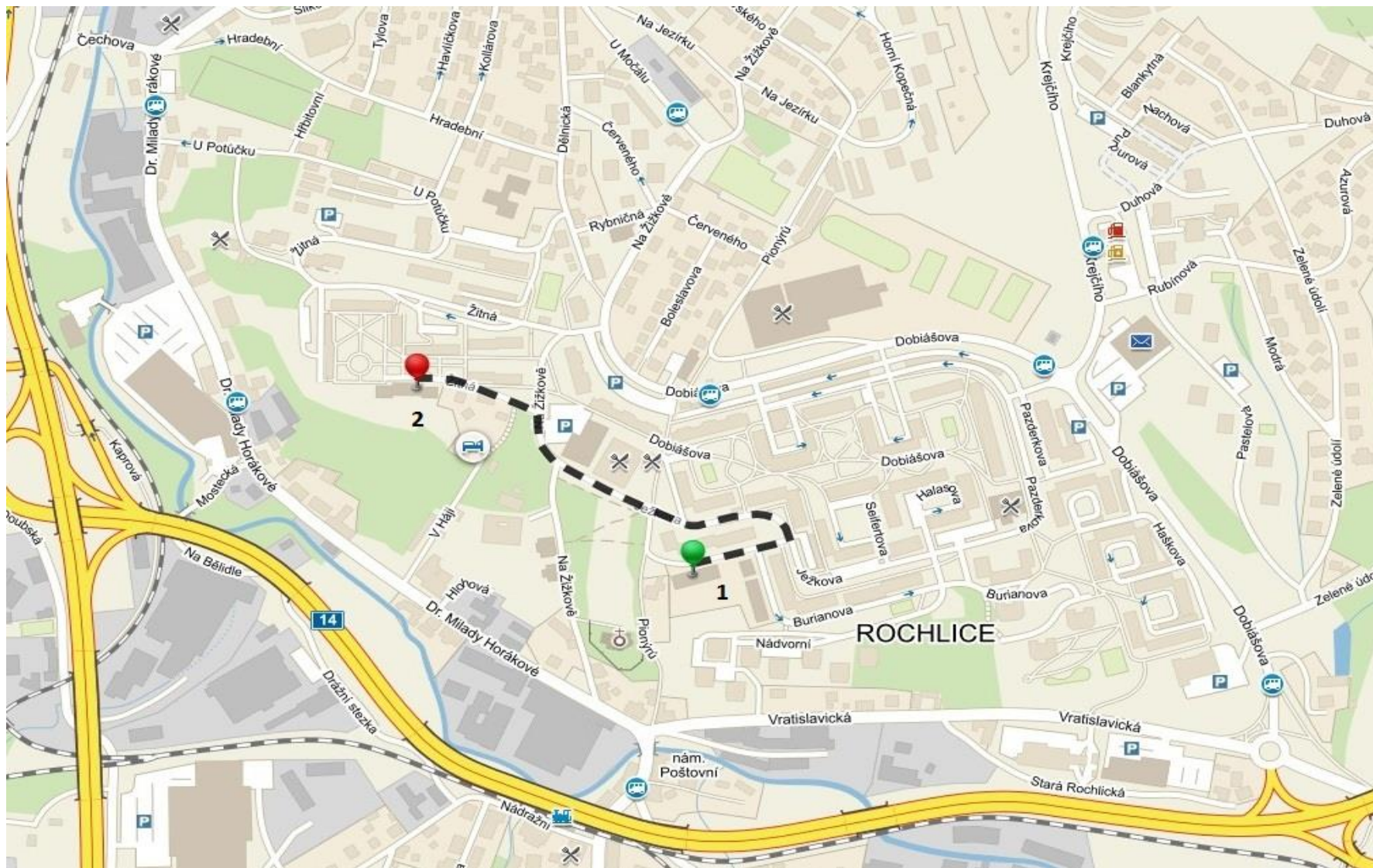
MŠ „Pohádka“ Strakonická - MŠ „Pod Ještědem“ U Školky 1,7 km



## Obvod 5

1 - MŠ „Kytička“ Burianova 972/2

2 - MŠ „Klíček“ Žitná 832/19



Vzdálenosti budov 600 m.

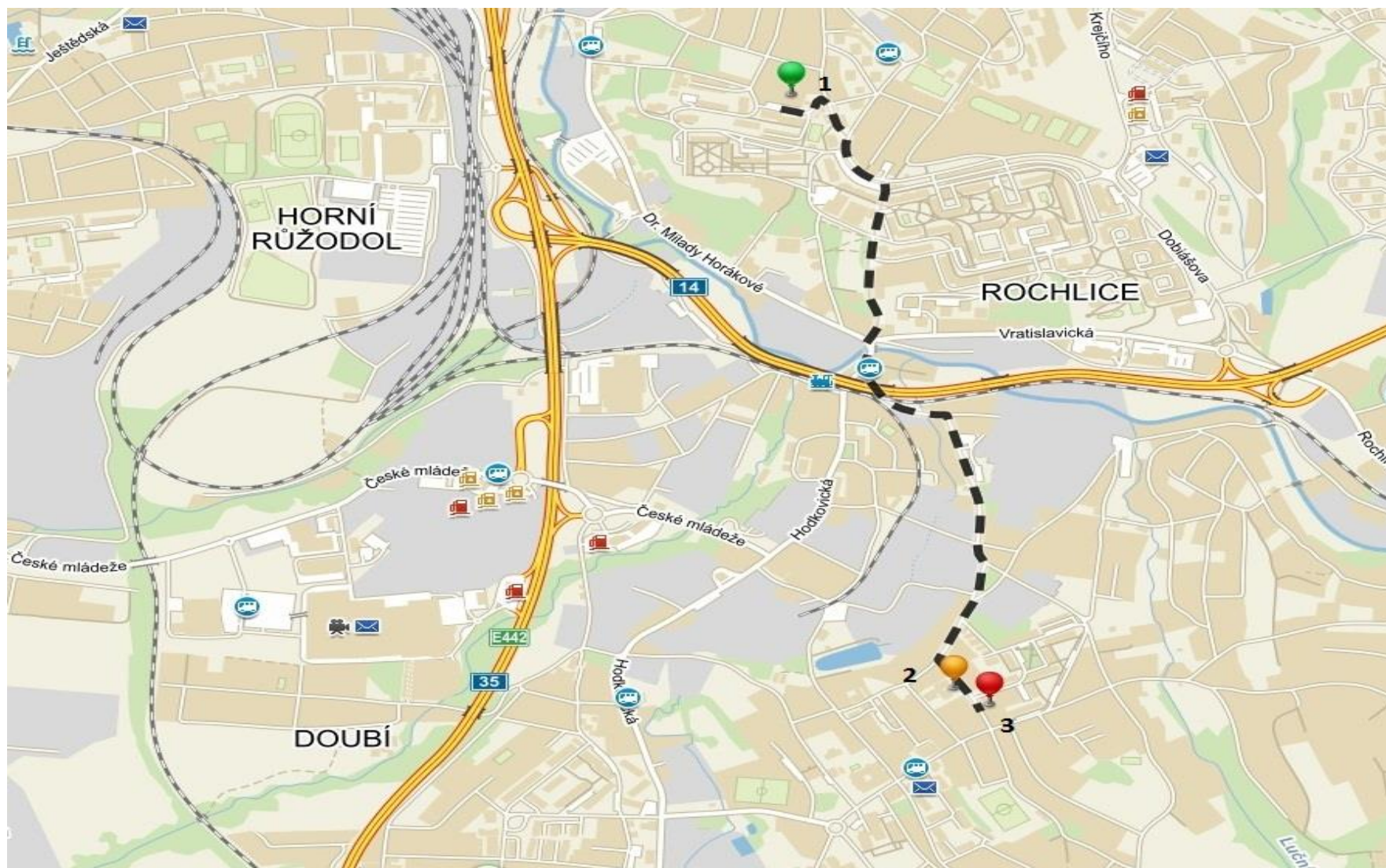


## Obvod 6

1 - MŠ „Kamarád“ Dělnická 831/7

2 - MŠ Dětská 461

3 - MŠ Jeřmanická 487/27



Vzdálenosti budov:

MŠ „Kamarád“ Dělnická - MŠ Dětská	1,8 km
MŠ „Kamarád“ Dělnická - MŠ Jeřmanická	1,9 km
MŠ Dětská - MŠ Jeřmanická	70 m

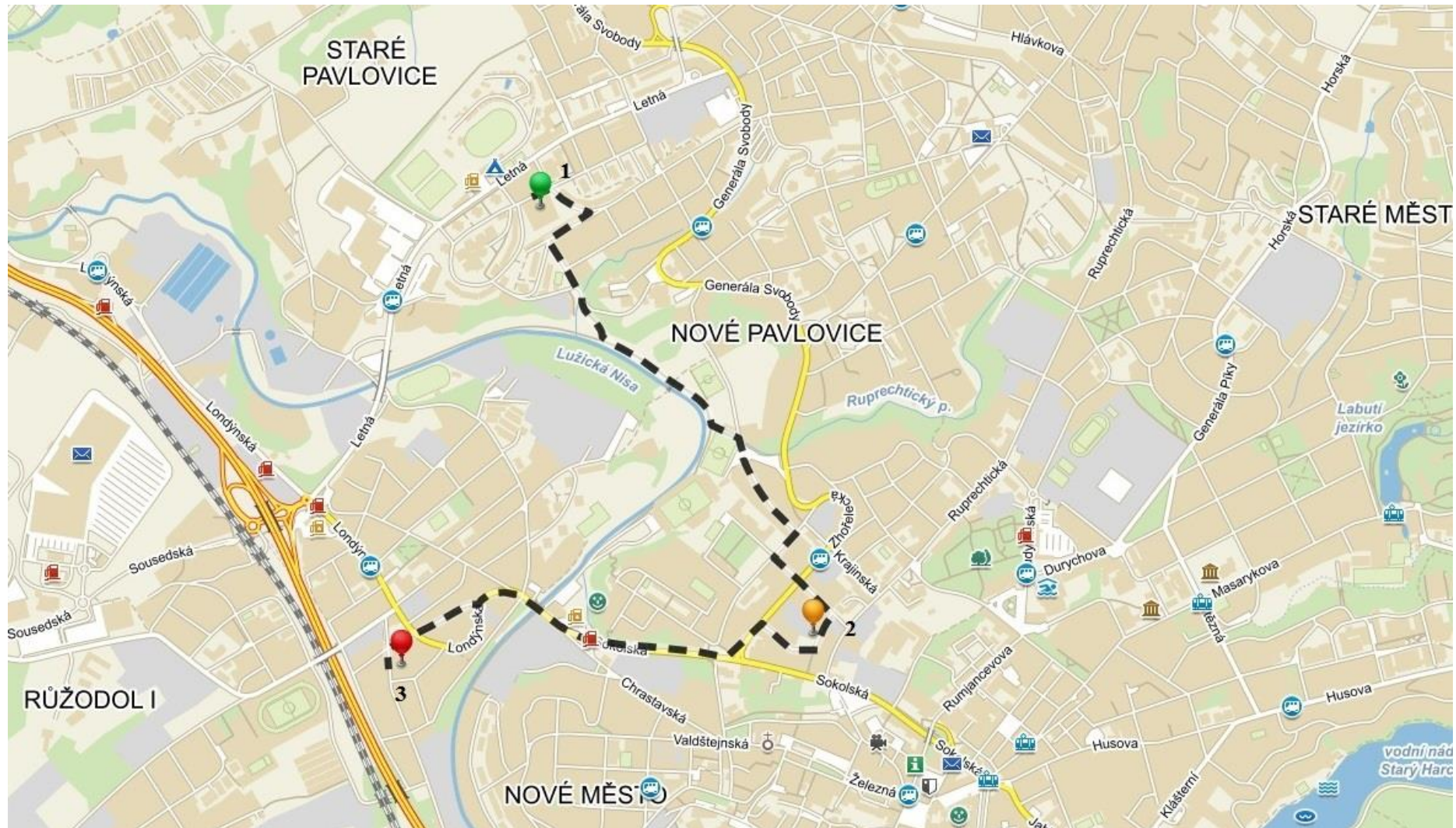


## Obvod 7

1 - MŠ „Jablůňka“ Jabloňová 446/29

2 - MŠ „Rosnička“ Školní vršek 503/3

3 - MŠ „V Zahradě“ Žitavská 122/68



### Vzdálenosti budov:

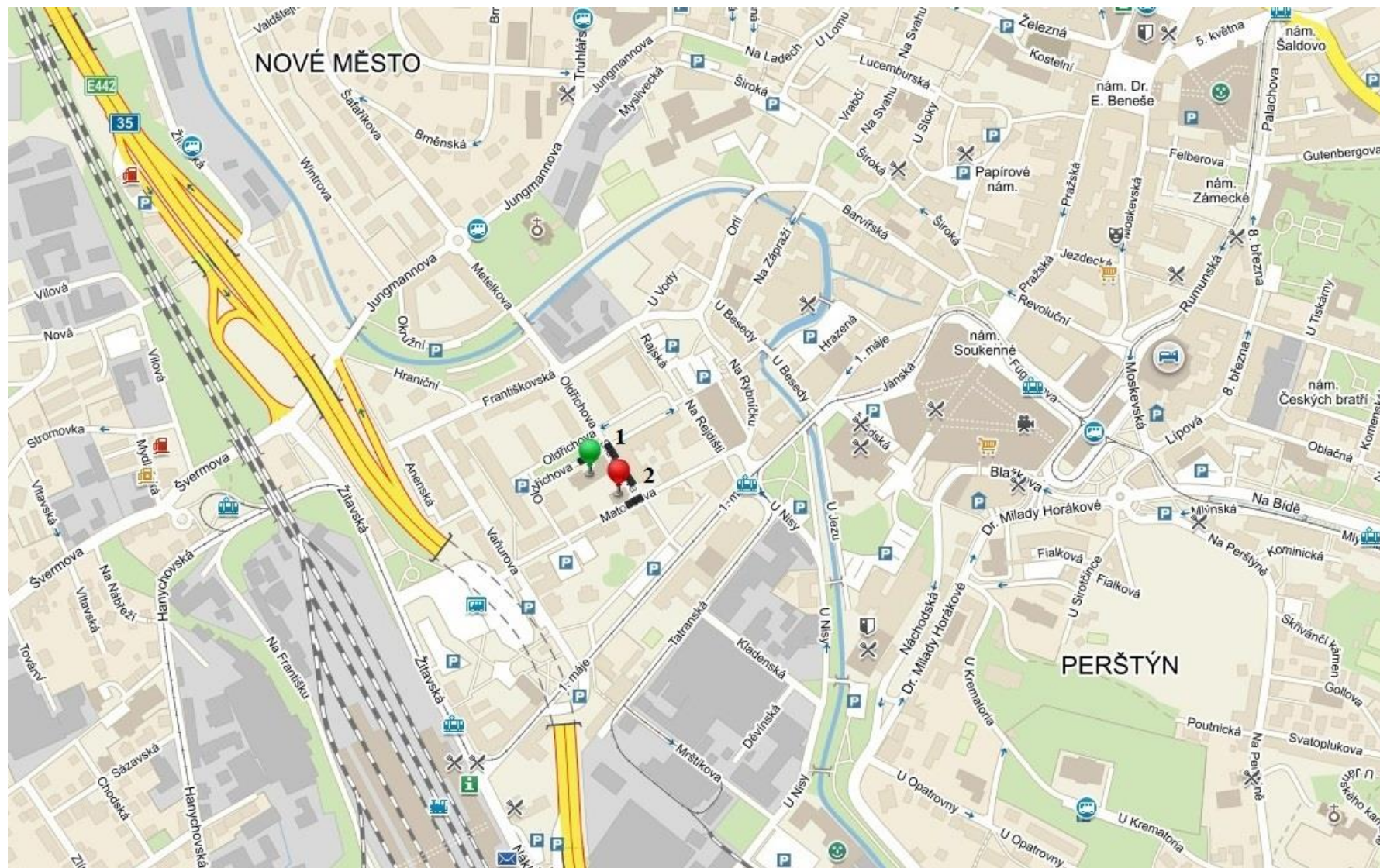
MŠ „Jablůňka“ Jabloňová - MŠ „Rosnička“ Školní vršek	1,6 km
MŠ „Jablůňka“ Jabloňová - MŠ „V Zahradě“ Žitavská	1,5 km
MŠ „Rosnička“ Školní vršek - MŠ „V Zahradě“ Žitavská	1,3 km



## Obvod 8

1 - MŠ „Srdíčko“ Oldřichova 836/5

2 - MŠ Matoušova 468/12



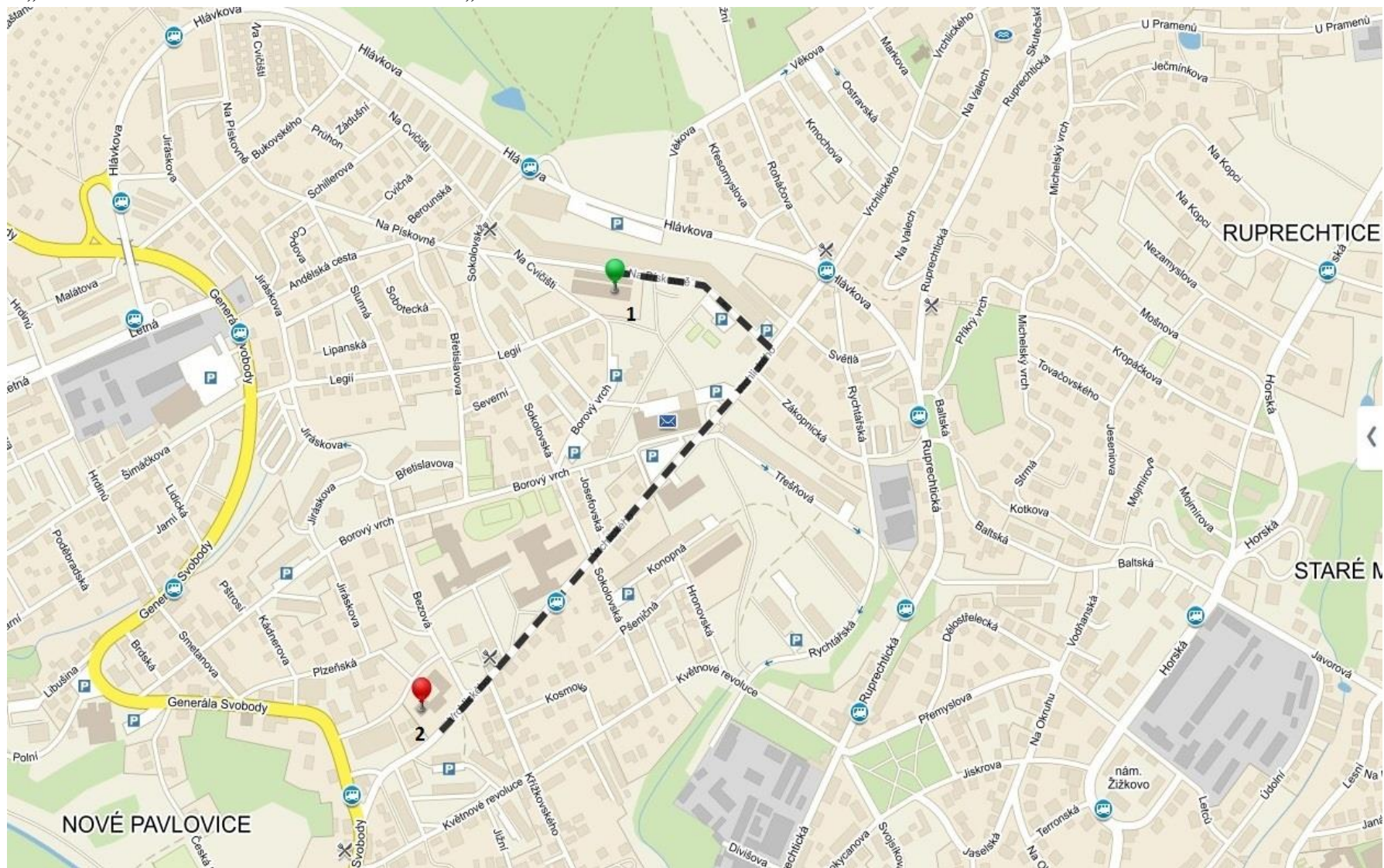
Vzdálenosti budov 130 m. (MŠ sousedí plotem – zahradami)



## Obvod 9

1 - MŠ „Beruška“ Na Pískovně 761/3

2 - MŠ „Sluníčko“ Bezová 274/1



Vzdálenosti budov 920 m.

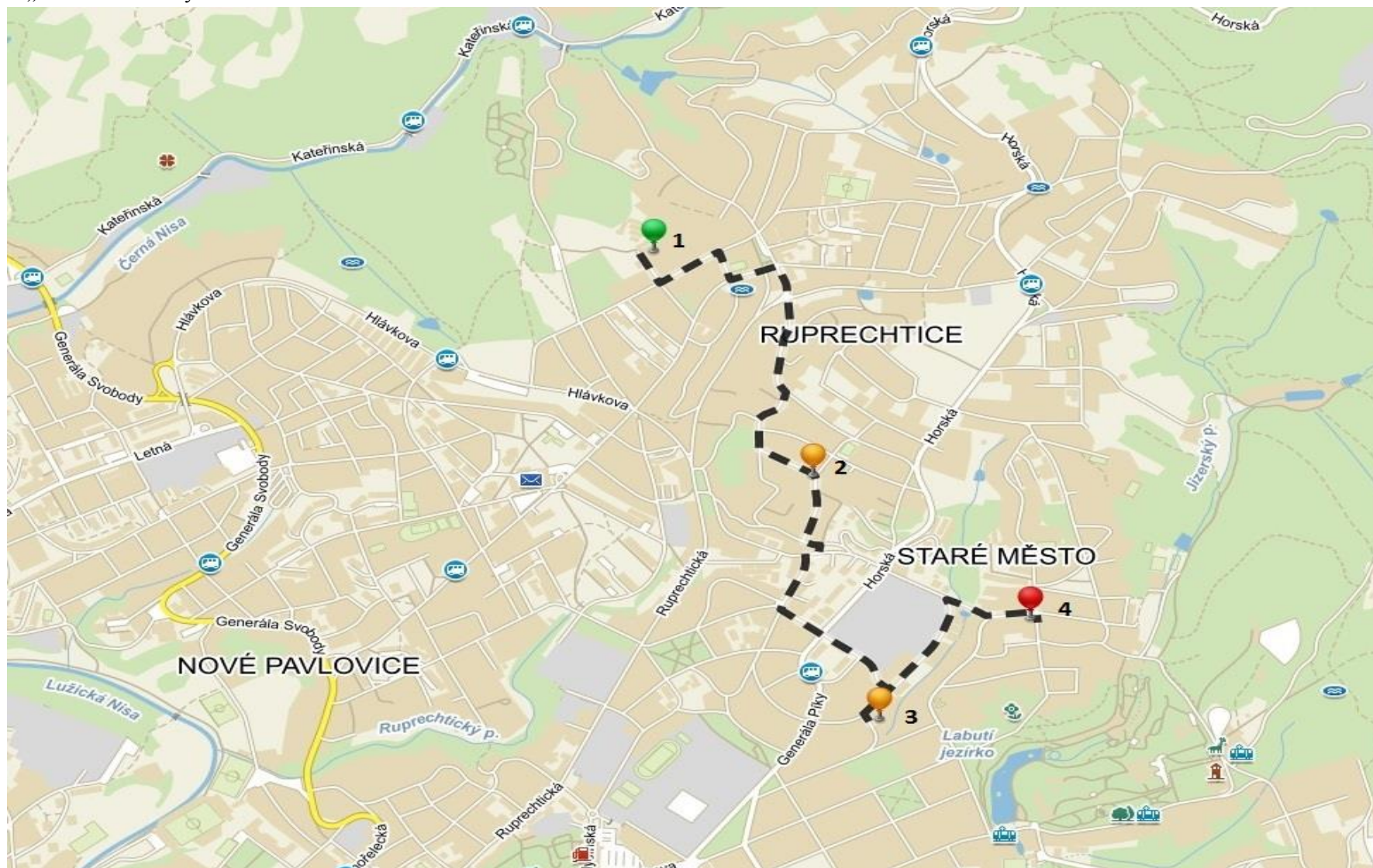


## Obvod 10 – alternativa A

1 - MŠ „Čtyřlístek“ Markova 1334/10  
4 - MŠ „U Bertíka“ Purkyňova 458/19

2 - MŠ „Čtyřlístek“ Tovačovského 166/27

3 - MŠ „U Bertíka“ Údolní 958/2



Vzdálenosti budov:

MŠ „Čtyřlístek“ Markova - MŠ „Čtyřlístek“ Tovačovského	1 km
MŠ „Čtyřlístek“ Markova - MŠ „U Bertíka“ Údolní	1,7 km
MŠ „Čtyřlístek“ Markova - MŠ „U Bertíka“ Purkyňova	1,6 km
MŠ „Čtyřlístek“ Tovačovského - MŠ „U Bertíka“ Údolní	932 m
MŠ „Čtyřlístek“ Tovačovského - MŠ „U Bertíka“ Purkyňova	828 m
MŠ „U Bertíka“ Údolní - MŠ „U Bertíka“ Purkyňova	624 m

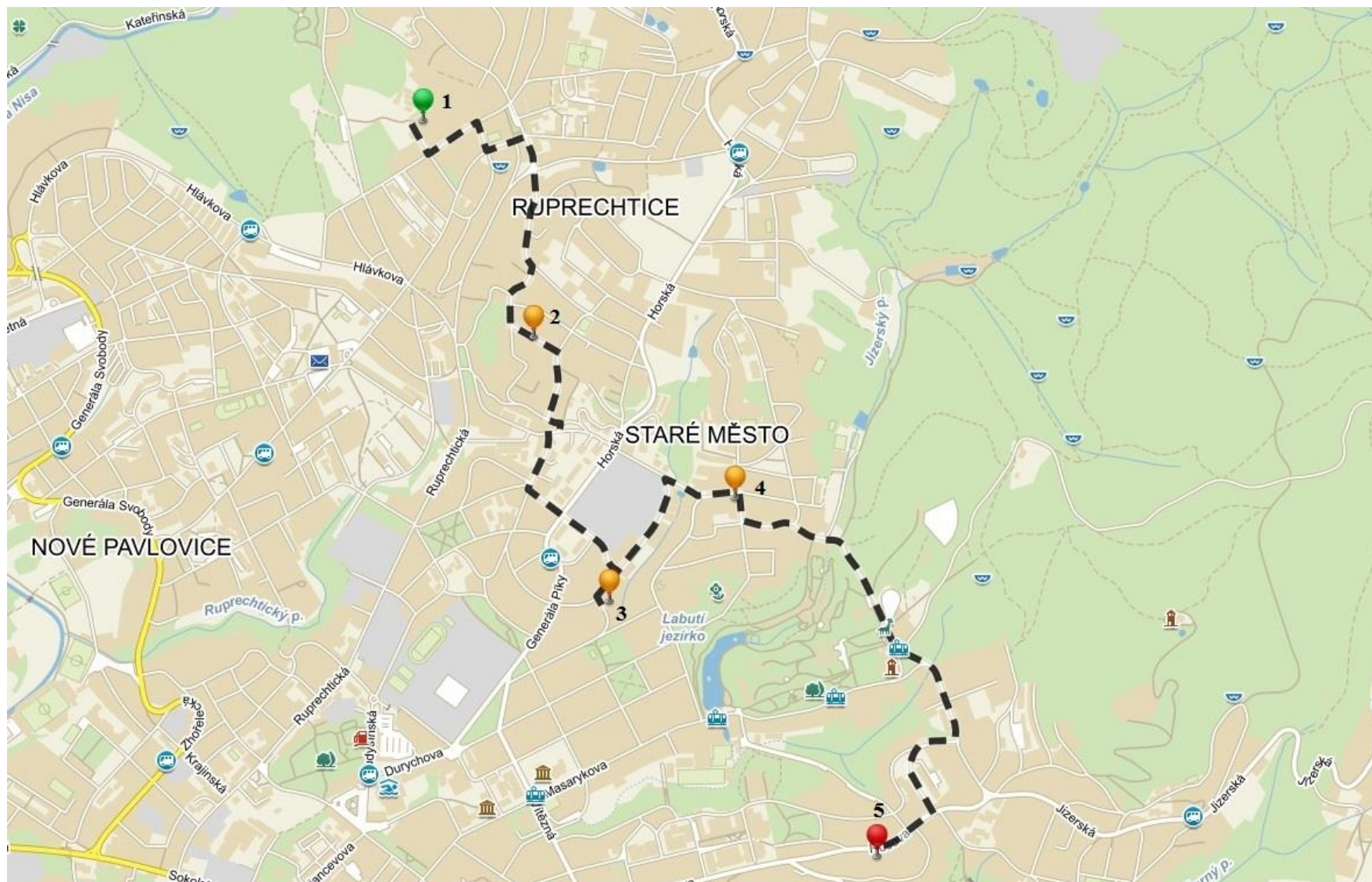


## Obvod 10 – alternativa C

1 - MŠ „Čtyřlístek“ Markova 1334/10  
4 - MŠ „U Bertíka“ Purkyňova 458/19

2 - MŠ „Čtyřlístek“ Tovačovského 166/27  
5 - MŠ „Jizerka“ Husova 184/72

3 - MŠ „U Bertíka“ Údolní 958/2



Vzdálenosti budov:

MŠ „Čtyřlístek“ Markova - MŠ „Čtyřlístek“ Tovačovského	1 km
MŠ „Čtyřlístek“ Markova - MŠ „U Bertíka“ Údolní 958/2	1,7 km
MŠ „Čtyřlístek“ Markova - MŠ „U Bertíka“ Purkyňova 458/19	1,6 km
MŠ „Čtyřlístek“ Markova - MŠ „Jizerka“ Husova 184/72	2,9 km
MŠ „Čtyřlístek“ Tovačovského - MŠ „U Bertíka“ Údolní	932 m
MŠ „Čtyřlístek“ Tovačovského - MŠ „U Bertíka“ Purkyňova	828 m
MŠ „Čtyřlístek“ Tovačovského - MŠ „Jizerka“ Husova	2,1 km
MŠ „U Bertíka“ Údolní - MŠ „U Bertíka“ Purkyňova	624 m
MŠ „U Bertíka“ Údolní - MŠ „Jizerka“ Husova	1,3 km
MŠ „U Bertíka“ Purkyňova - MŠ „Jizerka“ Husova	1,4 km



## Mapové přílohy – varianta 10 + 3

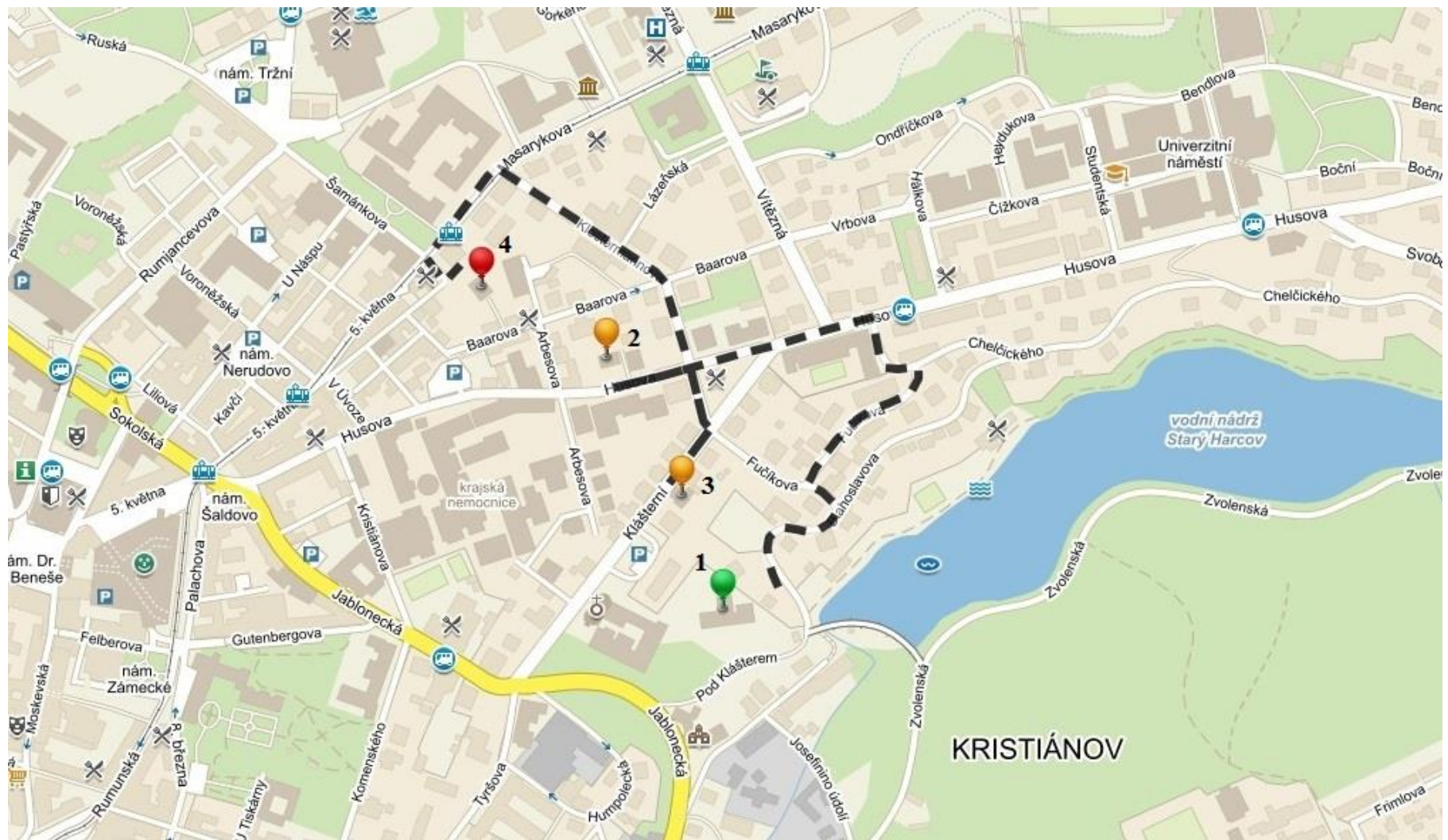
### Obvod 1

1 - MŠ Klášterní 466/4

2 - MŠ Klášterní – odl. prac. Husova 991/35

3 - MŠ „Nad přehradou“ Klášterní 149/16;

4 - MŠ „Sedmikráska“ Vzdušná 509/20



Vzdálenosti budov:

MŠ Klášterní - MŠ Klášterní odl. prac. Husova	602 m
MŠ Klášterní - MŠ „Nad přehradou“ Klášterní	524 m
MŠ Klášterní - MŠ „Sedmikráska“ Vzdušná	985 m
MŠ Klášterní odl. prac. Husova - MŠ „Nad přehradou“ Klášterní	228 m
MŠ Klášterní odl. prac. Husova - MŠ „Sedmikráska“ Vzdušná	382 m
MŠ „Nad přehradou“ Klášterní - MŠ „Sedmikráska“ Vzdušná	611 m



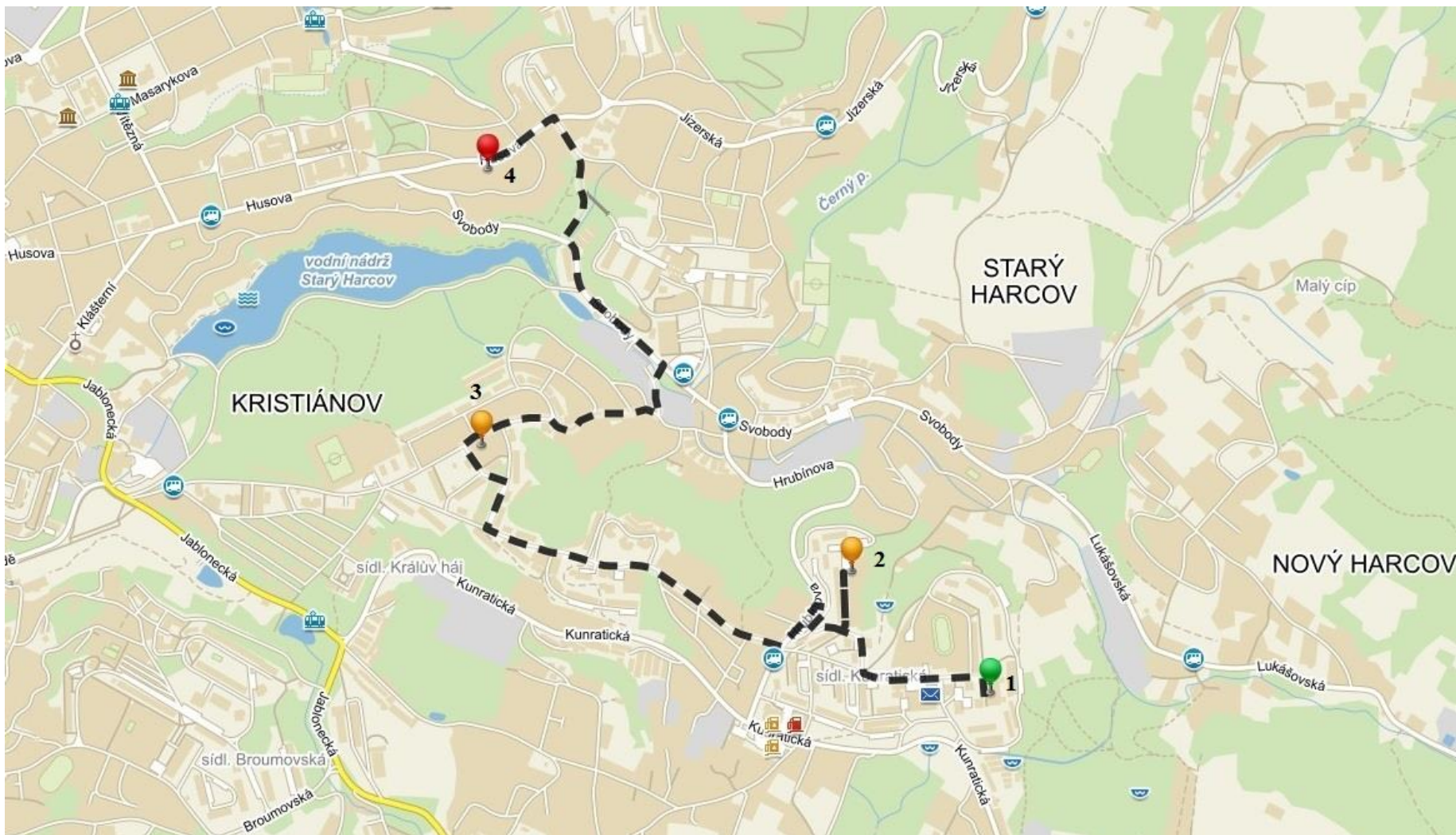
## Obvod 2

1 - MŠ „Korálek“ Aloisina výšina 645/55

2 - MŠ „Delfínek“ Nezvalova 661/20

3 - MŠ „Pramínek“ Březinova 389/8

4 - MŠ „Jizerka“ Husova 184/72





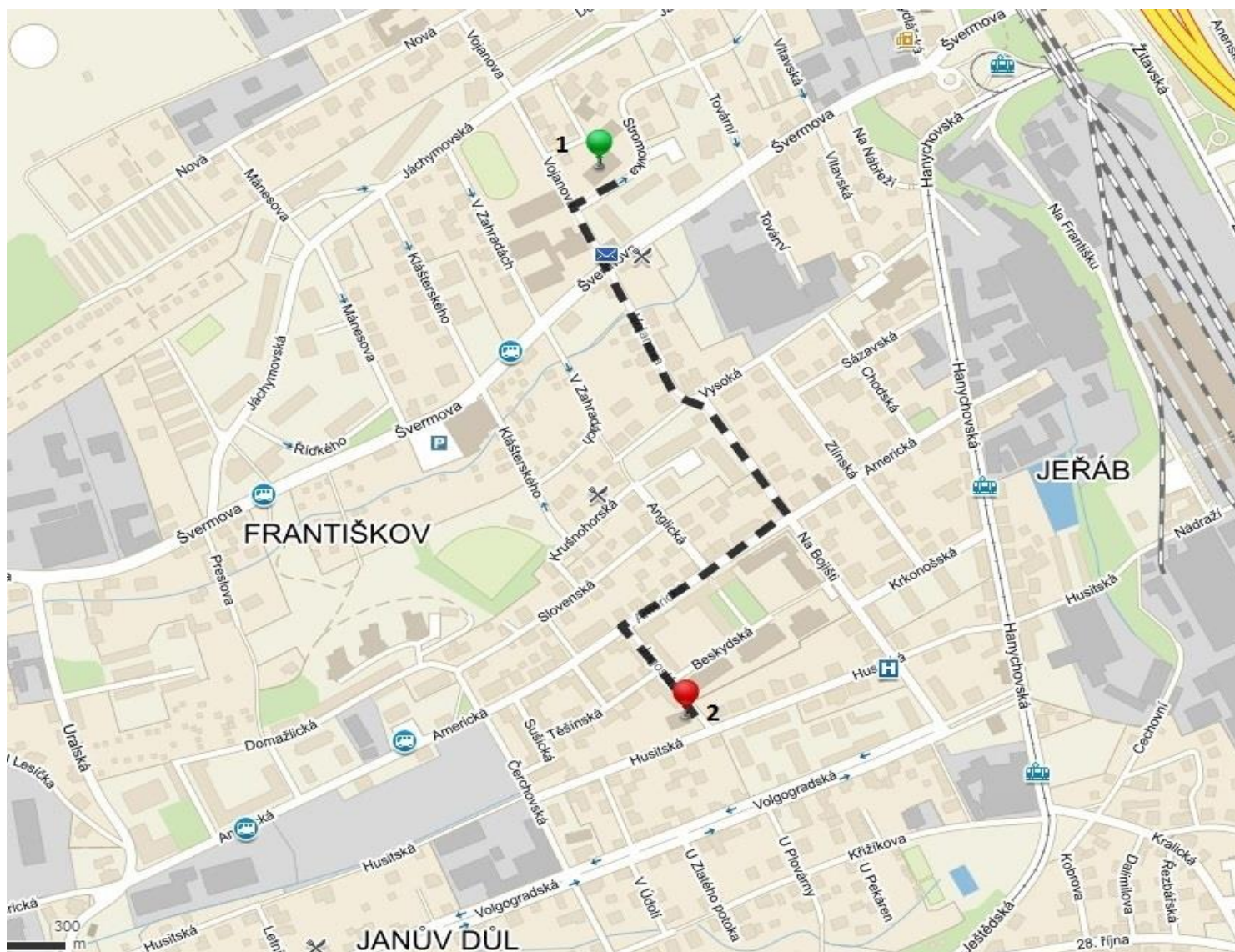
Vzdálenosti budov:

MŠ „Korálek“ Aloisina výšina - MŠ „Delfínek“ Nezvalova	606 m
MŠ „Korálek“ Aloisina výšina - MŠ „Pramínek“ Březinova	1,6 km
MŠ „Korálek“ Aloisina výšina - MŠ „Jizerka“ Husova	2,6 km
MŠ „Delfínek“ Nezvalova - MŠ „Pramínek“ Březinova	1,5 km
MŠ „Delfínek“ Nezvalova - MŠ „Jizerka“ Husova	2,3 km
MŠ „Pramínek“ Březinova - MŠ „Jizerka“ Husova	1,5 km

### Obvod 3

1 - MŠ Stromovka 285/1

2 - MŠ „Klubičko“ Jugoslávská 128/1



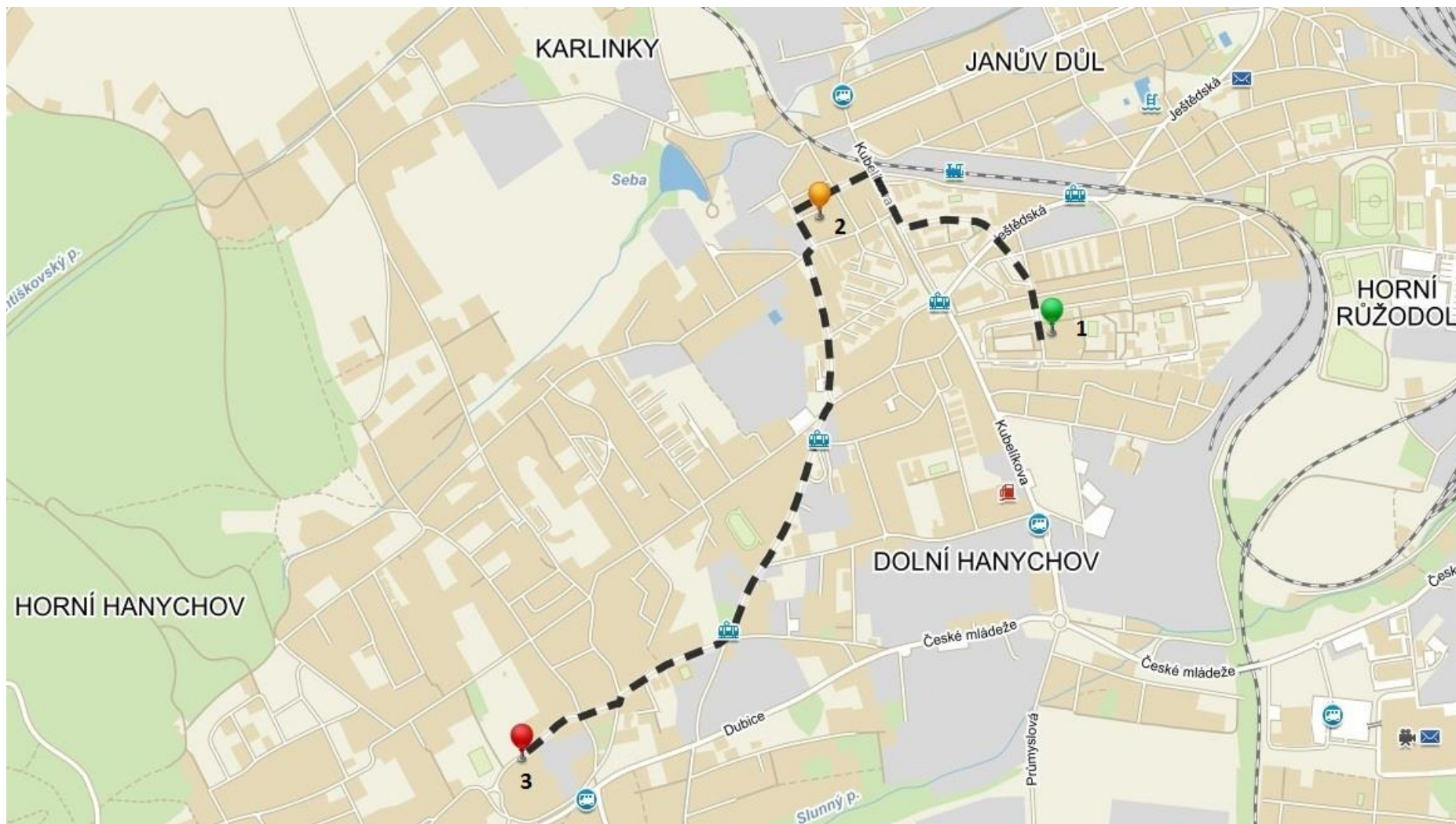
Vzdálenosti budov 800 m.

## Obvod 4

1 - MŠ „Hvězdička“ Gagarinova 788/9

2 - MŠ „Pohádka“ Strakonická 211/12

3 - MŠ „Pod Ještědem“ U Školky 67



Vzdálenosti budov:

MŠ „Hvězdička“ Gagarinova - MŠ „Pohádka“ Strakonická	800 m
MŠ „Hvězdička“ Gagarinova - MŠ „Pod Ještědem“ U Školky	1,9 km
MŠ „Pohádka“ Strakonická - MŠ „Pod Ještědem“ U Školky	1,7 km

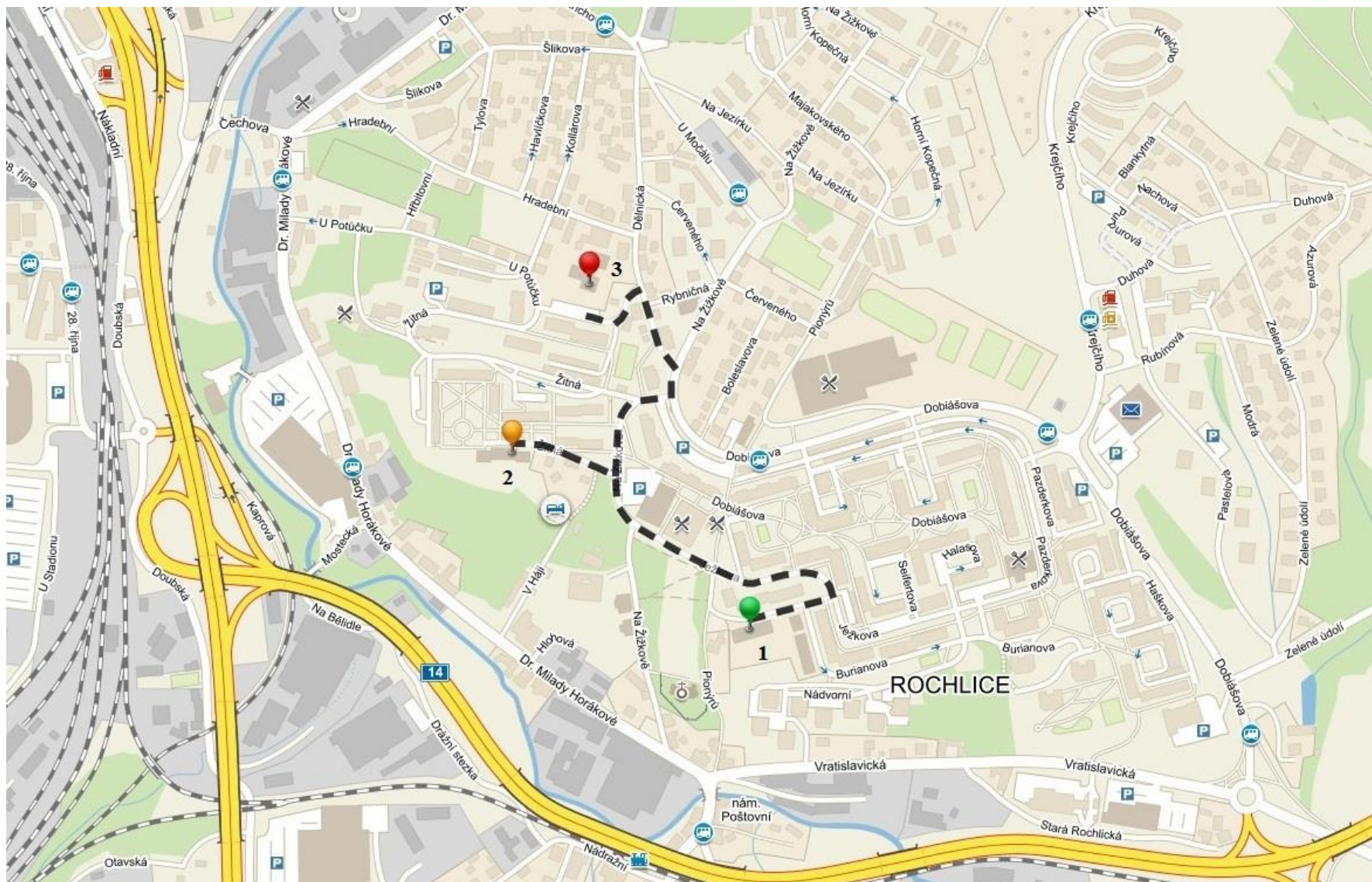


## Obvod 5

1 - MŠ „Kytička“ Burianova 972/2

2 - MŠ „Klíček“ Žitná 832/19

3 - MŠ „Kamarád“ Dělnická 831/7



Vzdálenosti budov:

MŠ „Kytička“ Burianova - MŠ „Klíček“ Žitná	616 m
MŠ „Kytička“ Burianova - MŠ „Kamarád“ Dělnická	807 m
MŠ „Klíček“ Žitná - MŠ „Kamarád“ Dělnická	550 m

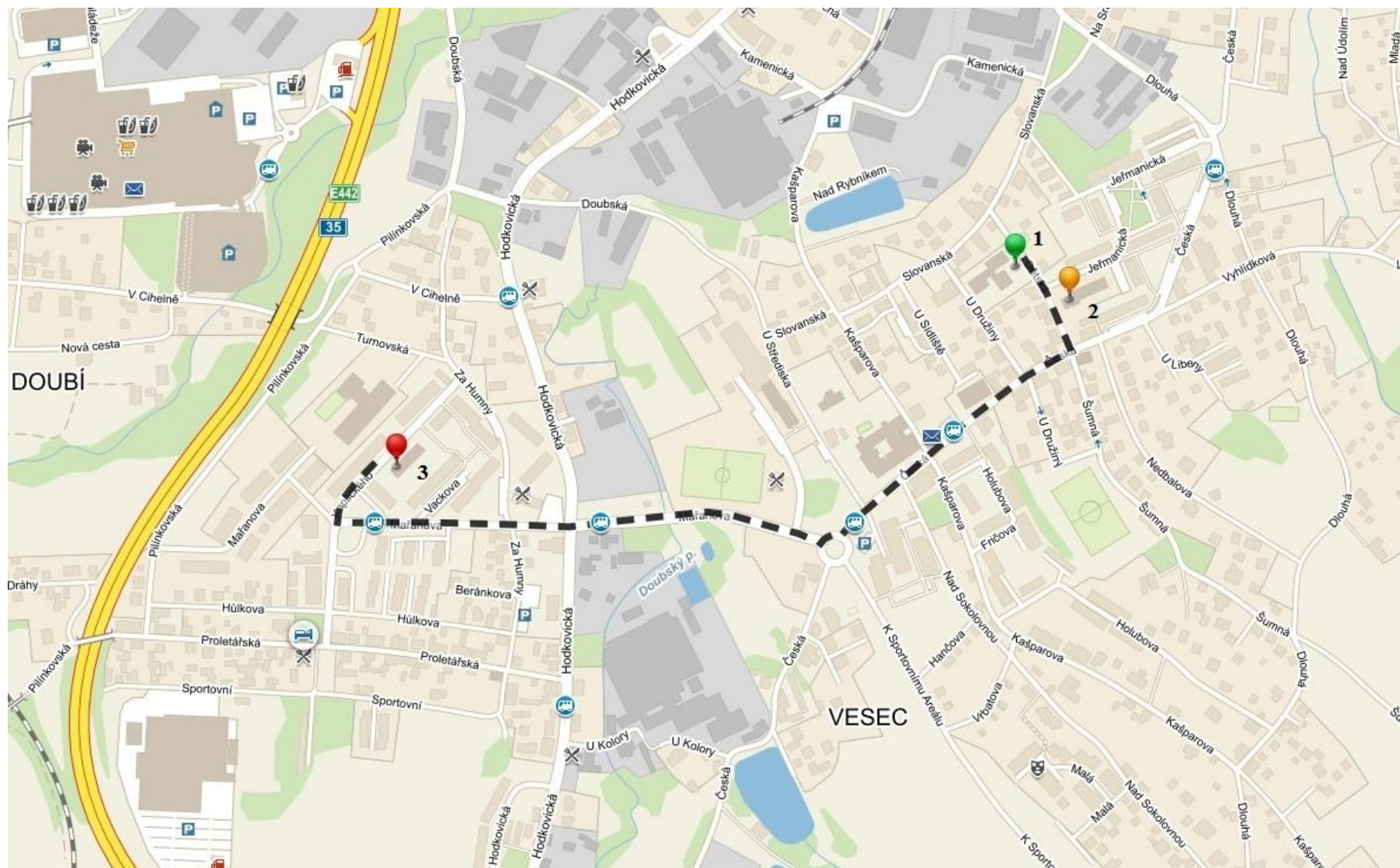


## Obvod 6

1 - MŠ Dětská 461

2 - MŠ Jeřmanická 487/27

3 - MŠ „Malínek“ Kaplického 386



Vzdálenosti budov:

MŠ Dětská - MŠ Jeřmanická	68 m
MŠ Dětská - MŠ „Malínek“ Kaplického	1,3 km
MŠ Jeřmanická - MŠ „Malínek“ Kaplického	1,2 km

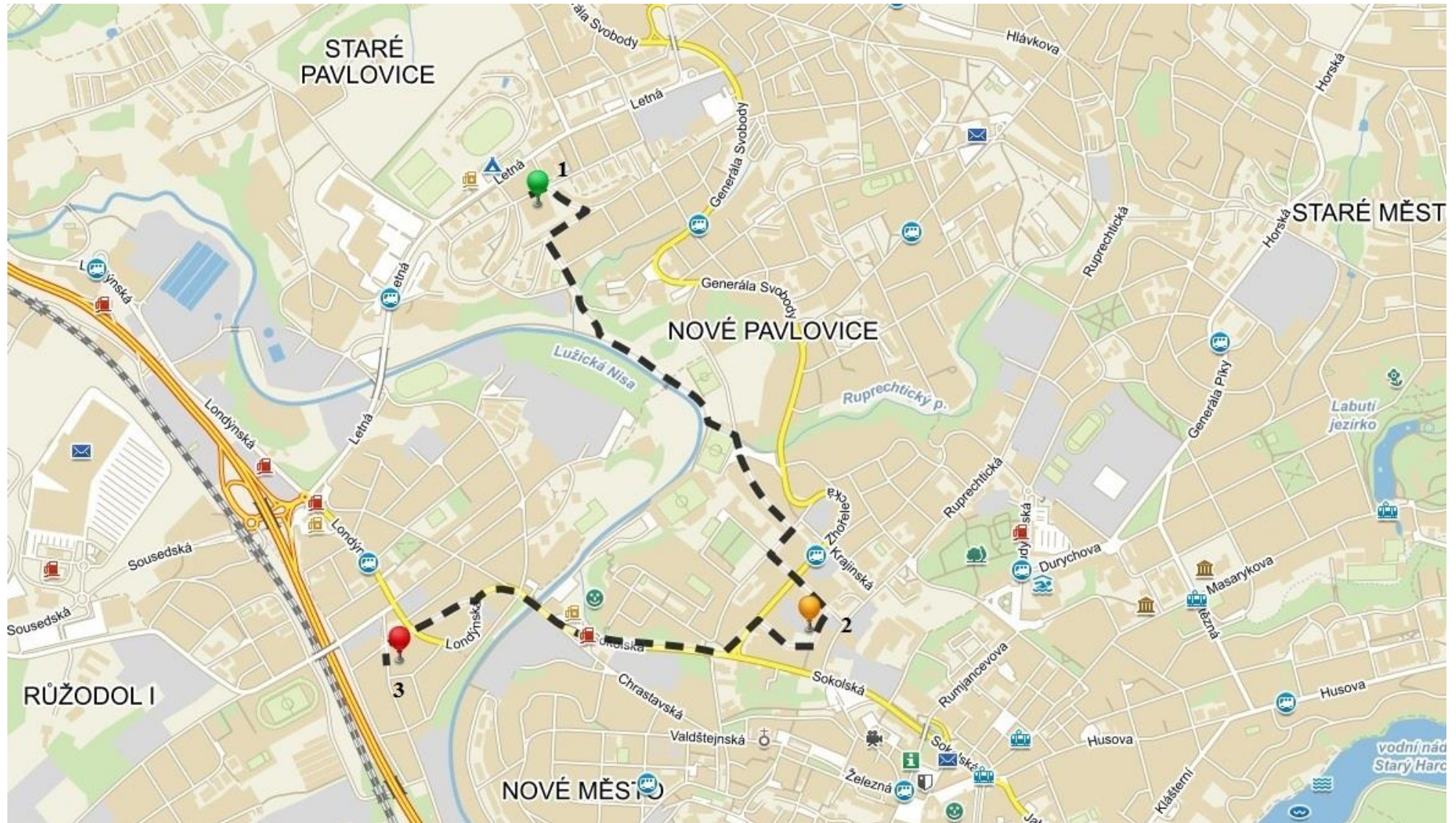


## Obvod 7

1 - MŠ „Jablůňka“ Jabloňová 446/29

2 - MŠ „Rosnička“ Školní vršek 503/3

3 - MŠ „V Zahradě“ Žitavská 122/68



Vzdálenosti budov:

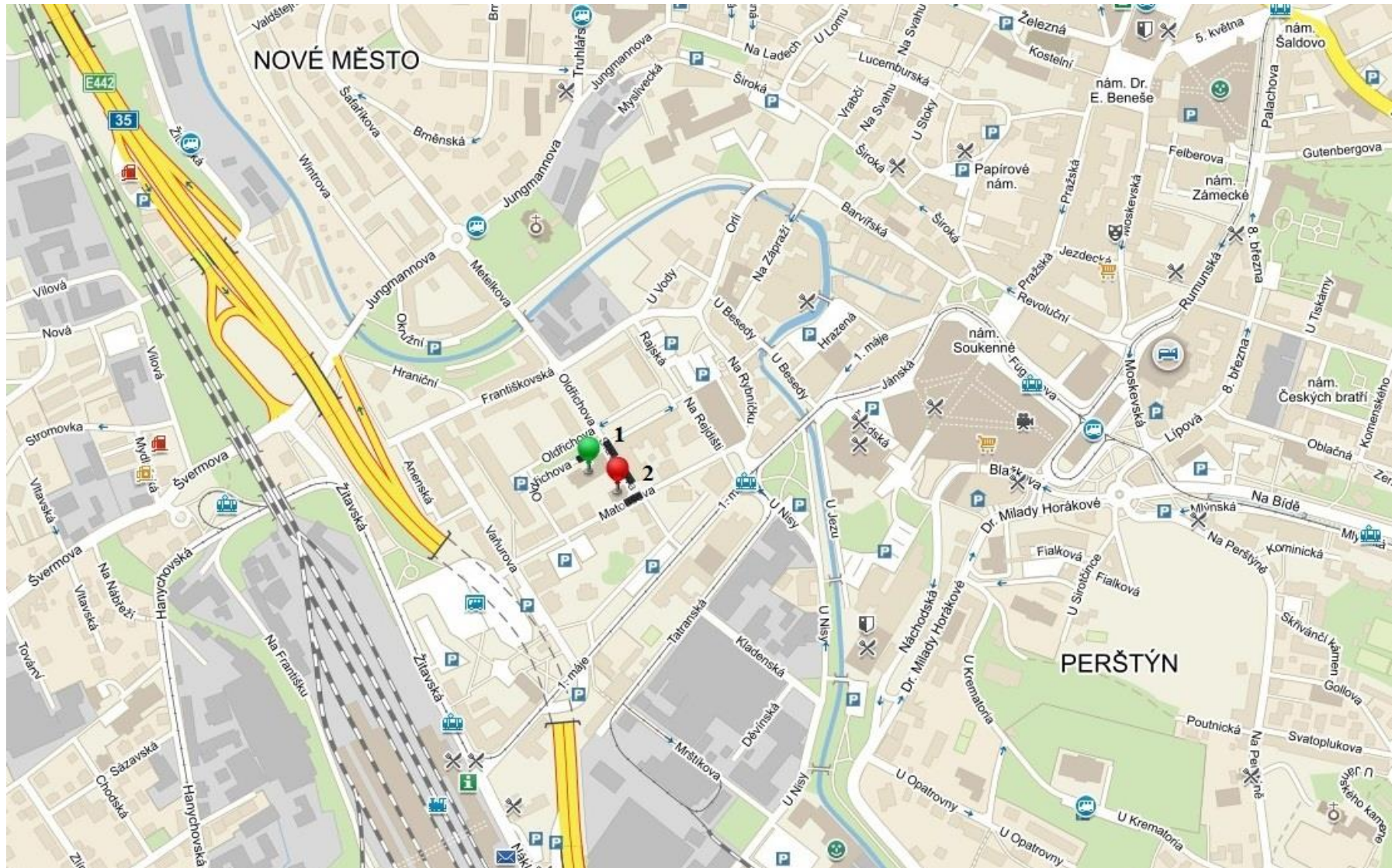
MŠ „Jablůňka“ Jabloňová - MŠ „Rosnička“ Školní vršek	1,6 km
MŠ „Jablůňka“ Jabloňová - MŠ „V Zahradě“ Žitavská	1,5 km
MŠ „Rosnička“ Školní vršek - MŠ „V Zahradě“ Žitavská	1,3 km



## Obvod 8

1 - MŠ „Srdíčko“ Oldřichova 836/5

2 – MŠ Matoušova 468/12



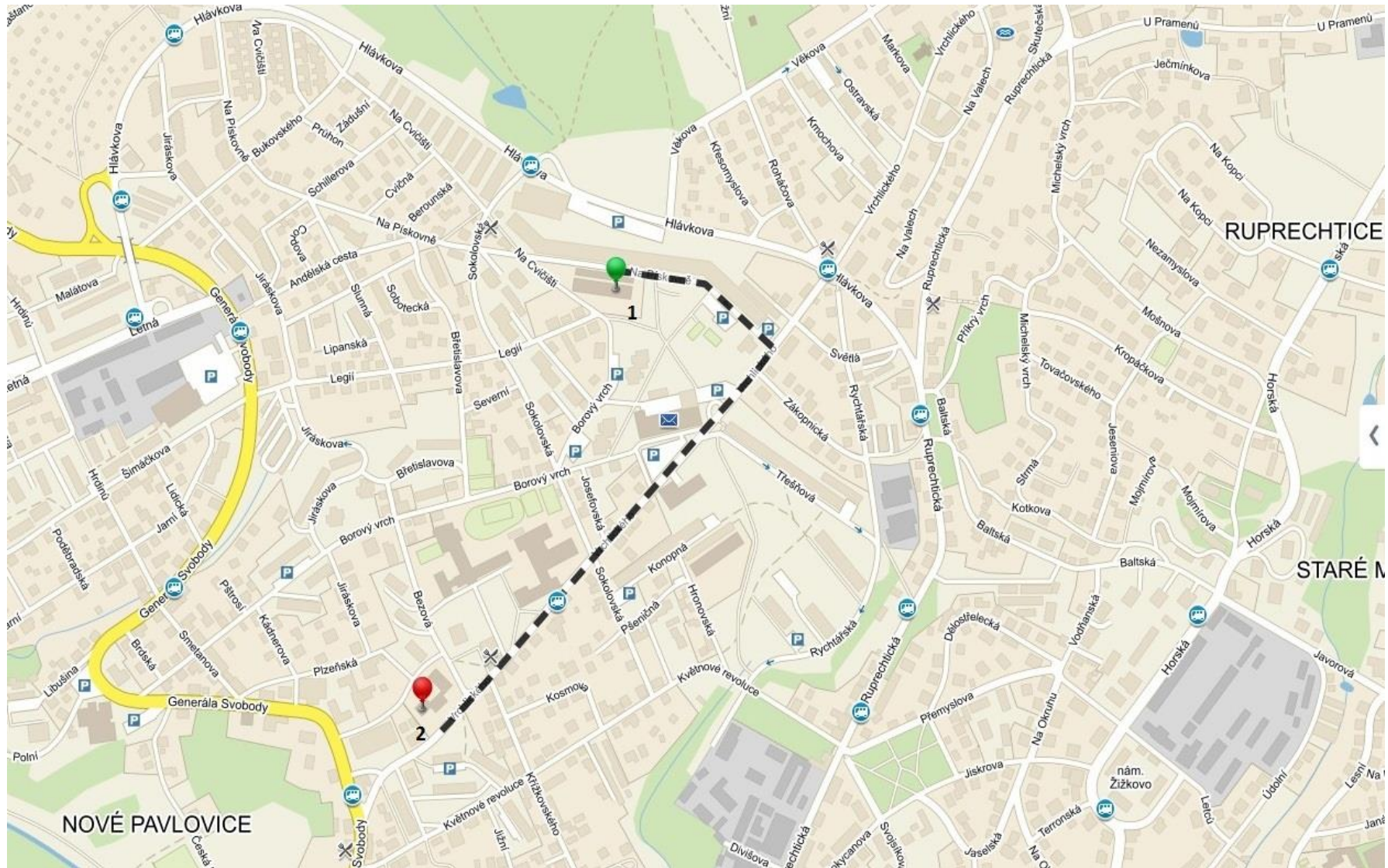
Vzdálenosti budov 130 m.



## Obvod 9

1 - MŠ „Běruška“ Na Pískovně 761/3

2 - MŠ „Sluníčko“ Bezová 274/1



Vzdálenosti budov 920 m.



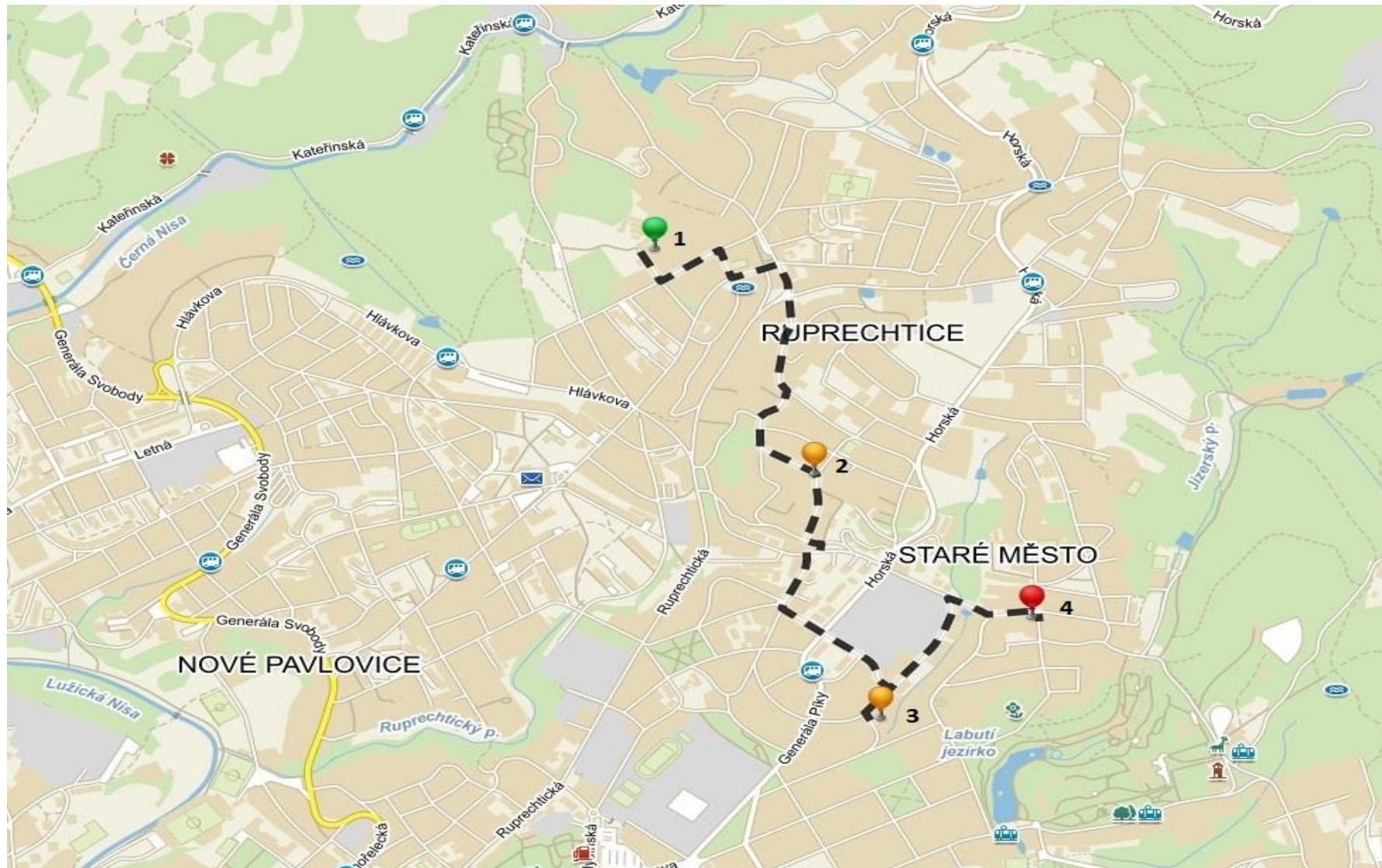
## Obvod 10

1 - MŠ „Čtyřlístek“ Markova 1334/10

2 - MŠ „Čtyřlístek“ Tovačovského 166/27

3 - MŠ „U Bertíka“ Údolní 958/2

4 - MŠ „U Bertíka“ Purkyňova 458/19

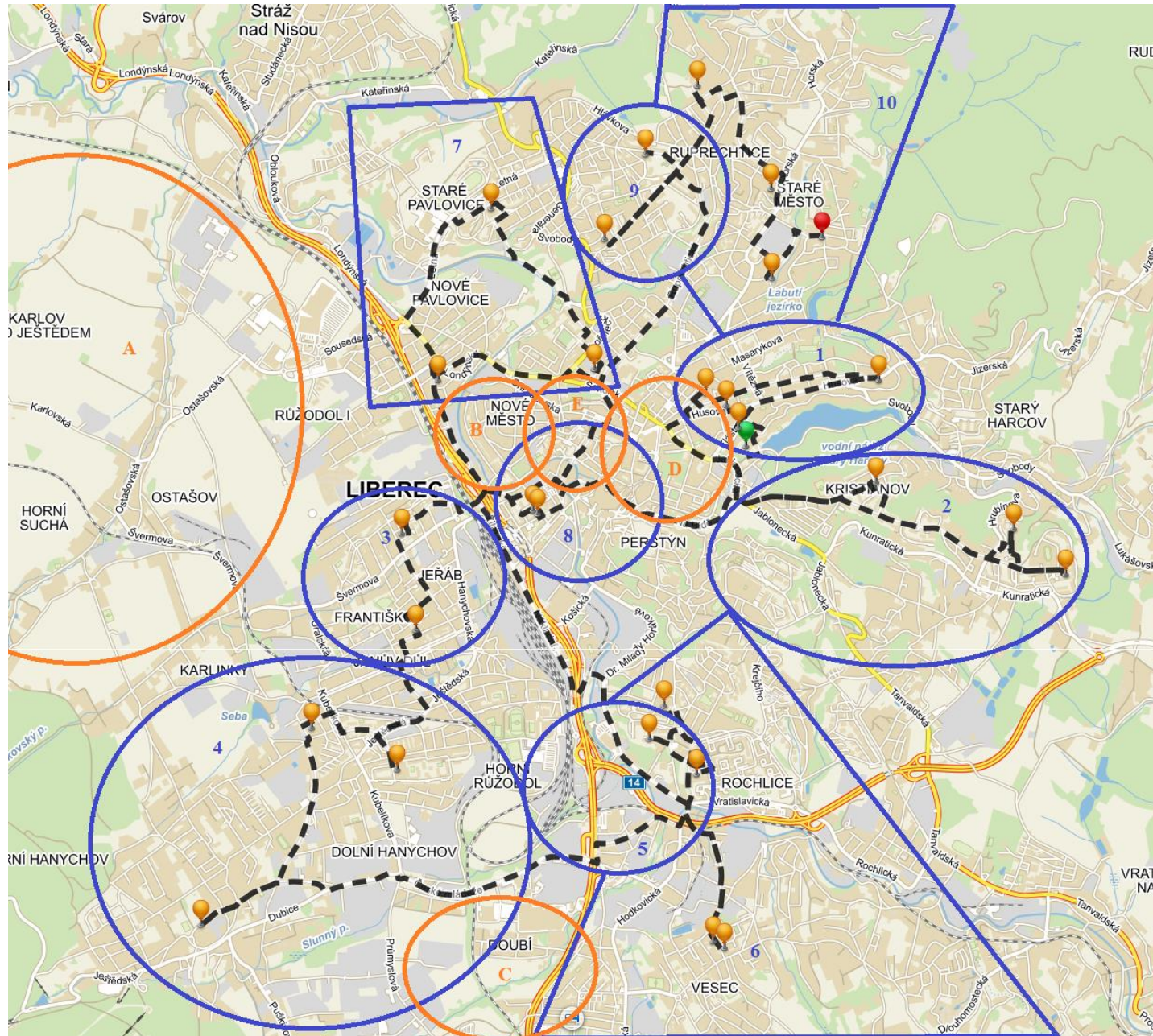


Vzdálenosti budov:

MŠ „Čtyřlístek“ Markova - MŠ „Čtyřlístek“ Tovačovského	1 km
MŠ „Čtyřlístek“ Markova - MŠ „U Bertíka“ Údolní	1,7 km
MŠ „Čtyřlístek“ Markova - MŠ „U Bertíka“ Purkyňova	1,6 km
MŠ „Čtyřlístek“ Tovačovského - MŠ „U Bertíka“ Údolní	932 m
MŠ „Čtyřlístek“ Tovačovského - MŠ „U Bertíka“ Purkyňova	828 m
MŠ „U Bertíka“ Údolní - MŠ „U Bertíka“ Purkyňova	624 m



# Globální pohled – varianta 10 + 4 – alternativa A



## Legenda:

### Obvod 1

1 - MŠ Klášterní 466/4  
4 - MŠ „Sedmikráska“ Vzdušná 509/20

2 - MŠ Klášterní – odl. prac. Husova 991/35  
5 - MŠ „Jizerka“ Husova 184/72

3 - MŠ „Nad přehradou“ Klášterní 149/16;

### Obvod 2

1 - MŠ „Korálek“ Aloisina výšina 645/55

2 - MŠ „Delfínek“ Nezvalova 661/20

3 - MŠ „Pramínek“ Březinova 389/8

### Obvod 3

1 - MŠ Stromovka 285/1

2 - MŠ „Klubíčko“ Jugoslávská 128/1

### Obvod 4

1 - MŠ „Hvězdička“ Gagarinova 788/9

2 - MŠ „Pohádka“ Strakonická 211/12

3 - MŠ „Pod Ještědem“ U Školky 67

### Obvod 5

1 - MŠ „Kytička“ Burianova 972/2

2 - MŠ „Klíček“ Žitná 832/19

### Obvod 6

1 – MŠ „Kamarád“ Dělnická 831/7

2 - MŠ Dětská 461

3 - MŠ Jeřmanická 487/27

### Obvod 7

1 - MŠ „Jablůňka“ Jabloňová 446/29

2 - MŠ „Rosnička“ Školní vršek 503/3

3 - MŠ „V Zahradě“ Žitavská 122/68

### Obvod 8

1 - MŠ „Srdíčko“ Oldřichova 836/5

2 – MŠ Matoušova 468/12



## **Obvod 9**

1 - MŠ „Beruška“ Na Pískovně 761/3      2 - MŠ „Sluníčko“ Bezová 274/1

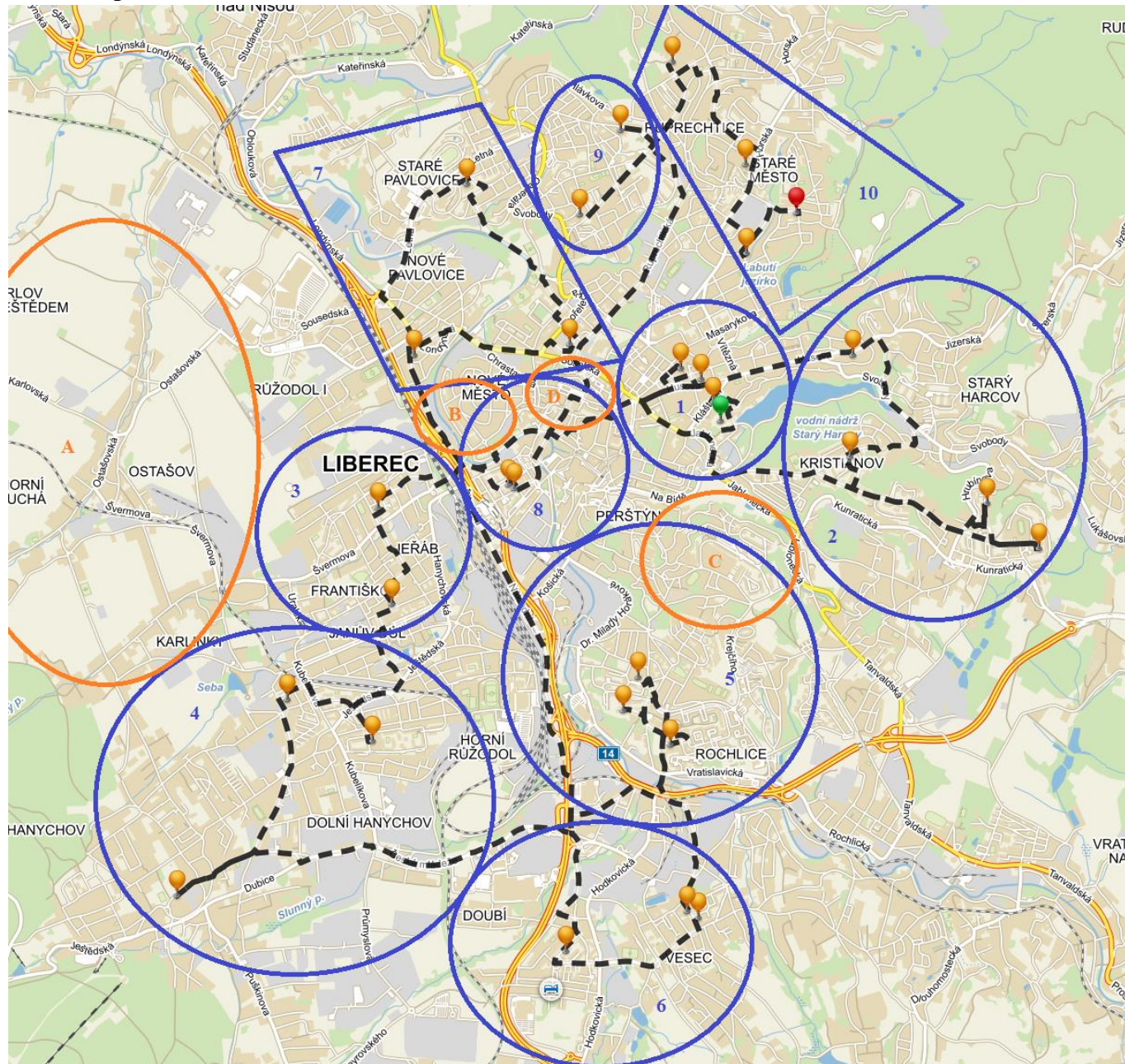
## **Obvod 10**

1 - MŠ „Čtyřlístek“ Markova 1334/10      2 - MŠ „Čtyřlístek“ Tovačovského 166/27      3 - MŠ „U Bertíka“ Údolní 958/2  
4 - MŠ „U Bertíka“ Purkyňova 458/19

## **Spojení ZŠ a MŠ v jeden právní subjekt**

- A) **ZŠ Křížanská**      MŠ „Pastelka“ Švermova 100      MŠ „Pastelka“ – odl. prac. Stará 107
- B) **ZŠ U Soudu**      MŠ „Rolnička“ Truhlářská 340/7
- C) **ZŠ Kaplického**      MŠ Malínek Kaplického 386
- D) **ZŠ Broumovská**      MŠ „Motýlek“ Broumovská 340/7
- E) **ZŠ Barvířská**      MŠ Barvířská

## Globální pohled – varianta 10 + 3



## Legenda:

### Obvod 1

1 - MŠ Klášterní 466/4                      2 - MŠ Klášterní – odl. prac. Husova 991/35                      3 - MŠ „Nad přehradou“ Klášterní 149/16;  
4 - MŠ „Sedmikráska“ Vzdušná 509/20

### Obvod 2

1 - MŠ „Korálek“ Aloisina výšina 645/55    2 - MŠ „Delfínek“ Nezvalova 661/20                      3 - MŠ „Pramínek“ Březinova 389/8  
4 – MŠ „Jizerka“ Husova 184/72

### Obvod 3

1 - MŠ Stromovka 285/1                      2 - MŠ „Klubíčko“ Jugoslávská 128/1

### Obvod 4

1 - MŠ „Hvězdička“ Gagarinova 788/9    2 - MŠ „Pohádka“ Strakonická 211/12                      3 - MŠ „Pod Ještědem“ U Školky 67

### Obvod 5

1 - MŠ „Kytička“ Burianova 972/2                      2 - MŠ „Klíček“ Žitná 832/19                      3 – MŠ „Kamarád“ Dělnická 831/7

### Obvod 6

1 - MŠ Dětská 461                      2 - MŠ Jeřmanická 487/27                      3 - MŠ „Malínek“ Kaplického 386

### Obvod 7

1 - MŠ „Jablůňka“ Jabloňová 446/29    2 - MŠ „Rosnička“ Školní vršek 503/3                      3 - MŠ „V Zahradě“ Žitavská 122/68

### Obvod 8

1 - MŠ „Srdíčko“ Oldřichova 836/5                      2 – MŠ Matoušova 468/12

### Obvod 9

1 - MŠ „Beruška“ Na Pískovně 761/3                      2 - MŠ „Sluníčko“ Bezová 274/1

## Obvod 10

1 - MŠ „Čtyřlístek“ Markova 1334/10      2 - MŠ „Čtyřlístek“ Tovačovského 166/27      3 - MŠ „U Bertíka“ Údolní 958/2  
4 - MŠ „U Bertíka“ Purkyňova 458/19

## Spojení ZŠ a MŠ v jeden právní subjekt

- A) **ZŠ Křížanská**      MŠ „Pastelka“ Švermova 100      MŠ „Pastelka“ – odl. prac. Stará 107
- B) **ZŠ U Soudu**      MŠ „Rolnička“ Truhlářská 340/7
- C) **ZŠ Broumovská**      MŠ „Motýlek“ Broumovská 340/7
- D) **ZŠ Barvířská**      MŠ Barvířská