# KOMENTÁŘE KE KRITÉRIÍM PRO HODNOCENÍ ŘEDITELE ZŠ

1. **Koncepce a rozvoj školy**
   1. **Škola má jasně formulované cíle rozvoje školy, které jsou promítnuty do ŠVP. Pedagogové cíle znají a naplňují**

*Obecné cíle vzdělávání jsou součástí školského zákona. Je však důležité, aby si škola stanovila své vlastní konkrétní cíle, co chce změnit, kam se chce posunout, v čem se chce zlepšit. Není třeba, aby škola vytvářela zvláštní dokument, ale je důležité, aby ředitel, ale nejenom on, uměl cíle jasně pojmenovat a na otázku, jaké jsou cíle rozvoje školy dokázal bez váhání odpovědět. Optimální je, pokud proces stanovení cíle vede ředitel či jeho zástupce a zapojeni jsou všichni učitelé. Protože pokud se většina pedagogů s cíli ztotožňuje a bere je za své, je mnohem pravděpodobnější, že se cíle škole podaří postupně naplňovat.*

Na co se můžete ptát?

* Jaké jsou cíle rozvoje školy?
* Máte je někde písemně zaznamenané nebo se jedná o vaši manažerskou vizi?
* Kdo se podílel na definici těchto cílů?
* Jak/kde konkrétně jsou obsaženy v ŠVP?
* Jak se naplňování těchto cílů projevuje v každodenním životě školy?
  1. **Ředitel školy dokáže popsat a dokladovat způsob vlastního hodnocení školy**

*Každý dobrý manažer musí umět nejenom plánovat, ale i vyhodnocovat, jak se mu plány daří plnit a kde je prostor pro zlepšení. Je důležité, aby ředitel pravidelně vyhodnocoval, jak škola funguje, ideálně ve všech důležitých oblastech. Způsobů hodnocení je mnoho. Ředitel si může nastavit vlastní systém hodnocení, případně převzít některé z již pro potřeby škol vytvořených*.

Na co se můžete ptát?

* Jakým způsobem jako manažer hodnotíte, že škola funguje, jak má, že se vám daří postupně naplňovat cíle?
* Máte nastavený systém pravidelného hodnocení školy? Jak hodnocení probíhá?
* V čem se škola podle vás za poslední 2roky/5let/od vašeho nástupu posunula, změnila, v čem je jiná?
  1. **Cíle rozvoje školy jsou projednávány se školskou radou a jsou veřejně dostupné, tak aby se s nimi rodiče žáků mohli seznámit.**

*Školská rada je cenný samosprávný prvek ve vzdělávacím systému, kde o rozvoji školy mohou společně jednat zástupci školy, rodičů a zřizovatele. Proto je důležité, aby ředitel se školskou radou důležité kroky projednal. Je vhodné, aby se školská rada vyjadřovala ke strategickým plánům a aby o směřování školy byli informování rodiče, minimálně na webových stránkách. školy.*

Na co se můžete ptát?

* Debatujete se školskou radou o tom, kam by se škola měla posunout?
* Přicházejí členové školské rady s vlastními podněty pro rozvoj školy? s jakými konkrétně?
* Jaké téma jste naposledy na školské radě řešili?
  1. **Cíle rozvoje školy jsou v souladu se Strategií 2030+**

Strategie 2030+ je pro školství zásadní dokument schválený vládou v roce 2020. Určuje cíl pro naše školství, kterých chceme společně dosáhnout do roku 2030. Proto je důležité, aby ředitel tyto cíle i nástroje k jejich dosažení znal a ve svém plánování a rozhodování je zohledňoval. Vždy by měl být připraven vysvětlit, co škola pro naplňování cílů Strategie 2030+ dělá.

Na co se můžete ptát?

* Jaké myšlenky Strategie 2030+ jsou vám blízké?
* Znají Strategii 2030+ vaši pedagogové? Diskutujete ve škole o ní?
* Co konkrétně ze Strategie 2030+ můžete realizovat nebo již realizujete ve škole?

1. **Spolupráce a komunikace**
   1. **Ředitel školy spolupracuje se zřizovatelem, včas ho informuje o důležitých záležitostech, projednává s ním zásadní rozhodnutí.**

*Zřizovatel a ředitel mají tvořit tým, jen tak budou společně přispívat k rozvoji školy. Nikoli rivalové, ale partneři. Ne vždy je možné tento postoj nastavit, někdy do toho vstupují osobní antipatie, jindy profesní rozpory. Za všech okolností je ale pro dobro školy potřeba vzájemný respekt, otevřená komunikace, spolupráce a společné řešení problémů a zásadních rozhodnutí.*

Na co se ptát?

* Vyhovuje vám frekvence a forma našich schůzek?
* Jaké máte návrhy, podněty pro naši další komunikaci a spolupráci?
* Je něco, co byste rád na naší spolupráci změnil?
* Jak byste navrhoval/a spolupracovat při řešení problémů a zásadních rozhodnutích týkajících se školy?
* Jsou témata, která považujete za důležité společně v následujících měsících projednat?
* Jsou oblasti, ve kterých byste chtěl/očekával od zřizovatele větší podporu?
  1. **Ředitel školy spolupracuje se školskou radou, umožňuje rodičům přicházet s vlastními podněty a podporuje zapojení rodičů do života školy. Případné konflikty a stížnosti řeší škola profesionálně a konstruktivním způsobem.**

*Školská rada není skupina, kterou ředitel řídí, ale samosprávný svébytný prvek, který má být ředitelovi partnerem při řízení školy. Je důležité, aby ředitel ŠR podporoval, vyzdvihoval její důležitost, projednával s ní důležitá témata tak, aby rodiče viděli ve ŠR smysluplnost a pokud sami rodiče chtějí řešit problémy, navrhnout změny, obraceli se na své zástupce ve školské radě. Ředitel by měl tuto formu samosprávy a participace jasně podporovat a rozvíjet její potenciál. Pokud si rodiče stěžují, ředitel má řešit konflikty věcně a profesionálně, bez emocí a osobních zájmů, respektovat pravidlo subsidiarity. Je vhodné, pokud ředitel o konfliktních situacích informuje průběžně zřizovatele, aby nedocházelo k informačnímu šumu a zřizovatel měl vždy aktuální informace, pokud se na něj rodiče obrátí.*

Na co se ptát?

* Jaká je z vaše pohledu spolupráce se školskou radou? Přínosná? Nebo spíše formální?
* Vidíte potenciál školské rady v oblasti řešení některých problémů? Např. řešení vyhrocených konfliktů s rodiči na setkáních školské rady, kde je více účastníků?
* Jak vnímáte působení členů školské rady jmenovaných za zřizovatele?
* Jak podle Vás vnímají školskou radu zákonní zástupci žáků? Obrací se na ni o informace, s podněty…?
* Jakým způsobem zapojujete rodiče do života školy?
* Jakým způsobem pořádáte třídní schůzky? Co je jejich cílem?
  1. **Zaměstnanci školy komunikují a jednají se žáky, kolegy i rodiči respektujícím a přátelským způsobem**

*Kultura školy se projevuje v každodenních maličkostech. Pedagogové i provozní zaměstnanci by měli vzájemně, s žáky i rodiči komunikovat jako profesionálové, se vzájemným respektem. Zastrašování, vyhrožování a zesměšňování nemá ve škole místo, stejně jako řešení vzdělávacích či výchovných problémů před těmi, kterých se netýkají. Škola má respektovat soukromí žáků a jejich rodin*.

Na co se můžete ptát?

* Máte etický kodex zaměstnanců?
* Vykytují se na škole případy mocenského vystupování učitele vůči žákům (křičení, zesměšňování, ironie v komunikaci, zasednutí si…) a jak je případně řešíte?
* Jak je zajištěna diskrétnost, aby neunikaly informace o jednotlivých žácích?
* Existují ve škole mechanismy, skrze které mohou žáci poskytovat zpětnou vazbu o tom, co se jim nelíbí, případně když e jim děje něco nepříjemného?
  1. **Škola se v souladu s ŠVP zapojuje do života v obci a spolupracuje se školami i dalšími organizacemi v regionu**

*Škola je důležitou součástí komunity obce a je vhodné, aby místně zakotvené učení, rozvoj kompetencí k občanství, angažovanost a participace měli své místo v ŠVP i v každodenním životě školy. Ať už se jedná o udržování a rozvoj kulturních tradic, péči o veřejný prostor, pomoc seniorům nebo třeba dobrovolnictví. Spolupráce s různými organizacemi v obci i širším regionu je ku prospěchu jak rozvoje dětí, tak života v obci.*

Na co se můžete ptát?

* Jakým způsobem se škola zapojuje do života v obci?
* Jaké výhody a nevýhody škola a konkrétně dětem toto zapojování přináší?
* Máte zapojení školy do života obce začleněno ve školním vzdělávacím programu?
* Chcete navázat spolupráci s někým novým, vyzkoušet nějaký nový tip aktivit?
* Můžeme Vás jako zřizovatel při těchto aktivitách nějak podpořit?

1. **Klima školy**
   1. **Škola podporuje zapojení žáků do života školy např. formou školních samospráv, podílením se na tvorbě pravidel, společného plánování atp.**

*Žáci mají mít ve škole příležitost rozvíjet kompetence k občanství, podílet se na rozhodování, nést odpovědnost, přispívat v rámci svých možností. Pokud jsou žáci k těmto hodnotám vedeni ve škole, je větší pravděpodobnost, že je budou zastávat i ve svém dospělém životě*.

Na co se můžete ptát?

* Funguje na škole žákovský parlament nebo jiná forma žákovské samosprávy?
* Jak se žáci podílejí na tvorbě společných pravidel?
* Jakou podporu mají žáci při organizování svých třídních aktivit a nápadů?
* Uvažovali jste, že by žáci mohli sami rozhodovat o určitém obnosu peněz, co se za ně do školy pořídí, udělá?
  1. **Škola věnuje pozornost osobnostnímu rozvoji a psychosociálním potřebám žáků**

*Kromě samotného vzdělávání se škola má zaměřovat i na komplexní rozvoj každého dítěte. Podporovat žáky v jejich zájmech, pomáhat jim začlenit se do skupiny vrstevníku, rozvíjet sociální inteligenci, učit se konstruktivně řešit problémové situace. Je třeba, aby škola byla vnímavá k potřebám každého žáka, monitorovala rizikové signály a v případě potřeby včas poskytla či zprostředkovala podporu a pomoc.*

Na co se můžete ptát?

* Pracujete ve škole s žákovskými portfolii, přemýšleli jste o jejich zavedení? Pokud ano, v čem vidíte jejich největší přínos?
* Jakým oblastem se ve škole věnuje výchovný poradce nejčastěji?
* Co děláte ve škole pro to, aby se v ní žáci cítili dobře a bezpečně?
* Jak pracuje škola s žáky, kteří jsou noví, přestoupili z jiné školy?
* Jakou máte zkušenost s tím, že by žáci se svými učiteli řešili i osobní těžkosti, nad rámec vzdělávání? Jsou Vaši učitelé na tuto roli připraveni?
* Daří se vám rozpoznávat varovné signály v chování některých žáků a také je následně řešit?
  1. **Škola vytváří prostředí, které je čisté, udržované a podnětné. Zázemí školy nabízí vhodné podmínky pro práci, relaxaci i aktivní trávení volného času.**

*Uspořádané, čisté a podnětné prostředí děti kultivuje. Naše školy musí být školami 21. stol. Jak způsobem vzdělávání, tak zázemím. Škola už dávno nejsou jen dlouhé chodby a třídy s lavicemi a tabulí. Pro individualizaci vzdělávání je vhodné ve třídách i dalších prostorách školy vytvářet různé pracovní a relaxační koutky, které umožňují individuální skupinovou práci na různých zadáních, dle možností dětí. Stejně tak by prostory měly umožňovat aktivní odpočinek, pohybové hry, a to jak uvnitř, tak pokud možno venku.*

Na co se můžete ptát?

* Kdo se ve škole stará o výzdobu, o to, aby prostředí bylo hezké a inspirující? A jak konkrétně?
* Investovali jste v uplynulém roce do nového vybavení, vylepšení zázemí? Osvědčilo se Vám něco, co byste doporučili i do jiné školy?
* Jaké vytváříte podmínky pro aktivní trávení času o přestávkách, v obědové pauze?
* Máte ve škole místa určená pro individuální odpočinek či relaxaci žáků?
* Jak využíváte venkovní prostory a okolí školy? Chodí děti ven na výuku, o přestávce?
  1. **Škola zjišťuje spokojenost žáků, zaměstnanců i rodičů a přijímá opatření potřebná ke zlepšení**

*Nejrůznější dotazníky spokojenosti, ankety, pravidelné rozhovory… to vše dává vedení školy ucelenou zpětnou vazbu, jak fungování školy hodnotí zaměstnanci, žáci i rodiče. Tato zpětná vazba je důležitým východiskem pro další rozvoj školy a vhodnou prevencí pro předcházení konfliktům.*

Na co se můžete ptát?

* Jakým způsobem získáváte zpětnou vazbu od zaměstnanců k fungování školy?
* Jakým způsobem sledujete spokojenost rodičů a žáků s fungováním školy?
* Co jste se v poslední době z těchto zjištění dozvěděli?
* Jak se získanými informacemi pracujete?
* Změnili jste v poslední době něco právě na podnět od zaměstnanců, rodičů, dětí?

1. **Personální vedení**
   1. **Ředitel usiluje o stabilní kvalifikovaný pedagogický tým, zajišťuje adaptační proces začínajících učitelů**

*Přílišná fluktuace může a nemusí být signálem, že něco není v pořádku. Průběžná obměna pedagogického sboru je přirozená. Odchody do důchodu, stěhování, mateřská, neodpovídající kvalita práce… Příliš časté odchody, opakované ukončování pracovního poměru v průběhu školního roku, vysoký podíl nekvalifikovaný pedagogů mohou znamenat riziko. Ředitel je zodpovědný za personální práci. Měl by dle podmínek budovat stabilní kvalifikovaný tým, který je věkově pestrý a společnými silami usiluje o rozvoj školy. Důležité je efektivní nastavení adaptačního procesu a uvádějících učitelů, kteří pomáhají mladým pedagogům na začátku kariéry překonávat obtíže a profesně růst*.

Na co se můžete ptát?

* Jak se Vám pracuje s Vašimi kolegy? Umožňuje Vám složení týmu realizovat plány rozvoje školy a odvádět dobrou práci?
* Je tým stabilní, kvalifikovaný, plánujete nějaké personální změny?
* Plánují někteří zaměstnanci odchod do důchodu/na mateřskou? Máte promyšleno, jak budete za ně hledat nové kolegy?
* Má začínající učitel na Vaší škole dostatečnou podporu při adaptaci, např. v podobě uvádějícího učitele? Čím se liší první rok nového kolegy ve škole?
* Mají učitelé možnost využívat mentoring či supervize, podporu školního psychologa nebo jiných odborníků?
  1. **Ředitel klade důraz na vlastní cílený profesní rozvoj i rozvoj dalších členů vedení školy**

*Vyhraným konkurzem ani 20 lety praxe vše nekončí. Mění se legislativa, mění se pedagogické trendy, mění se děti, rodiče i svět kolem nás. Je třeba, aby ředitel dbal o svůj profesní rozvoj v průběhu celé své kariéry se dále vzdělával. Stejně tak důležité je, aby ve vzdělávání podporoval i další členy vedení školy, protože být např. zástupcem školy vyžaduje jiné znalosti a dovednosti než být jen učitelem.*

Na co se můžete ptát?

* Jaká vzdělávání jste v posledním roce absolvoval(a)? Bylo v něčem užitečné pro Vaši každodenní praxi? Co konkrétně děláte nyní jinak než před rokem?
* Jaká odborná kniha, studie, konference Vás v poslední době zaujala a čím?
* Čemu se chcete v dalším roce nejvíce věnovat v oblasti vlastního profesního rozvoje?
* Jak a v čem se rozvíjejí další členové vedení školy? Jak je v profesním rozvoji podporujete?
* Daří se Vám postupně profesionalizovat vedení školy? Pozorujete změnu, posun k lepšímu?
* Organizujete porady vedení? Jak často a co na nich obvykle řešíte?
  1. **Ředitel podporuje cílený rozvoj a vzdělávání všech zaměstnanců. k tomu využívá vhodných motivačních nástrojů např. kritérií hodnocení a odměňování zaměstnanců. Kritéria pedagogy motivují k neustálému zvyšování kvality výuky**

*Každý se má stále co učit. Pedagogičtí pracovníci mají dokonce zákonem stanovených 12 dnů studijního volna v roce. Avšak vzdělávat by se měli i provozní zaměstnanci, ať už se jedná o novou legislativu, účetnictví, digitalizaci, nebo třeba moderní trendy ve školním stravování či umění komunikace v konfliktních situacích. Ředitel by měl umět své zaměstnance k celoživotnímu učení motivovat a ve vzdělávání je podporovat, tak aby z jejich rozvoje těžila celá škola.*

Na co se můžete ptát?

* Máte zpracovaná kritéria hodnocení pro pedagogy i provozní zaměstnance, podle který hodnotíte kvalitu práce, plánujete další profesní rozvoj a přidělujete odměny?
* Považujete za potřebné, aby se Vaši zaměstnanci dále vzdělávali, případně v jakých oblastech?
* Chodí zaměstnanci sami s nápady na školení, kterých by se chtěli zúčastnit? Připravujete plán školení společně?
* Co nového se Vám díky školením zaměstnanců podařilo ve škole zavést, změnit?
* Když se chce učitel přihlásit na nějaký kurz, máte na to peníze, dokážete za něj zajistit suplování?
* Jaký způsob motivace volíte, když chcete u konkrétního zaměstnance dosáhnout toho, aby se něco nového naučil, změnil/zlepšil svůj způsob práce?
  1. **Ředitel podporuje spolupráci, poskytování vzájemné podpory a zpětné vazby pedagogů uvnitř školy, příp. i s pedagogy jiných škol**

*O moderní škole se hovoří jako o "učící se síti". Ředitel má u zaměstnanců podporovat vzájemné předávání zkušeností, kolegiální hospitace v hodinách, tandemové učení, ale také sdílení vytvořených materiálů či inspirací z absolvovaných školení, a to jak uvnitř samotné školy, tak také mezi školami navzájem.*

Na co se můžete ptát?

* *Jakým způsobem podporujete spolupráci pedagogů?*
* Pracují na škole odborné/metodické týmy zaměřené na konkrétní oblasti, ve kterých si učitelé vzájemně pomáhají?
* Probíhají na škole vzájemné hospitace, tandemová výuka, interní mentoring? Zkoušeli jste zavést? Jaké vidíte výhody či nevýhody?
* Panuje ve škole taková atmosféra, že si učitelé navzájem sdílí své materiály, přípravy, nápady a pomáhají si?
* Jakým způsobem se Vaši učitelé angažují v širší učitelské komunitě? Zapojují se do nějaký regionálních aktivit, pracovních skupin, předávají své zkušenosti jiným učitelům nebo studentům?

1. **Kvalitní výuka**
   1. **Ředitel pravidelně vyhodnocuje obsah i metody výuky, zda jsou v souladu s cíli ve ŠVP, podporují individuální přístup a motivují žáky k dosahování dobrých výsledků ve vzdělávání**

*ŠVP nemá být na dlouhé roky platný dokument, ale živá kniha, která odráží potřeby a rozvoj školy a žáků. Ředitel má neustále vyhodnocovat, zda realizovaná výuka ve škole odpovídá ŠVP, zda je třeba zkvalitňovat práci pedagogů nebo naopak upravit ŠVP tak, aby odpovídal skutečným potřebám. Bez toho, aby ředitel či jeho zástupce pravidelně chodil na hospitace a znal práci svých kolegů, není možné kvalitně vyhodnocovat a zkvalitňovat práci školy.*

Na co se můžete ptát?

* Jakým způsobem si zjišťujete, že učitelé ŠVP Vaší školy znají a pracují s ním?
* Kdy naposledy jste ŠVP aktualizovali a v jaké oblasti?
* Debatujete s učiteli o různých metodách výuky, zkoušíte si v praxi ověřovat, které metody pomáhají, aby děti byly při vzdělávání úspěšné?
* Jak často se Vám daří navštěvovat jednotlivé učitele v hodinách? Co považujete na hospitacích za nejpřínosnější?
* Když byste měl odhadnout, jaký je podíl frontální výuky v hodinách a v jaké míře učitelé používají aktivizující metody – jak byste situaci popsal? Liší se to na 1. a 2. stupni?
* Čím a jak konkrétně se Vašim nejlepším učitelům daří realizovat individuální přístup a motivovat žáky, aby je učení bavilo a měli dobré výsledky?
  1. **Ředitel pravidelně vyhodnocuje výsledky žáků vzhledem ke vzdělávacím cílům ve ŠVP a přijímá potřebná opatření pro zlepšení učení žáků**

*Vzdělávání ve škole má jednoznačně vést k naplňování vzdělávacích cílů, jak jsou popsány v ŠVP. Je třeba systematicky vyhodnocovat výsledky žáků, zda a v jaké míře cílů dosahují. A zdaleka nejde jen o sledování známek na vysvědčení. Ředitel by měl mít díky ověřovacím úlohám podrobné informace, na základě kterých přijímá opatření, která povedou ke zlepšení. Protože cílem je, aby všichni žáci školy stanovených cílů dosahovali.*

Na co se můžete ptát?

* Vyhodnocujete pravidelně výsledky vzdělávání žáků a to, jak naplňující vzdělávací cíle stanovené v ŠVP? v čem jsou Vaši žáci silní a co je naopak slabou stránkou? Jak s výsledky dále pracujete?
* Jaké formy hodnocení na škole využíváte?
* Jaká opatření škola dělá pro zlepšování učení žáků? Když nějaký žák neprospívá, např. na pedagogické radě některý z vyučujících nahlásí, že bude mít dotyčný žák čtyřku, co poté následuje?
  1. **Škola systematicky sleduje vzdělávací pokrok každého žáka. Při plánování a realizaci výuky zohledňuje individuální potřeby žáků i jejich znalosti a dovednosti získané mimo školu**

*Každý žák je jiný, přichází s jinými předpoklady, má jiné rodinné zázemí, jinou motivaci. Samotné porovnávání známek a srovnávání s ostatními žáky, třídami či školami nestačí. Je potřeba sledovat pokrok každého žáka jeho individuální pokrok hodnotit. Cílem je, aby každé dítě pracovalo přiměřeně svým možnostem a optimálně využívalo a rozvíjelo svůj potenciál*.

Na co se můžete ptát?

* Jakým způsobem přizpůsobují učitelé činnosti při hodinách jednotlivým žákům? Jak část se stává, že žáci v jedné třídě/skupině pracují na různě těžkých nebo odlišných úkolech?
* Můžete mi popsat, jak ve škole sledujete individuální pokroky jednotlivých žáků?
* Jak v každodenní práci zohledňujete individuální potřeby žáka?
* Máte ve škole hodně žáků, kteří podle Vás mají tzv. „na víc“? Kteří by mohli mít lepší výsledky, kdyby se víc snažili, měli jiné podmínky, jinou podporu, motivaci, kteří nevyužívají svůj potenciál…? Co škola konkrétně pro tyto žáky dělá?
  1. **Pedagogové se ve své práci zaměřují na rozvoj kompetencí žáků, které budou děti potřebovat pro úspěšný profesní, osobní i občanský život, např. prostřednictvím propojování formálního a neformálního vzdělávání.**

*Škola již zdaleka není jen o předávání informací a znalostí. Svět je plný informací, které jsou snadno a rychle dostupné. Není možné, aby žáci znali vše. Je však důležité, aby měli solidní základy a na těch mohli dle svého zájmu v životě dále stavět. Je důležité, aby uměli informace vyhledávat, třídit, kriticky hodnotit, vyvozovat z nich závěry a aplikovat je při další práci. Kompetence jsou soubory znalostí, dovedností a postojů a ty je třeba u dětí rozvíjet. Rozvíjet kompetence učit se, řešit problémy, spolupracovat, i to je úkolem moderní školy.*

Na co se můžete ptát?

* Které kompetence považujete pro dnešní děti a jejich budoucnost za nejdůležitější?
* Jaké aktivity zaměřené na rozvoj kompetencí (nikoli jen znalostí) ve škole realizujete?
* Podle čeho poznáte, že se vám v oblasti rozvíjení kompetencí žáků daří?
* Má škola vytvořený systém hodnocení kompetencí žáků, mimo běžnou klasifikaci?

1. **Podpora žáků se specifickými potřebami**
   1. **Ředitel podporuje např. formou DVPP rozvoj kompetencí pedagogů v oblasti výuky žáků ohrožených školním neúspěchem a žáků nadaných**

*Práce se žákem se speciálními vzdělávacími potřebami nemusí být vždy snadná. Proto je důležité, aby pedagogové byli vybaveni potřebnými kompetencemi. Je úkolem ředitele, aby dbal o vzdělávání pedagogů v této oblasti, neboť jen profesně připravený pedagog je dobře připraven žáky s SVP vzdělávat tak, aby skutečně dělali pokroky ve vzdělávání a jejich začlenění ve třídě probíhalo harmonicky.*

Na co se můžete ptát?

* Jak vnímáte problematiku žáků se specifickými potřebami ve vaší škole? Jste na práci s nimi odborně/kapacitně připraveni?
* Chtějí se pedagogové v této oblasti vzdělávat? Jaká školení v uplynulém roce realizovali?
* Věnuje se někdo z vašich kolegů speciálně problematice práce s nadanými žáky?
  1. **Škola má fungující školní poradenské pracoviště a efektivně spolupracuje s dalšími odbornými pracovišti (PPP, SPC, atd.) při vytváření účelné podpory různým skupinám žáků**

*Škola s různorodým kolektivem žáků se neobejde od odborné podpory specializovaných pracovníků. Poradenské služby je možné zajištovat vlastními zaměstnanci, školním psychologem či speciálním pedagogem, nebo ve spolupráci se školským poradenských zařízením. Ředitel by měl vždy umět popsat, jaká forma podpory je ve škole poskytována žákům, kteří potřebují pomoc, jsou ohrožení školním neúspěchem nebo prochází z různých důvodů náročným obdobím*.

Na co se můžete ptát?

* Jak hodnotíte spolupráci s pedagogickou psychologickou poradnou?
* Jak jste pojali činnost školního poradenského pracoviště?
* Jakou formu podpory poskytujete ve škole žákům?
* S čím máte dobré zkušenosti, co se vám osvědčilo?
* Jak se vám daří komunikovat se zákonnými zástupci v této oblasti?
  1. **Škola se věnuje práci s nadanými a mimořádně nadanými žáky a nabízí jim činnosti pro jejich individuální rozvoj**

*Je důležité, aby škola neopomíjela rozvoj nadaných dětí. Nadané dítě často není na první pohled nápadné, proto škola musí aktivně nadání žáků identifikovat a rozvíjet. Práce s nadanými žáky vyžaduje větší množství času pedagogů, ale není možné na ni rezignovat. Schopnost školy rozvíjet zájmy, talent a nadání jednotlivých dětí vede mimo jiné k tomu, že rodiče necítí naléhavou potřebu hlásit dítě na víceleté gymnázium či prestižní základní školu, neboť vidí, že v současné škole je nadání dítě rozvíjeno a dítě pracuje na hranici svého potenciálu.*

Na co se můžete ptát?

* Jaké máte ve škole zkušenost s podporou nadaných žáků?
* Jakým způsobem nadané žáky identifikujete a rozvíjíte?
* Máte pro nadané děti ve škole nějaké speciální vybavení, programy, aktivity?
* Jak spolupracujete s rodiči nadaných žáků?
  1. **Žáci ohrožení školním neúspěchem mají možnost využívat specifické formy individuální podpory včetně pomůcek a vybavení, které přináší pozitivní efekt**

*Kvalita pedagogické práce školy se projevuje mimo jiné tím, že škola umí nastavit tzv. záchrannou síť, která zachytí žáky, které mají vzdělávací či jiné problémy, podchytí je a nabídne jim potřebnou podporu. Taková podpora může mít mnoho podob poradenské služby, pedagogická intervence, specifické vzdělávací metody, jiné didaktické pomůcky, vrstevnické učení atp.*

Na co se můžete ptát?

* Jaké má škola zkušenosti s podporou žáků se špatnými výsledky a žáků v těžkých životních situacích?
* Co vše využíváte k jejich podpoře? Jakým způsobem těmto žákům pomáháte?
* Co se vám ve škole osvědčilo, co funguje?

1. **Řízení a hospodaření organizace**
   1. **Škola je manažersky dobře řízena, jsou jasně stanoveny kompetence zaměstnanců, ředitel účelně deleguje úkoly, posiluje odpovědnost a profesní rozvoj dalších vedoucích pracovníků**

*Řídit i poměrně malou firmu není jednoduché. Natož školu, kde jsou desítky zaměstnanců a stovky žáků a jejich rodičů, a jejíž rozpočet je v řádech mnoha miliónů korun. Navíc, když ředitel je nejčastěji sám profesním původem spíše učitel než manažer. Proto je důležité, aby se ředitel do své manažerské role dobře vžil, osvojil si základní principy řízení organizace, naučil se plánovat, organizovat, ale také delegovat a kontrolovat úkoly.*

Na co se můžete ptát?

* Jak máte rozděleny jednotlivé kompetence ve škole v oblasti managementu? Kdo se o co stará, kdo za co zodpovídá?
* Jak probíhá komunikace a spolupráce mezi těmito lidmi?
* Jak vyhodnocujete funkčnost systému řízení školy?
* Plánujete v nejbližší době nějaké změny? Pokud ano, jaké?
  1. **Ředitel plní řádně a včas své povinnosti vyplývající z platné legislativy, respektuje oprávněné pokyny zřizovatele, MŠMT a nadřízených orgánů. Provedené kontroly jsou bez závažných zjištění**

*Vedle odpovědnosti za kvalitu vzdělávání musí ředitel plnit i roli statutárního zástupce organizace, znát důležité zákony a předpisy a řídit se jimi, průběžně monitorovat a kontrolovat chod organizace a snažit se napravovat a zlepšovat slabá místa. Je důležité nastavit kontrolní systém, obklopit se schopnými kolegy a vědět, kam si zajít pro radu, když hrozí problémy a nevím si rady.*

Na co se můžete ptát?

* Jak se vám daří vytvářet si prostor pro to, abyste sledoval novinky v oblasti legislativy, aktuální informace, doplňoval si znalosti?
* Proběhly v uplynulém roce ve škole nějaké kontroly? Jak jste v nich obstáli? Přijali jste nějaká potřebná nápravná opatření?
* Máte se na koho obrátit pro radu, ubezpečení správnosti a pomoc?
* Kolik času v průběhu týdne věnujete nepedagogické práci?
* Jak máte nastavený kontrolní systém?
  1. **Škola hospodárně nakládá se svěřeným majetkem a zajišťuje jeho efektivní využívání, má účelně sestavený rozpočet, plní své finanční závazky. Dle možností využívá možnosti vícezdrojového financování.**

*Většinou má škola zřizovatelem svěřený majetek a měla by se o něj s péčí řádného hospodáře starat. Jak o budovy, tak o vybavení. A to nejenom ve smyslu oprav a údržby, ale také smysluplného využití, tak aby sloužil například komunitnímu životu v obci nebo dalším organizacím, např. formou pronájmů, výpůjček, sdílení atp. Co se financí týče, ředitel nemusí být ekonom, ale měl by dobře vědět, odkud jaké peníze čerpá, na co je může efektivně využít a jak lze využívat další zdroje. Není nutné jen z principu vyčerpat rozpočet do poslední koruny ani neustále šetřit a hromadit na účtech peníze, které mohou s časem ztrácet na hodnotě. Efektivně, rozumně a ve prospěch dobré věci.*

Na co se můžete ptát?

* Jak náročná je pro vás údržba školní budovy a péče o majetek?
* Daří se vám nalézat způsoby, jak efektivně pronájmy v rámci doplňkové činnosti podpořit další organizace a zároveň rozpočet školy?
* Jak Vám vyhovuje současné sestavování a výše rozpočtu od zřizovatele a proč?
* Co plánujete v nejbližší době realizovat? Co k tomu budete potřebovat?
* Jaké další zdroje financování využíváte pro rozvoj školy?
* V čem vás můžeme jako zřizovatel podpořit?
  1. **Ředitel školy efektivně využívá státní rozpočet a možnosti PHmax, dle stanovených kritérií využívá nenárokové složky platu k motivaci zaměstnanců a oceňování kvalitně odvedené práce jednotlivých pracovníků.**

*Po změně financování regionálního školství od roku 2020 školy již nedostávají peníze „na žáka“, ale zjednodušeně řečeno na počet tříd a odučených hodin. Ředitelé tak nemusí „bojovat“ o každé dítě a naplňovat třídy do maximálního počtu. Naopak mohou díky tzv. PHmaxu financovat například dělení třídy do menších skupiny na vybrané předměty nebo třeba výuky v tandemu, kdy ve třídě pracují dva učitelé najednou. To vše má přispět ke kvalitě vzdělávání. Rovněž ředitelé dostávají peníze na nepedagogické pracovníky na ředitelství – správce, účetní, administrativní síla, IT správce… dle velikosti školy. Tito pracovníci mají řediteli pomoci v jeho manažerské pozici, aby se mohl soustředit na to důležité a ostatní delegoval. Státní rozpočet počítá s tím, že cca. 80 % prostředků je určeno na tarifní platy a 20 % na nenárokové složky. To dává řediteli dostatečný prostor k finanční motivaci zaměstnanců.*

Na co se můžete ptát?

* Jak využíváte nové možnosti PHmax ve vaší škole?
* Jak využíváte finanční prostředky na nepedagogy na ředitelství, jak velký úvazek máte předepsaný a na jaké pozice jej využíváte?
* Jak často a podle jakých pravidel přehodnocujete osobní příplatek a přiznáváte odměny?
* Odpovídá MŠMT udávaný poměr 80:20 nárokových a nenárokových složek i platům u vás ve škole?