# KOMENTÁŘE KE KRITÉRIÍM PRO HODNOCENÍ ŘEDITELE MŠ

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 2 roky/5 let/od vašeho nástupu posunula, změnila, v čem je jiná?
  1. **Cíle rozvoje školy jsou veřejně dostupné, tak aby se s nimi rodiče dětí mohli seznámit**

*Je vhodné, aby škola o svých strategických plánech a směřování školy informovala rodiče, minimálně na webových stránkách školy. Rodiče by se měli do života školy zapojovat. Z tohoto důvodu je důležité, aby škola s rodiči komunikovala nejenom o jejich dítěti, ale také o tom, co se ve škole děje, jaké metody výuky používá a z jakého důvodu.*

Na co se můžete ptát?

* Kde získají rodiče informace o školním řádu, etickém kodexu a organizaci chodu školy?
* Využíváte pro komunikaci s rodiči i jiný kanál než webové stránky?
* Mají rodiče přístup k dlouhodobým záměrům školy a plánu rozvoje?
* Debatujete s rodiči o tom, kam by se škola měla posunout?
  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. Nejsou to 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 umožňuje rodičům přicházet s vlastními podněty a podporuje zapojení rodičů do života školy. Případné konflikty a stížnosti řeší škola profesionálně a konstruktivním způsobem**

*Pro školu by rodiče měli být partneři a měli by mít možnost se k chodu a organizaci školy vyjádřit. 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 Vašeho pohledu spolupráce s rodiči? Je přínosná, v přátelském duchu, nebo spíše formální?
* Jak řešíte některé problémy? Např. vyhrocené konflikty s rodiči, problémy při třídních schůzkách atd.?
* Přicházejí rodiče dětí sami s vlastními podněty pro rozvoj školy? Nebo naopak škola poptává, zda mají nápady k rozvoji školy? O jaké podněty/nápady konkrétně se jedná?
* Jaké téma jste naposledy s nimi řešili?
* Mají rodiče možnost nahlédnout do „života“ školy v rámci společných aktivit?
* Jakým způsobem zapojujete rodiče do života školy (společné akce: besídky, vystoupení, dny otevřených dveří)?
* Jakým způsobem pořádáte třídní schůzky? Co je jejich cílem?
  1. **Zaměstnanci školy komunikují a jednají s dětmi, kolegy i rodiči respektujícím a přátelským způsobem**

*Kultura školy se projevuje v každodenních maličkostech. Pedagogové i provozní zaměstnanci by měli vzájemně, s dětmi 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 dětí a jejich rodin*.

Na co se můžete ptát?

* Máte etický kodex zaměstnanců?
* Vyskytují se na škole případy mocenského vystupování učitele vůči dětem (křičení, zesměšňování, ironie v komunikaci, zasednutí si…) a jak je případně řešíte?
* Jak je zajištěna diskrétnost, aby neunikaly informace o jednotlivých dětech?
* Existují ve škole mechanismy, skrze které mohou děti poskytovat zpětnou vazbu o tom, co se jim nelíbí, případně když se 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 měly 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 škole 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 dbá na vytváření bezpečného prostředí pro každé dítě, respektuje jeho individuální potřeby, podporuje týmovou spolupráci, nikoli soutěživost a rivalitu**

*Škola vytváří nejenom podnětné prostředí, ale poskytuje také pocit bezpečí. Je prostředím, kde se děti setkávají, navzájem se obohacují, vytváří si první kamarády a dostávají se do skupiny tvořící společenství. Škola přihlíží k tomu, že je každé dítě jiné, přichází s jinými předpoklady, má jiné rodinné zázemí, jinou motivaci. Samotné srovnávání s ostatními dětmi nestačí. Je potřeba sledovat pokrok každého dítěte a 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?

* Vytváříte optimální podmínky k rozvoji osobnosti každého dítěte?
* Popište, jakým způsobem rozvíjíte týmovou spolupráci?
* Jak v každodenní práci zohledňujete individuální potřeby dítěte?
* Můžete mi popsat, jak ve škole sledujete individuální pokroky jednotlivých dětí?
  1. **Škola věnuje pozornost osobnostnímu rozvoji a psychosociálním potřebám dětí**

*Mateřská škola se má zaměřovat na komplexní rozvoj každého dítěte. Podílí se na jeho zdravém citovém, rozumovém a tělesném rozvoji. Podporuje děti v jejich zájmech, pomáhá jim začlenit se do skupiny vrstevníku, rozvíjet sociální inteligenci, osvojit si základní pravidla chování, životních hodnot a mezilidských vztahů. Je třeba, aby škola vnímala potřeby každého dítěte, monitorovala rizikové signály a v případě potřeby včas poskytla či zprostředkovala podporu a pomoc.*

Na co se můžete ptát?

* Pracujete ve škole s portfolii dětí, přemýšleli jste o jejich zavedení? Pokud ano, v čem vidíte jejich největší přínos?
* Co děláte ve škole pro to, aby se v ní děti cítily dobře a bezpečně?
* Jak pracuje škola s dětmi, které právě nastoupily nebo přestoupily z jiné školy?
* Daří se Vám rozpoznávat varovné signály v chování některých dětí a také je následně řešit?
* Spolupracujete s pedagogicko-psychologickou poradnou, logopedem a dalšími odbornými pracovišti? Pokud ano, jakým způsobem tuto spolupráci hodnotíte.
  1. **Škola vytváří prostředí, které je čisté, udržované a podnětné.**

*Uspořádané, čisté a podnětné prostředí děti kultivuje. Naše školy musí být školami 21. stol. Jak způsobem vzdělávání, tak zázemím. 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?
* Máte ve škole místa určená pro individuální odpočinek či relaxaci dětí?
* Jak využíváte venkovní prostory a okolí školy?
  1. **Škola zjišťuje spokojenost 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 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 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 či rodičů?

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 a 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 vzdělávání**

*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 nějakých regionálních aktivit, pracovních skupin, předávají své zkušenosti jiným učitelům nebo studentům?

1. **Kvalitní vzdělávání**
   1. **Ředitel pravidelně vyhodnocuje obsah i metody vzdělávání, zda jsou v souladu s cíli ve ŠVP, podporují individuální přístup a motivují děti k rozvoji a vzdělávání**

*ŠVP nemá být na dlouhé roky platný dokument, ale živá kniha, která odráží potřeby a rozvoj školy a dětí. 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?
* Čím a jak konkrétně se Vašim nejlepším učitelům daří realizovat individuální přístup a motivovat děti, aby je učení bavilo?
  1. **Ředitel pravidelně vyhodnocuje výsledky dětí vzhledem ke vzdělávacím cílům ve ŠVP a přijímá potřebná opatření**

*Vzdělávání ve škole má jednoznačně vést k naplňování vzdělávacích cílů, jak jsou popsány ve ŠVP. Je třeba systematicky vyhodnocovat výsledky dětí, zda a v jaké míře cílů dosahují. Ředitel by měl mít díky ověřovacím úlohám podrobné informace, na jejichž základě přijímá opatření, která povedou ke zlepšení. Protože cílem je, aby všechny děti školy stanovených cílů dosahovaly.*

Na co se můžete ptát?

* Vyhodnocujete pravidelně výsledky dětí a to, jak naplňující cíle stanovené ve ŠVP?
* V čem jsou Vaše děti silné a co je naopak jejich slabou stránkou? Jak s výsledky dále pracujete?
* Jaká opatření škola dělá pro zlepšování výsledků dětí?
  1. **Pedagogové nabízejí dětem aktivity podporující objevování, experimentování, kladení otázek, tvořivost a samostatnost.**

*Kreativita by se dala nejspíš definovat jako schopnost vymýšlet a tvořit. Dětí jsou jí přirozeně obdařeny. Podpora kreativity u dětí má bezpochyby pozitivní vliv na jejich vývoj. Pokud si děti rozvinou schopnost přistupovat k životu i povinnostem tvůrčím způsobem, bude jim to v dospělosti ku prospěchu. Děti poznávají svět nezatížený pravidly a postupy, nové věci si zkoušejí osahat a zvládnout prakticky, čímž se přirozeně podporuje i jejich samostatnost.*

Na co se můžete ptát?

* Má škola aktivity vedoucí k rozvoji tvořivosti a samostatnosti dětí ve ŠVP?
* Jsou pedagogičtí pracovníci školy průběžně vzděláváni v oblasti rozvoje kreativity u dětí? (semináře, workshopy…)
* Má škola dostatečné a vhodné materiální vybavení pro rozvoj kreativity a samostatnosti dětí?
* Spolupracuje škola s rodiči v oblasti tvořivosti a samostatnosti dětí? (náměty pro hry s rodiči, sourozenci, tvořivé „dílničky“ …)
  1. **Škola vyváženě a účelně zařazuje různé metody a formy vzdělávání – individuální práci dětí, činnosti v malých skupinkách i společné aktivity celé třídy.**

*V návaznosti na ŠVP škola zařazuje do vzdělávacího procesu různé formy a metody výuky s ohledem na vývojové, věkové a individuální předpoklady dítěte. Poskytuje dostatek možností pro individuální, skupinovou i hromadnou práci dětí, pro spontánní a řízené aktivity. Cílem je zvolit optimální cestu ke každému dítěti, motivovat ho k vyzdvižení silných stránek a posílení jeho slabších stránek.*

Na co se můžete ptát?

* Stručně popište metody a formy práce, které využíváte k všestrannému rozvoji dětí.
* Proveďte zhodnocení efektivity využitých metod, jejich vliv na vzdělávací proces a jeho zkvalitnění.
* Jak pracujete s dětmi, které jsou vzhledem k vrstevníkům v některé oblasti méně vyzrálé či opožděné?
* Podle čeho vytváříte individuální vzdělávací plány u dětí, které potřebují individuální péči?
* Vytváříte nabídku alternativních aktivit?

1. **Podpora dětí se specifickými potřebami**
   1. **Ředitel podporuje např. formou DVPP rozvoj kompetencí pedagogů v oblasti vzdělávání dětí se speciálními vzdělávacími potřebami**

*Práce s dítětem 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 děti s SVP vzdělávat tak, aby skutečně dělaly pokroky ve vzdělávání a jejich začlenění ve třídě probíhalo harmonicky.*

Na co se můžete ptát?

* Jak vnímáte problematiku dětí 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 dětmi?
  1. **Škola spolupracuje s odbornými pracovišti (PPP, SPC, atd.), je připravena přijmout děti, které vyžadují speciální péči**

*Škola s různorodým kolektivem dětí se neobejde bez 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 dětem, které potřebují pomoc, jsou ohroženy školním neúspěchem nebo prochází z různých důvodů náročným obdobím*.

Na co se můžete ptát?

* Jak hodnotíte spolupráci s pedagogicko*-*psychologickou poradnou?
* Jak jste pojali činnost školního poradenského pracoviště?
* Jakou formu podpory poskytujete ve škole dětem?
* 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 dětmi 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 dětí identifikovat a rozvíjet. Práce s takovými dětmi vyžaduje větší množství času pedagogů, ale není možné na ni rezignovat.*

Na co se můžete ptát?

* Jaké máte ve škole zkušenosti s podporou nadaných dětí?
* Jakým způsobem nadané děti identifikujete a rozvíjíte?
* Máte pro nadané děti ve škole nějaké speciální vybavení, programy, aktivity?
* Jak spolupracujete s rodiči nadaných dětí?
  1. **Škola aktivně spolupracuje s rodinami dětí se speciálními vzdělávacími potřebami s cílem co nejvyšší míry připravenosti každého dítěte na základní vzdělávání**

*Kvalita pedagogické práce školy se projevuje mimo jiné tím, že škola umí nastavit tzv. záchrannou síť, která podchytí děti, které mají vzdělávací či jiné problémy, a nabídne jim potřebnou podporu. Spolupráce s rodiči těchto dětí je klíčová, je třeba si dohodnout její pravidla. Škola pravidelně předává rodičům informace, může určit také termíny konzultací. Důležité je rodiče ujistit, že respektujete jedinečnost jejich dítěte, uděláte pro jejich dítě vše, co bude ve Vašich silách, a že se na Vás mohou kdykoli obrátit.*

Na co se můžete ptát?

* Dohodli jste s rodiči pravidla spolupráce ku prospěchu dítěte?
* Komunikujete ohledně zapojení dítěte se SVP také s ostatními rodiči? Např. na třídní schůzce?
* Jak byste postupovali v případě, pokud by někteří rodiče měli výhrady k tomu, aby se společně s jejich dítětem vzdělávalo ve škole dítě se SVP? (obava, že bude na jejich dítě méně času a bude zaostávat).
* Stalo se Vám, že jste na „jinakost“ dítěte upozorňovali jeho zákonné zástupce, ale oni SVP svého dítěte odmítali připustit? Jakým způsobem s takovými rodiči komunikujete?
* Jak vysvětlíte odlišné potřeby dítěte se SVP ostatním dětem?
* Jaký způsob komunikace s rodiči dítěte se SVP a v jaké frekvenci se Vám osvědčil?

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 zaměstnanci, děti, jejich rodiče, a kdy je ředitel 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 o co se 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, nebo neustále šetřit a hromadit na účtech peníze, které mohou časem ztrácet na hodnotě. Důležité je postupovat 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 dítě“, 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, aj. 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 přibližně 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?