

## SNÍMEK ROZVOJE PEDAGOGICKÉHO VEDENÍ ŠKOLY DOTAZNÍK

Snímek rozvoje pedagogického vedení školy je určen ředitelům škol ke sledování aktuálního stavu naplňování kritérií kvalitní školy v oblasti 2 Pedagogické vedení školy. Pokud se v textu píše o řediteli školy, je tím míněn jak ředitel, tak ředitelka a tam, kde to dává smysl, též vedení školy představované více lidmi. Pro dosažení přehlednosti záznamu byla zvolena pětice úrovní, které popisují míru dosahování/uplatňování jednotlivých subkritérií. Úrovně jsou sice navazující, ale vzhledem k jejich povaze a rozmanitosti podmínek škol nemůže být jejich hranice zcela ostrá. Při pochybnostech je vhodnější zvolit nižší úroveň.

Popis jednotlivých úrovní:

### ***Potřebuji se zorientovat***

Tuším, případně si uvědomuji, jaký je žádoucí stav, ale zatím jsem o jeho dosažení systematicky neusiloval. Potřebuji se nejprve lépe zorientovat, co konkrétně bych měl/mohl dělat u nás ve škole, abych dané subkritérium začal naplňovat.

### ***Mám představu/plán***

Rozumím tomu, jaké jsou požadavky na naplnění subkritéria, a mám jasnou představu o tom, jak by mělo být uplatňováno v podmínkách naší školy. Chystám kroky k jeho praktickému naplňování.

### ***První kroky***

Začínám realizovat kroky k naplňování kritéria, začínám uplatňovat postupy, aktivity, opatření, které by měly vést ke zlepšování. Reflektuji procesy, monitoruji průběh a zatím očekávám přínosy a výsledky. Podle potřeby provádím korekce plánů i aktivit.

### ***Jsem na cestě***

Zaznamenávám pozitivní výsledky uplatňovaných postupů, aktivit, opatření. Mohu doložit, že se posouváme směrem k naplňování subkritéria. Změny se postupně usazují a stávají se normou.

### ***Prozatím naplněno***

Toto subkritérium se stalo standardní součástí pedagogického vedení naší školy. Jeho naplňování nevyžaduje zvláštní úsilí. Starám se především o udržení dosažené úrovně.

## 2.1 Vedení školy aktivně řídí, pravidelně monitoruje a vyhodnocuje práci školy a přijímá účinná opatření

**Vedení školy aktivně řídí pedagogické procesy na úrovni školy. Podněcuje pedagogický rozvoj školy v souladu s koncepcí rozvoje školy. Systematicky vyhodnocuje stav ve všech důležitých oblastech pedagogických procesů (vzdělávání), ale i v oblasti řízení školy. Systém autoevaluace školy je promyšlený. Procesy řízení i vyhodnocování jsou prováděny efektivně tak, aby vytvářely podmínky pro zkvalitňování vzdělávání každého žáka. Vyhodnocována je i účinnost opatření zaváděných ke zlepšení stavu. Při řízení vedení školy respektuje všechny relevantní právní předpisy.**

	Potřebuji se zorientovat	Mám představu/plán	První kroky	Jsem na cestě	Prozatím splněno
Řízení pedagogických procesů na škole věnuji významnou část pracovního času. Procesy					

plánuji, řídím, vyhodnocuji a mám doklady, že tak činím pravidelně.					
Východiskem pro řízení pedagogických procesů je koncepce rozvoje školy, do jejíž aktualizace zapojuji pedagogy.					
Součástí mé řídicí práce je pravidelné vyhodnocování podmínek, průběhu i výsledků vzdělávání s ohledem na každého žáka naší školy.					
Při pravidelném hodnocení průběhu vzdělávání se řídím souborem kritérií kvality, která jsme společně formulovali a jsou všem známa.					
Účelně zapojuji maximum pedagogů do vyhodnocování pedagogických procesů.					
Na základě pravidelného vyhodnocování přijímáme opatření ke zlepšení, zajišťuji, že jim pedagogové rozumí, akceptují je, a plánuji jejich realizaci.					
Podporuji pedagogy v osvojování si přístupů rozvíjejících potenciál každého žáka.					

## 2.2 Vedení školy aktivně vytváří zdravé školní klima – pečuje o vztahy mezi pedagogy, žáky i vzájemné vztahy mezi pedagogy, žáky i jejich rodiči a o vzájemnou spolupráci všech aktérů

**Vedení školy aktivně vytváří pozitivní klima, které podporuje učení každého žáka. Vlastní prostředí školy, čistota a estetická úprava vnitřních prostor i okolí napomáhají pozitivnímu klimatu. Pozitivní školní klima se projevuje v dobrých prosociálních vztazích mezi pedagogy navzájem, mezi pedagogy a žáky, mezi žáky navzájem i mezi rodiči a vedením školy a pedagogy. Žáci školy jsou respektováni a dodržují pravidla, na jejichž formulování mají možnost se podílet. Pedagogové aktivně přispívají k rozvoji školy. Vedení školy efektivně vytváří podmínky pro rozvoj pedagogické spolupráce mezi pedagogy a v průběhu roku také dostatek příležitostí pro vzájemnou spolupráci pedagogů a rodičů. Nástroje ke sledování a vyhodnocování školního klimatu jsou účinně užívány tak, aby napomáhaly jeho zlepšování.**

	Potřebuji se zorientovat	Mám představu/plán	První kroky	Jsem na cestě	Prozatím splněno
Školu řídím způsobem, který jednoznačně přispívá k pozitivnímu školnímu klimatu. Ve škole se díky tomu cítí dobře žáci, pedagogové i rodiče.					
Vyhodnocuji, zda je ve škole atmosféra podporující učení každého žáka. Prioritu mají kroky podporující učení každého žáka.					
Svým působením posiluji vytváření pozitivních vztahů tak, aby svým chováním a jednáním i pedagogové a nepedagogové přispívali k pozitivnímu klimatu.					
Usiluji o maximální zapojení pedagogů do chodu školy. Podporuji jejich vzájemnou komunikaci, spolupráci, pozitivní vztahy i kolegiální podporu.					
Věnuji dostatečnou pozornost prostředí školy, čistotě a estetické úpravě vnitřních prostor i okolí, které napomáhají pozitivnímu klimatu.					
Školní klima ve spolupráci se všemi aktéry sleduji prostřednictvím vhodných nástrojů, získané informace vyhodnocuji a přijímáme opatření ke zlepšování.					
Žáci se podílí na vytváření školních pravidel, která jsou orientována především na žádoucí způsoby chování a vyjadřují vzájemný respekt.					

Podporuji co nejširší účinnou spolupráci pedagogů a rodičů v průběhu roku (minimálně vytvářením podmínek).					
--	--	--	--	--	--

### 2.3 Vedení školy usiluje o zajištění optimálních personálních podmínek pro vzdělávání, cíleně pečuje o naplnění relevantních potřeb každého pedagoga a jeho profesní rozvoj,...

Vedení školy provádí systematické hodnocení práce pedagogů a poskytuje jim pravidelně užitečnou zpětnou vazbu k jejich práci. Na základě hodnocení plánuje spolu s pedagogy jejich další profesní rozvoj. Vedení školy úspěšně motivuje pedagogy k sebehodnocení a ke vzájemnému poskytování užitečné zpětné vazby. Aktivně a účinně podněcuje profesní rozvoj pedagogů rozmanitými efektivními formami a vytváří podmínky pro jejich realizaci. Škola cíleně podporuje rozvoj pedagogických schopností začínajících pedagogů, pro něž má zpracovaný funkční a účinný adaptační program.

	Potřebuji se zorientovat	Mám představu/plán	První kroky	Jsem na cestě	Prozatím splněno
Pravidelně hospituji ve vyučovacím procesu a každou hospitaci s pedagogem reflektujeme.					
Při pohospitačním rozhovoru se zaměřuji na poskytnutí užitečné popisné zpětné vazby k navštívené výuce.					
Na základě hodnocení sestavuji s každým pedagogem plán profesního rozvoje (nebo obdobný plán) na další období, který pravidelně vyhodnocujeme.					
Motivuji pedagogy k využívání dohodnutých kritérií kvality pedagogické práce k sebehodnocení (například vytvářením portfolií).					
Pro podporu začínajících či nově příchozích pedagogů stanovuji adaptační plán (včetně role uvádějícího učitele). Plán je vyhodnocován a přizpůsobován.					
Zajišťuji podmínky pro efektivní DVPP podle dohodnutých plánů profesního rozvoje a efektivně při tom využívám vnitřních personálních kapacit školy.					
Zapojuji nebo podporuji zapojení pedagogů školy do spolupráce s ostatními školami formou síťování či účasti v projektech.					

### 2.4 Vedení školy usiluje o optimální materiální podmínky vzdělávání a pečuje o jejich účelné využívání

Vedení školy systematicky vyhodnocuje stav materiálních podmínek pro vzdělávání. V souladu s koncepcí rozvoje školy a ve spolupráci se zřizovatelem aktivně zajišťuje takový stav materiálních podmínek, který umožní vzdělávání každému žákovi dle jeho individuálních vzdělávacích potřeb. Vedení školy aktivně usiluje o udržení dobrého technického stavu školy, materiálních podmínek vzdělávání a jejich průběžné zkvalitňování.

	Potřebuji se zorientovat	Mám představu/plán	První kroky	Jsem na cestě	Prozatím splněno
Pravidelně a systematicky vyhodnocuji stav vnějších a vnitřních prostor školy, její vybavení nábytkem a učebními pomůckami včetně digitálních technologií a připojení k internetu.					
Investice do zlepšování materiálních podmínek směřuji především do oblasti individualizace					

výuky a rozvoje potenciálu každého žáka (včetně nadaných).					
Zapojuji pedagogy, příp. žáky, do plánování investic i materiálního zlepšování podmínek pro vzdělávání.					
Zjišťuji názory rodičů a využívám jejich námětů k plánování materiálního rozvoje školy.					
Pravidelně vyhodnocuji společně s pedagogy využívání učebních pomůcek včetně digitální techniky a přijímám opatření k jejich efektivnímu využívání.					
Ověřuji, že plánování materiálního rozvoje školy je v souladu s koncepcí rozvoje školy. V případě zjištěného nesouladu měním plány nebo reviduji koncepci.					

## 2.5 Vedení školy klade důraz na vlastní profesní rozvoj

**Vedení školy má plán vlastního manažerského a pedagogického rozvoje, který dlouhodobě realizuje a který má efektivní dopad na kvalitu řízení školy. Jeho součástí jsou aktivity spojené s výměnou zkušeností na jiných školách podobného typu.**

	Potřebuji se zorientovat	Mám představu/plán	První kroky	Jsem na cestě	Prozatím splněno
Plánuji a vyhodnocuji vlastní profesní rozvoj v celé šíři. (manažerský i pedagogický rozvoj) Víím, co do mého profesního rozvoje patří.					
Reflektuji pravidelně svoji řídicí praxi a provádím včasné korekce, je-li to zapotřebí.					
Využívám některou z forem profesní podpory – mentoring, koučink, supervizi aj., příp. se zapojuji do některé ze skupinových forem podpory s ostatními kolegy řediteli.					
Pravidelně si vyměňuji zkušenosti se členy vedení škol podobného typu. Inspirace a zkušenosti takto získané přenáším do své práce ve škole.					
Využívám digitálních technologií k získávání a sdílení zkušeností se školami, o které se dělíme prostřednictvím digitálních nástrojů a sociálních sítí.					
O svém profesním rozvoji komunikuji s pedagogy školy, dávám tím příklad a nastavuji kulturu školy jako učící se organizace.					