

Jak zvládat nával administrativy

Mgr. Miloslav Hubatka

Praha 3.prosince 2018

Ředitel jako manažer

Změna nároků – změna přístupů

Posun od pedagoga k manažerovi

Procesní řízení a další nástroje „ohnuté“ na školní podmínky



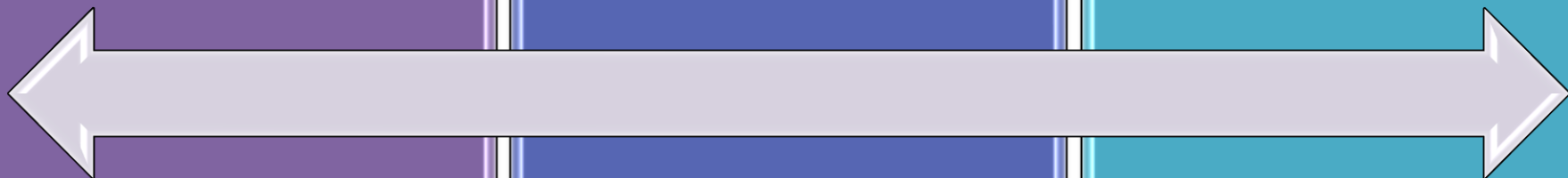
Úředník



Lídr



Manažer



2009-2012

Vybavení ICT
Akce a aktivity
ŠVP event.
Mimoškolní akce

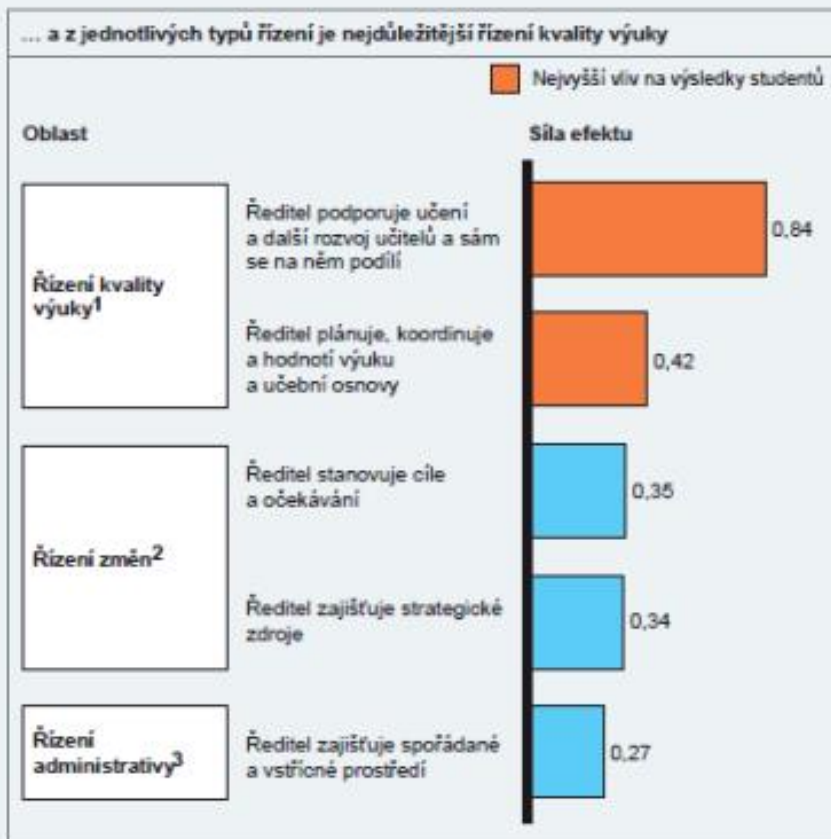
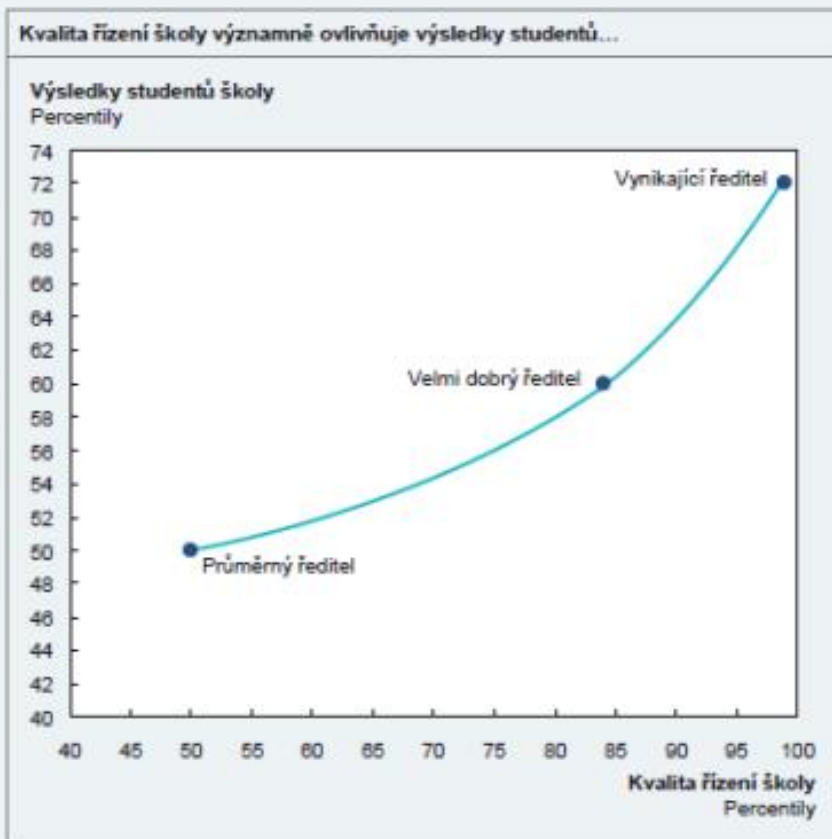
2013-2017

Diferenciace
Individualizace
Inkluze

2018 ...

Komunikace
Participační modely
Podpora a pomoc

Obrázek 12: Důležitost efektivního řízení školy



1 Řízení výuky spočívá ve zvyšování kvality výuky na školách

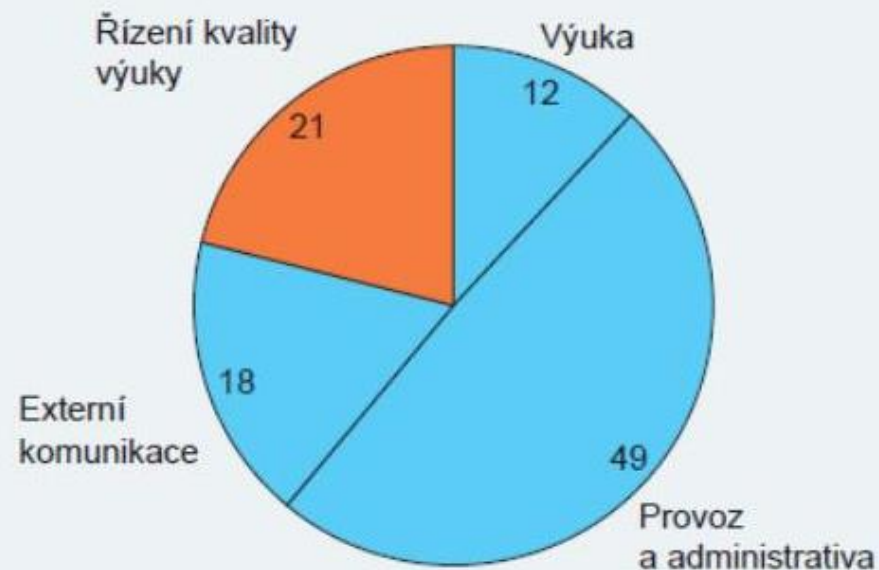
2 Řízení změn se zaměřuje na schopnost dostat skupinu lidí na novou úroveň výkonnosti

3 Administrativní řízení usiluje o udržení přehledného prostředí, vytváření rozpočtů a zabezpečování podpůrných činností

Zdroj: „Meta-analýza“ 69 studií vedení škol uskutečněných mezi lety 1978 a 2001, zahrnuje odhad 14 000 učitelů a 1,4 milionu studentů, Robert J. Marzano, Timothy Waters, and Brian A. McNulty, 2005; Viviane Robinson: *School Leadership and Student Outcomes*, 2007

Obrázek 13: Ředitelé a zástupci ředitele v ČR – čas strávený jednotlivými aktivitami
Rozdělení pracovního času v procentech

Ředitelé



Zástupci ředitele

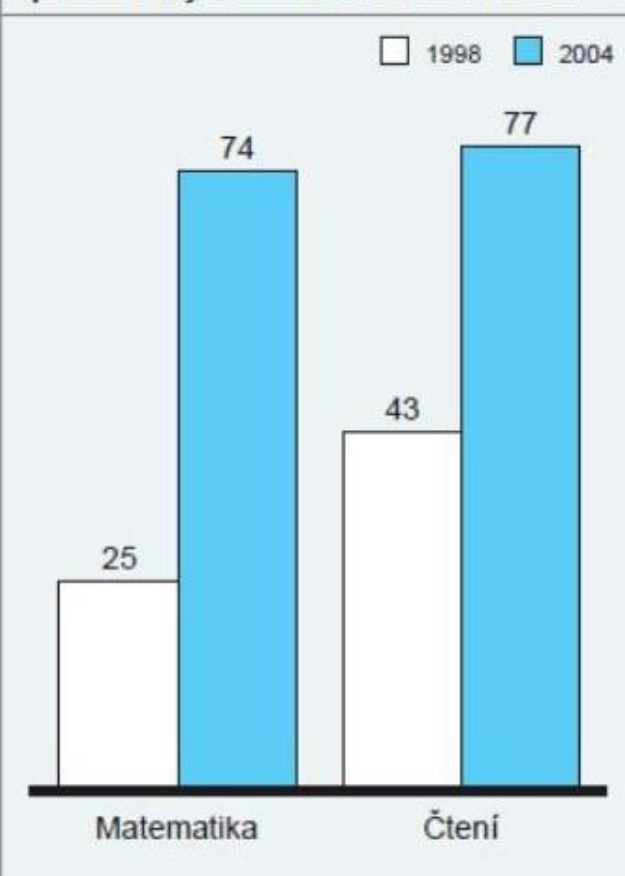


¹ Plánování rozvrhu hodin, zastupování učitelů, atd.

Obrázek 19: Případová studie výchovně-vzdělávacího systému v Bostonu

Opatření ke zlepšení způsobu výuky	
Podpora ze strany zkušených pedagogů	<ul style="list-style-type: none">▪ Každá škola měla kouče, který byl sám výborným učitelem a přímo během výuky ve třídě podporoval ostatní učitele ve zlepšování jejich dovedností▪ Noví učitelé měli každý týden k dispozici půldenní podporu koučů na plný úvazek, aby bylo jisté, že si vytvoří dobré vyučovací návyky hned od začátku kariéry
Spolupráce	<ul style="list-style-type: none">▪ Týdenní schůzky učitelů k zhodnocení a plánování výuky▪ Pravidelné pozorování a koučování kolegů
Koučování ze strany ředitelů	<ul style="list-style-type: none">▪ Ředitelům bylo řečeno, aby trávili 80% školního dne ve třídách pozorováním, podporou a koučováním učitelů▪ Ředitelé dostali kontrolu nad svými rozpočty na školení tak, aby mohli podporu vybírat podle potřeb své školy

Procento studentů v Bostonu, kteří splnili cílový standard v 10. třídě MCAS¹



¹ Úroveň čtenářských dovedností před zavedením celostátních hodnocení byla extrapolována z dostupných zdrojů dat

Zdroj: Rozhovory; státní školy v Bostonu; analýza McKinsey

Ochota
ke
změně



Sdílená
vize



První
kroky



Požadovaná
změna

Motivovaní

Angažovaní



Práce za peníze, benefity, os.prospěch

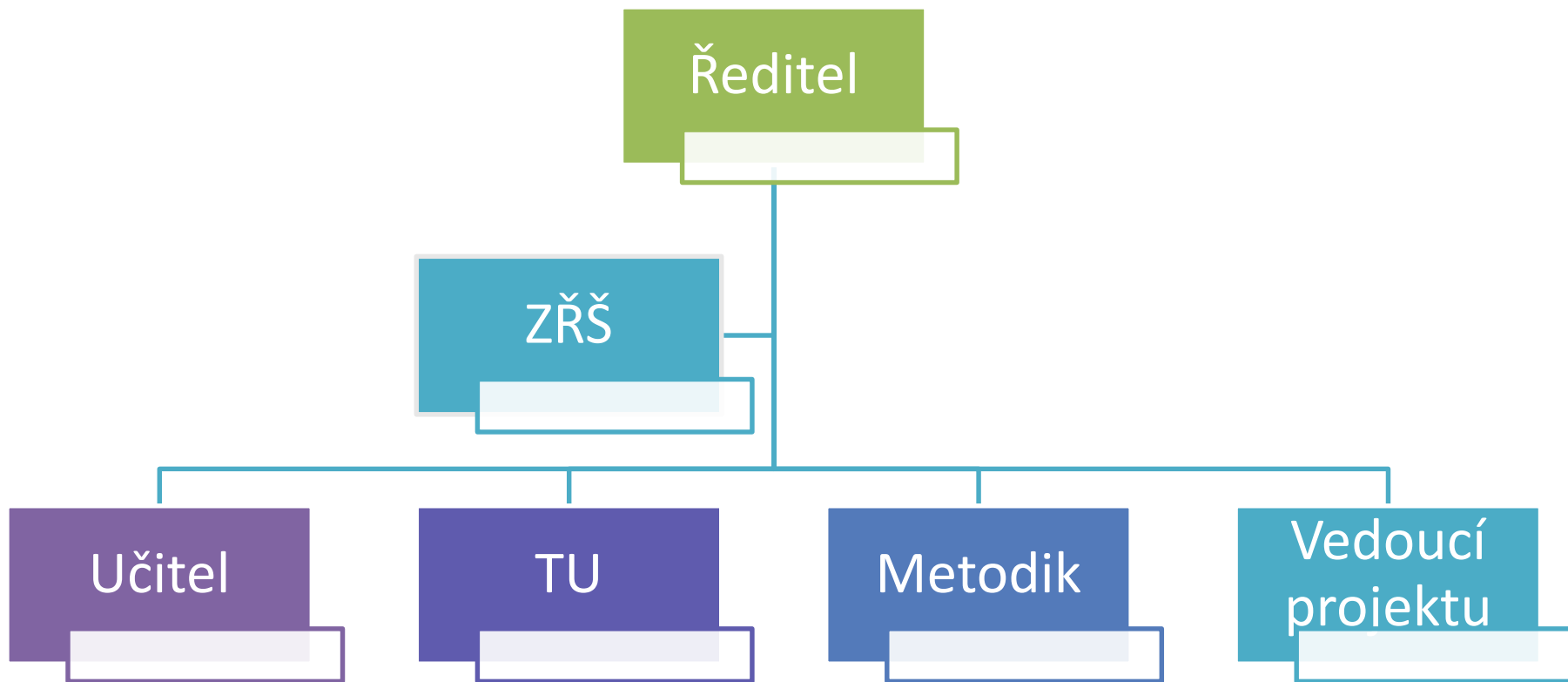
Přináší nové nápady, příležitosti

Snaha udělat práci rychle

Vzájemná podpora a pomoc druhým

Závislí na vnějších podmínkách

Chová se, jako by byla firma jeho



Vedoucí pracovník

Má rozhodovací pravomoci
dle svého úseku (kompetence)

Přiděluje a deleguje úkoly na
svůj tým

Nese odpovědnost za výsledky

Kontroluje kvalitu práce
svého úseku a reportuje
nahoru

MNG

ŘŠ

1. linie

ZŘŠ

ŠSP

Ved. prac.

2.linie

Projektový
MNG

Metodik

Mentor

Vých.poradce

Psycholog

3. linie

Ročníkový

Ročníkový

Ročníkový

Ročníkový

Ročníkový

TU

TU

TU

TU

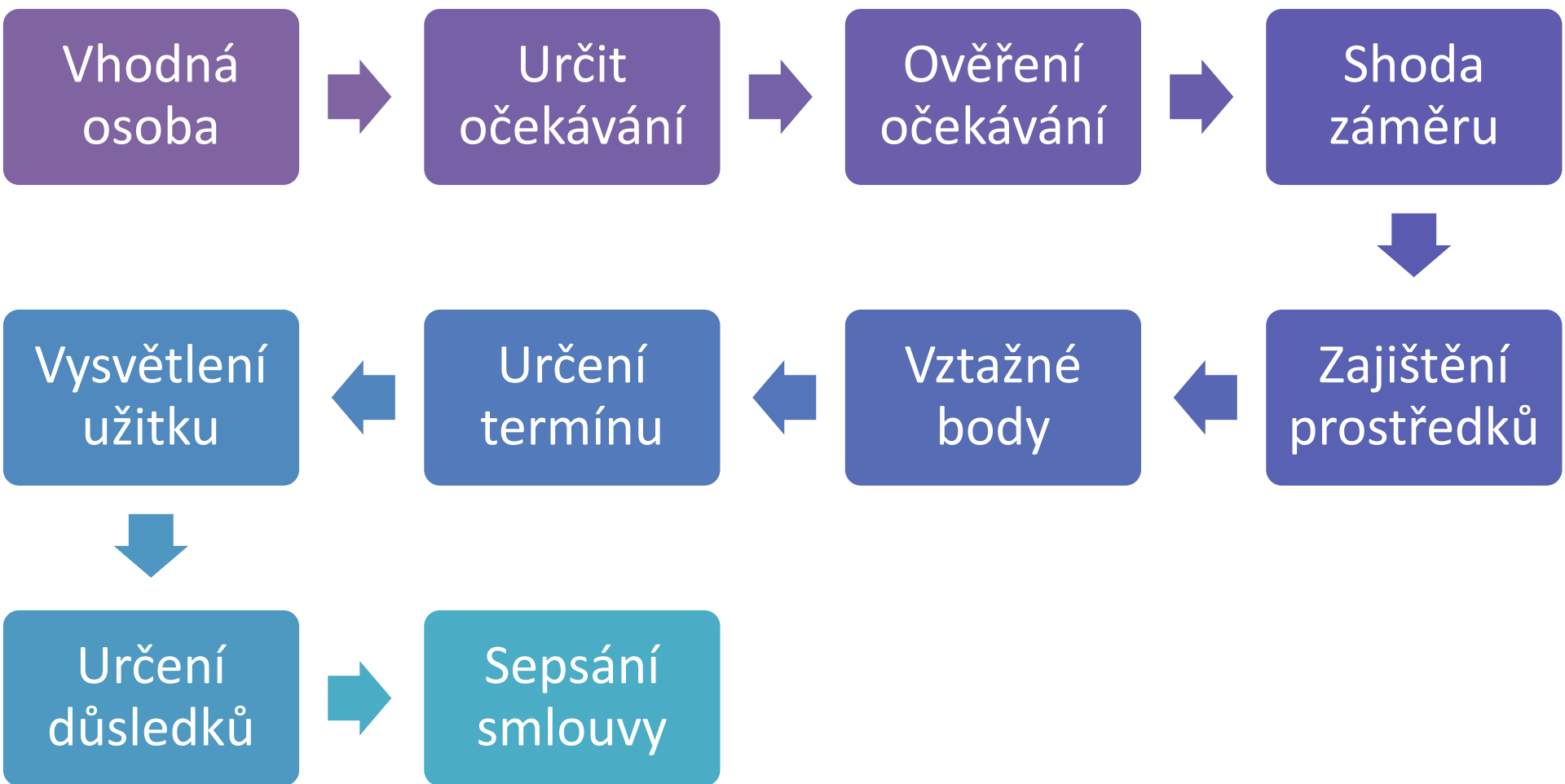
TU

učitel

učitel

učitel

Učitel



Kompetentní osoby

- Výběr vhodné / kompetentní osoby
- Zásadní aspekt úspěchu akce
- Vhodná ve všech aspektech realizace
- Znalost silných a slabých stránek



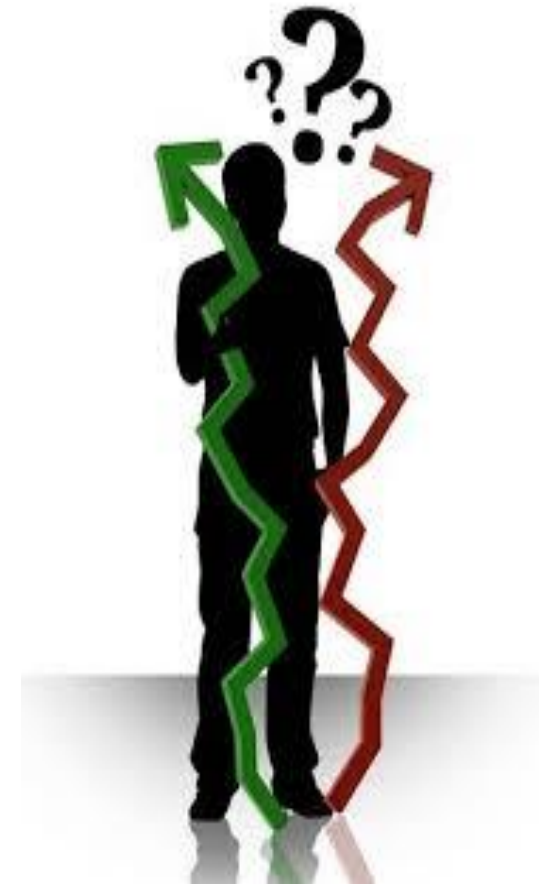
Určit očekávání

- Určit a jasně popsat co očekáváme
- Ve všech aspektech
- Ukázat cílovou podobu – cíl, výsledky, proces ...
- Popsat potřebné parametry – HRD



Ověřit očekávání

- Požádejte osobu, aby vysvětlila, jak to chápe ona
- Musí se shodovat ve všech aspektech a parametrech vč.procesu
- Určete klíčové parametry, které budete sledovat - indikátory





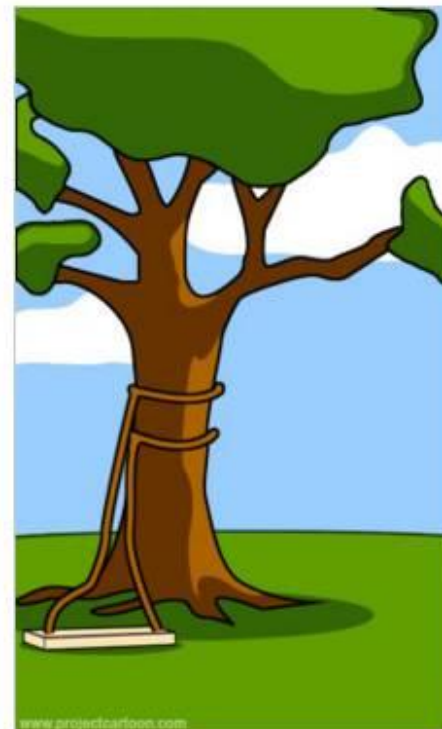
www.projectcartoon.com
Jak zákazník projekt
vysvětlil



www.projectcartoon.com
Jak tomu vedoucí projektu
porozuměl



www.projectcartoon.com
Jak projekt analytik
navrhnul



www.projectcartoon.com
Co programátor
naprogramoval

Shoda záměru

- Pokud není shoda, znovu vysvětlit záměr
- Přesněji popsat cílovou podobu, výsledek, proces...
- Dokud není zcela shoda s bodem 2, tak nepolevovat – žádné kompromisy nebo nejasnosti



Vysvětlete užitek

- Vysvětlete, proč je daná činnost užitečná
- Osobní přínos – inspirace
- Potřebnost a význam...

Určete termín

- Určete nejzazší termín – přesný a konkrétní
- Nepřekročitelnost termínu
- Určete naléhavost daného termínu



Určete vztažné body

- Co nejpřesněji a nejkonkrétněji určete postup, kritéria cíle
- Určete fáze a klíčové body a jejich indikátory
- Určete způsob a parametry měření fází nebo klíčových bodů – jak, čím budete měřit a co je přijatelné a co ne
- Vykomunikujte tyto aspekty
- Předejděte nekvalitní práci včas
- Kde nekontroluje – neřídí!



Zajistěte potřebné prostředky

- Vydefinujte co vše je k dosažení cíle v potřebné kvalitě potřebné – kdy, co, kolik atp.
- Hmotné i nehmotné prostředky
- Jak zajistíte vše potřebné k dosažení úkolu včas
- Vzájemně si výčet a další parametry odsouhlaste
- Donuťte pracovníka na tom usilovně přemýšlet
- Sepište si závěr



Určete důsledky



- Určete pozitivní důsledky – co vyplyne z toho, že bude činnost/úkol uděláno kvalitně
- Vyzdvihněte užitek a význam pro danou osobu/ kolektiv/ firmu...- co z toho bude mít
- Emoční aspekt dosažení cíle
- Určete negativní důsledky – jaké důsledky bude mít nesplnění úkolu, termínu, kvality...
- Pocity převažují nad logikou
- Proveďte otevřený rozhovor na téma důsledky a role dané osoby – osobní zodpovědnost

Sepište smlouvu

- Celý proces a jednotlivé fáze sepište a obě strany podepište
- Psychologický význam – smlouva se mění na závazek
- Pokud není shoda – předělat a sladit
- Nedělat kompromisy a ústupky v zásadních věcech
- Pokud nebudete důslední v realizaci a důsledcích – ztráta důvěry

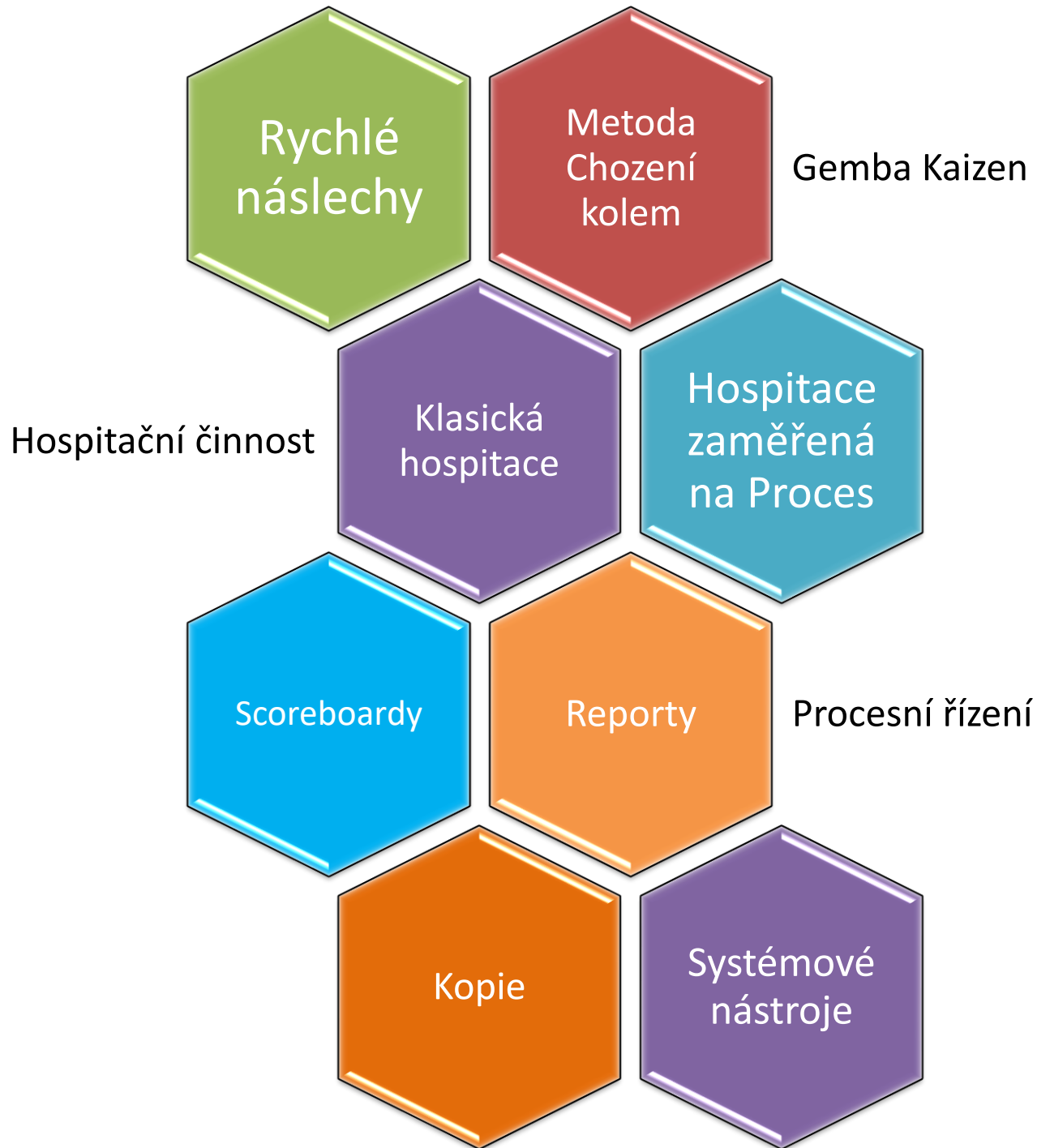


Pravidla pro delegujícího šéfa



1. Řiďte se zdravým rozumem –
přiměřenost
2. Zvažte vhodnost osoby – zkušenost x
úroveň kompetencí (silné, slabé
stránky)
3. Pokud není vhodná osoba, zvažte
pomoc zvenčí
4. Vytrvejte i delegování je dovednost a
vyžaduje zkušenosti, které se musíte





Tabulka Rychlých hospitací a kontrol

Jméno	Poznámka	Kontrola 1	Kontrola 2	Kontrola 3
Novák Jan		Datum 23.9 / NJ / 6.A Cíl Dodržení ŠVP Výsledek OK	Datum 11.11 jídelna Cíl Dozor Výsledek Pozdní příchod	Datum Cíl Výsledek
Polák Karel		Datum 24.9/ M/ 7.B Cíl Dodržení ŠVP Výsledek skluz 2t.	Datum Cíl Výsledek	Datum Cíl Výsledek
Krátka Marie		Datum 1.10/ ČJ / 6.A Cíl Dodržení ŠVP Výsledek loňské učivo	Datum 11.11/ ČJ 7.A Cíl dodržení ŠVP Výsledek skluz 2 měsíce	Datum Cíl Výsledek
Odpovědná Hana		Datum 11.10/ ČJ/ 6.B Cíl Dodržení ŠVP Výsledek	Datum Cíl Výsledek	Datum Cíl Výsledek
Nový Marek		Datum 10.10/ Prv 2.A Cíl Dodržení ŠVP Výsledek	Datum Cíl Výsledek	Datum Cíl Výsledek
Novotná Lenka		Datum 11.10/ Aj 3.AB Cíl Dodržení ŠVP Výsledek	Datum Cíl Výsledek	Datum Cíl Výsledek

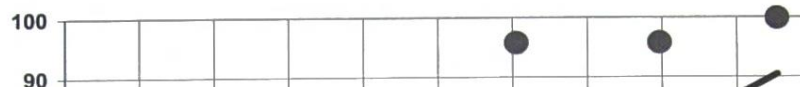
Tabulka Rychlých hospitací a kontrol

Iméno	Poznámka	Soulad s ŠVP		Diferenciace ve výuce		Nástup do hodin	
Novák Jan		Datum Cíl Poznámka		Datum Cíl Poznámka		Datum Cíl Poznámka	
Polák Karel		Datum Cíl Poznámka	změna - zdůvodnit	Datum Cíl Poznámka		Datum Cíl Poznámka	vyjimka
Krátká Marie	<i>Hlídat plány</i>	Datum Cíl Poznámka	skluz - náprava ???	Datum Cíl Poznámka		Datum Cíl Poznámka	
Odpovědná Hana		Datum Cíl Poznámka		Datum Cíl Poznámka		Datum Cíl Poznámka	
Nový Marek		Datum Cíl Poznámka		Datum Cíl Poznámka		Datum Cíl Poznámka	
Novotná Lenka	<i>svědomitost</i>	Datum Cíl Poznámka		Datum Cíl Poznámka		Datum Cíl Poznámka	pravidlo

Scoreboardy – klady a omezení

Scoreboard ZŠ Horní Lhota						
	Kontrola a kompletnost TK	Výstup projektu	Článek na web	Poučení o bezpečnosti	Zapsání klasifikace	
Jméno	15.5.	21.5.	30.5.	20.6.	21.6.	
Novák	Red	Green	Green	Green	Green	
Dvořáčková	Green	Green	Green	Green	Green	
Malá	Red	Green	Green	Green	Green	
Krátká	Green	Green	Green	Green	Green	
Nováčková	Green	Green	Green	Green	Green	
Kratina	Yellow	Yellow	Red	Yellow	Green	
Veselá	Green	Green	Yellow	Green	Green	
Krásná	Green	Green	Green	Green	Green	

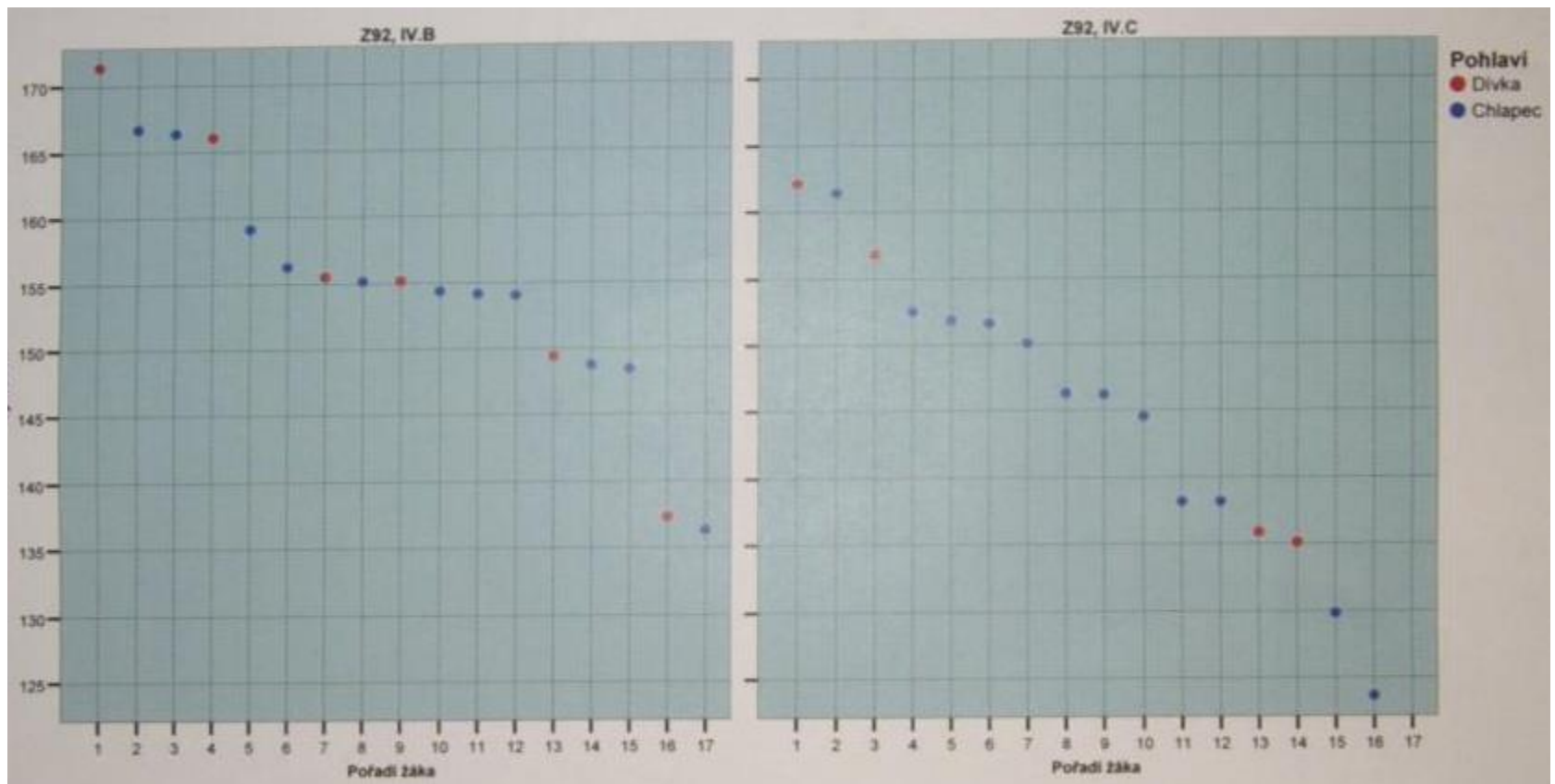
Využití potenciálu ve třídě - matematika



Rok / Test	Český jazyk	Matematika	Prvouka
2015	69,8%	61,6%	63,5%
2010	69,6%	60,7%	62,4%
2015 - 2010	+ 0,2%	+ 0,9%	+ 1,1%

skupinový percentil - OSP

Poznámka: Graf zobrazuje, jak je využíván studijní potenciál u jednotlivých žáků ve třídě. Přerušovaná příčka vyjadřuje průměrné využití potenciálu žáků ze všech škol stejného typu, plná příčka vyjadřuje využití potenciálu v uvedené třídě vaší školy. Jednotlivé body představují studenty této třídy, kteří se zúčastnili testování. Na vodorovné ose je znázorněn skupinový percentil testu OSP, na svislé ose je skupinový percentil daného testu.



Děkuji za pozornost!

© 2018 Mgr. Miloslav Hubatka
hubatka@hubatkaconsulting.cz
www.hubatkaconsulting.cz

Tuto konferenci pořádá
Nakladatelství FORUM s.r.o., divize školení a vzdělávání
Střelničná 1861/8a, Praha 8
tel: +420 251 115 576
fax: +420 251 512 422
office@forum-media.cz
www.forum-media.cz