ROZVOJ ŠKOLY

HUBATKA CONSULTING

Integrální vedení a rozvoj týmů

Mgr. Miloslav Hubatka

Leadership - Lodivod

Cílem je dát lidi, věci, procesy do pohybu

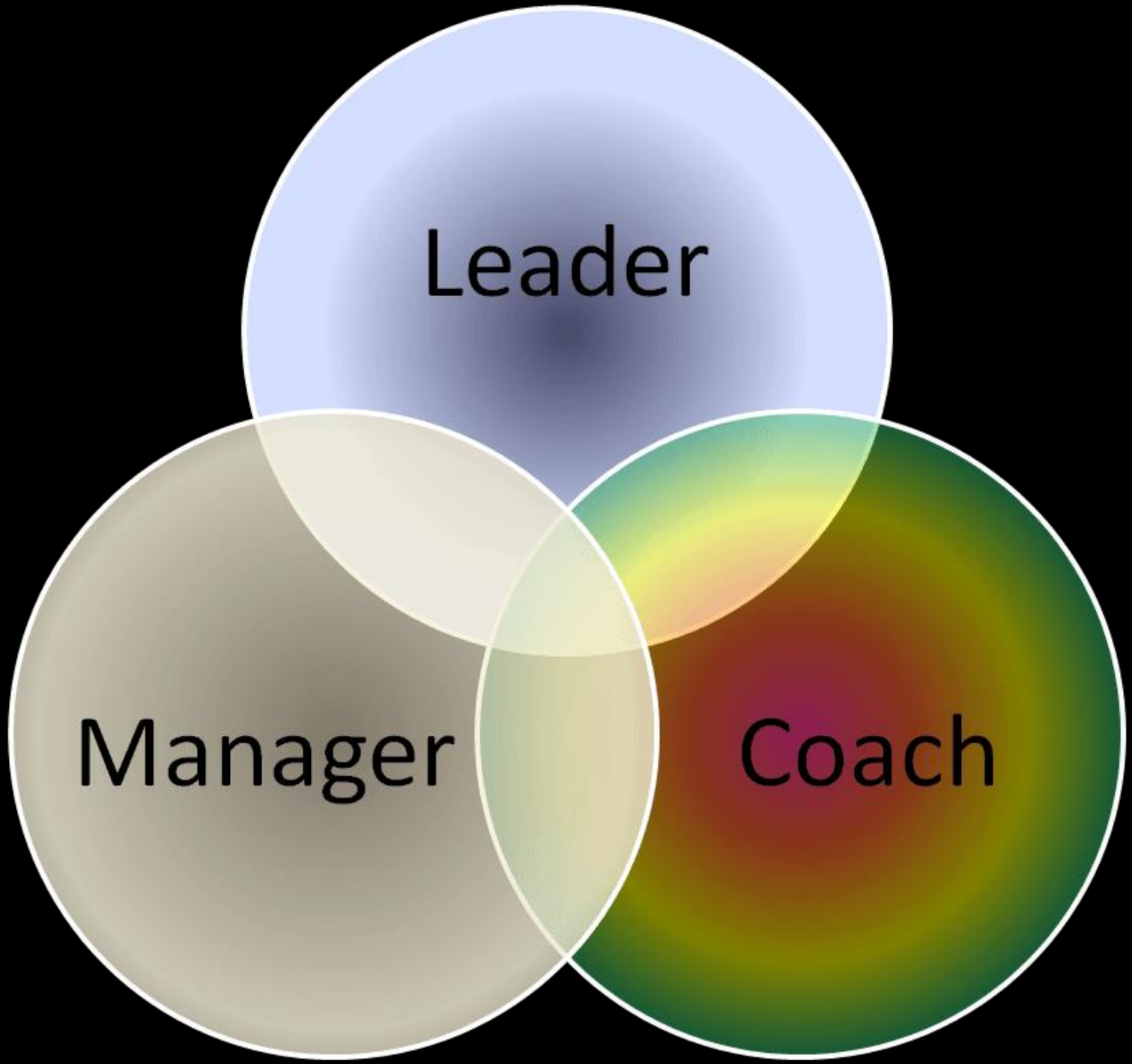
uje

st

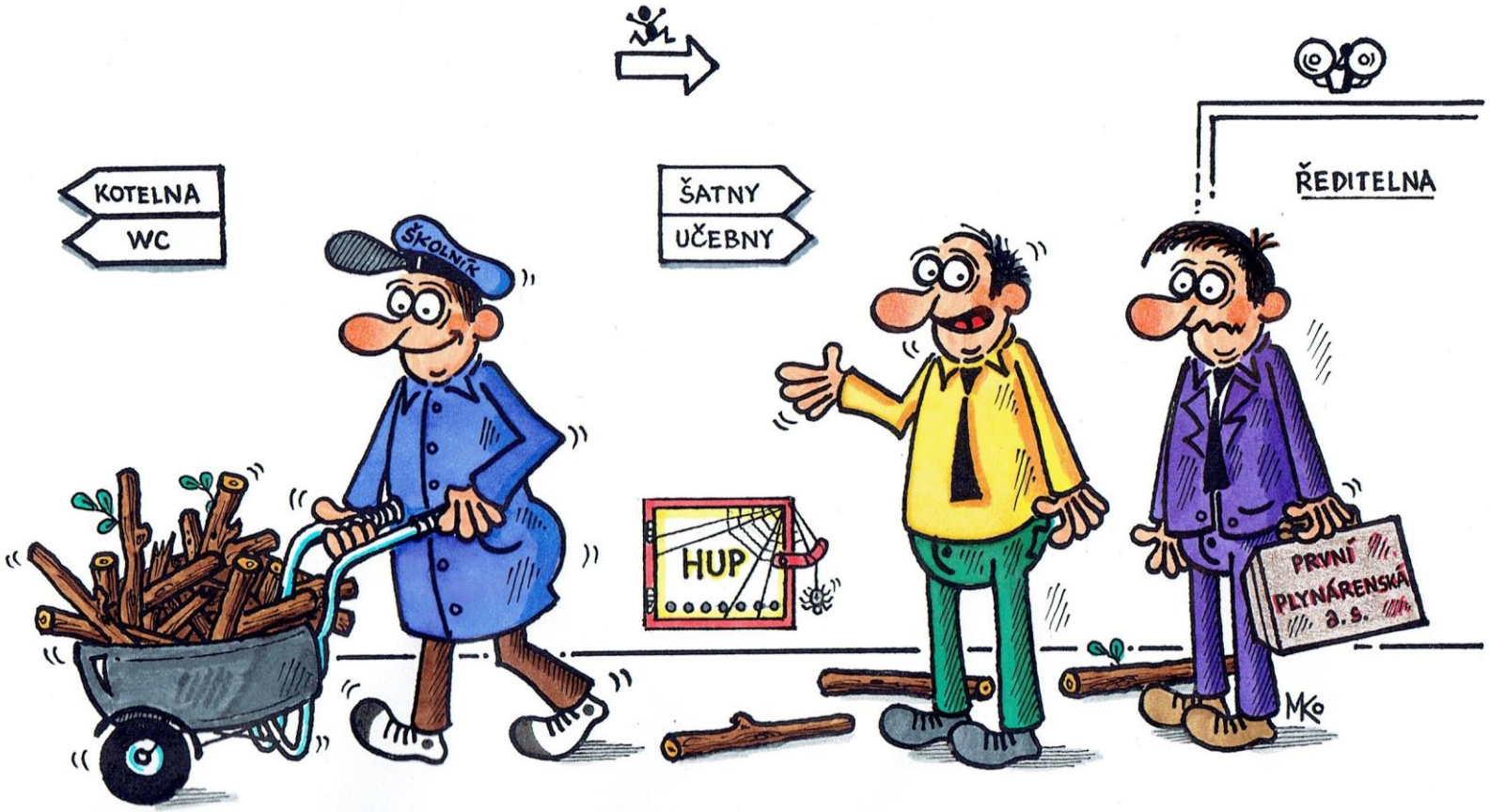
úspěchu

unikací

aizen....


Leader
Manager
Coach

Ředitelé se setkávají s problémy a situacemi, se kterými se jiní lidé, za celý život nesetkají.



1 VÝUKA

2 KLIMA

3 KOMUNIKACE

ROZVOJ ŠKOLY

Soulad Cesty a Cíle

Správná Cesta i Cíl generuje optimální **Výsledek** – efektivita.
Opakované dosahování generuje **Setrvačnost – vysoká efektivita**

(Pravidlo 72 hodin)

Osobitost

- Osobitý styl
- Autenticita
- Silné a slabé stránky
- Potenciál
- Osobní hodnoty

Parametry

- 8 parametrů
- Vlastní vliv
- Funkční zákonitosti
- Kvalitní fakta

Individualizace

- Diferencovaný přístup
- Řízení- Vedení –Delegování
- Respekt k individuálním dispozicím

Koncepční

Cíle

Strategie

Realizační

Výkon

Vztahy

Osobní

Talenty

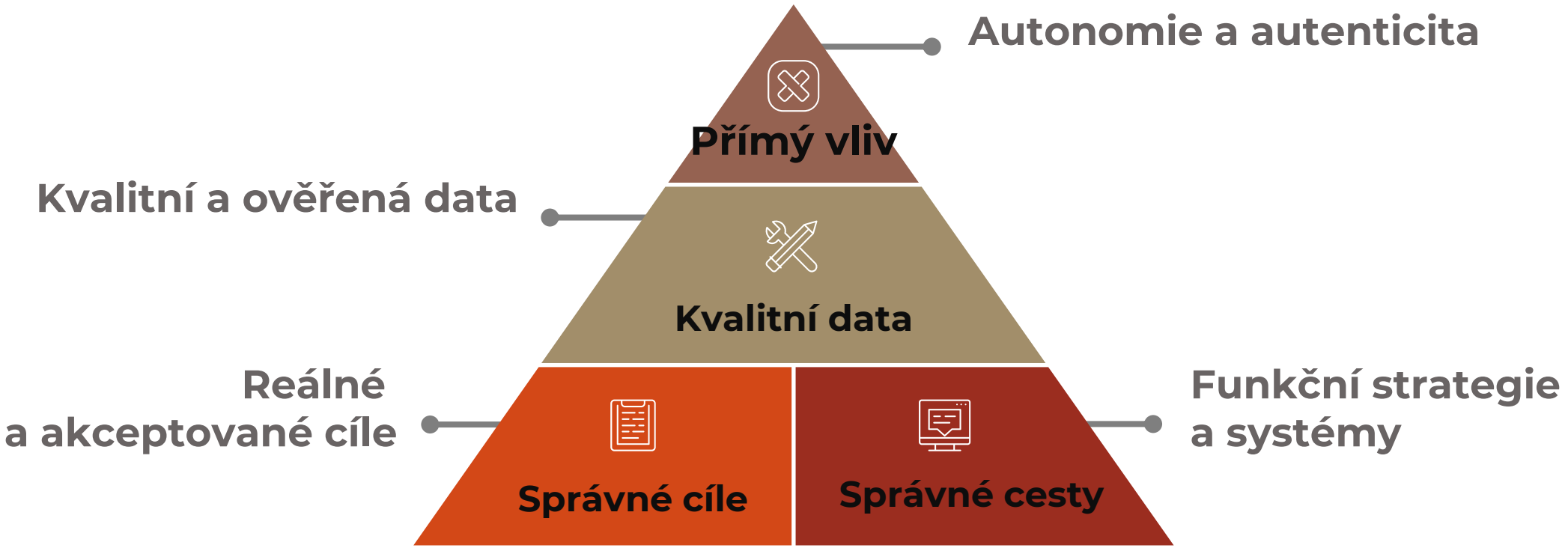
Hodnoty

ROZVOJ ŠKOLY

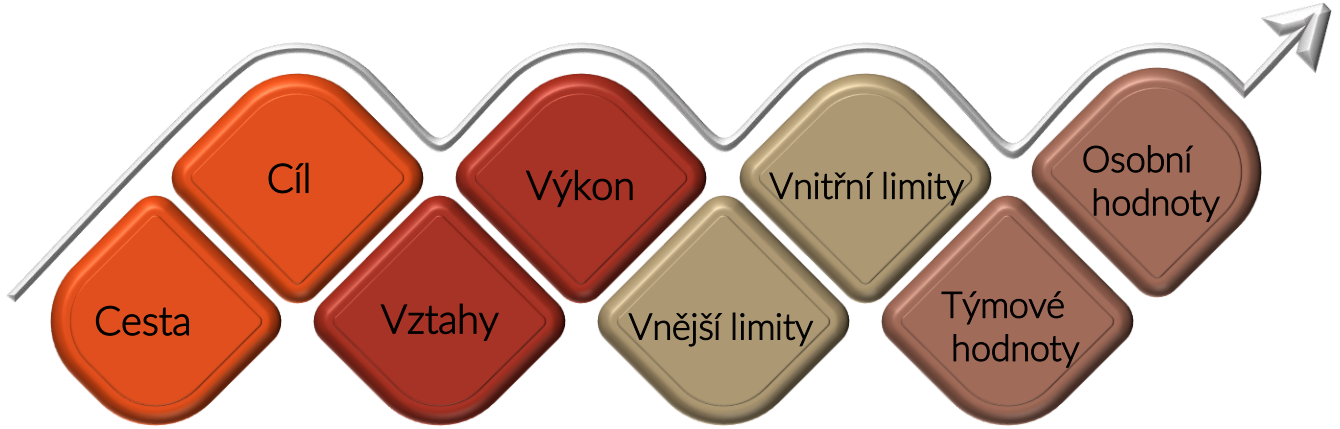
HUBATKA CONSULTING

DĚLAT SPRÁVNÉ VĚCI SPRÁVNÝM ZPŮSOBEM

Stavíme na kvalitních základech



Parametry Leadershipu Nové generace ve škole

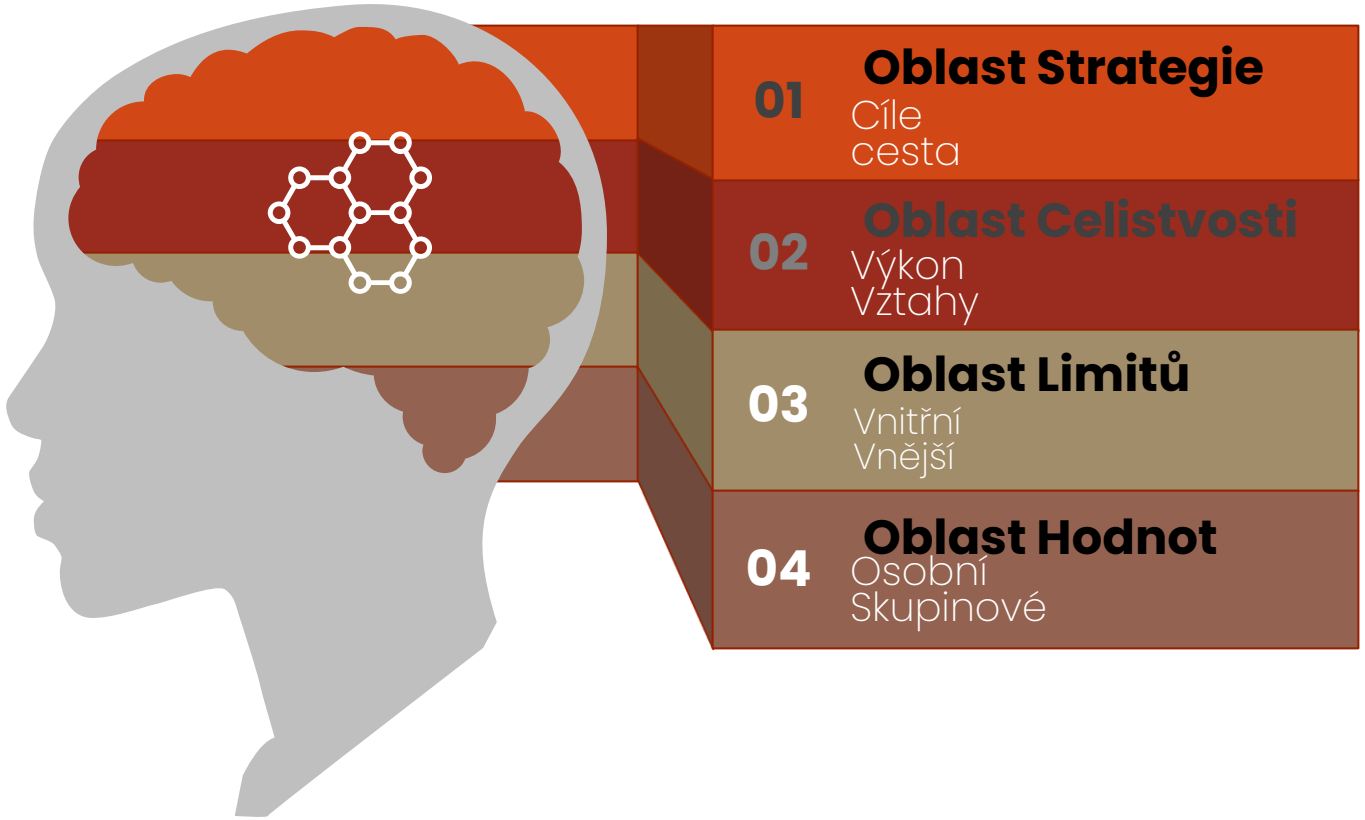


ROZVOJ ŠKOLY

HUBATKA CONSULTING

Parametry Integrálního vedení nové generace

Oblasti a jejich obsah



CESTA

Strategie, koncepce a způsoby dosažení

VÝKON

Výkon, výsledky, aktivity a činnosti

VNITŘNÍ LIMITY

Osobní talenty, silné i slabé stránky, návyky, fyzické i psychické dispozice a limity

OSOBNÍ HODNOTY

Vnitřní hodnoty, pravidla, priority a motivy

CÍL

Cíle, záměry, finální podoba

VZTAHY

Vztahy, klima, kultura, spolupráce, komunikace…

VNĚJŠÍ LIMITY

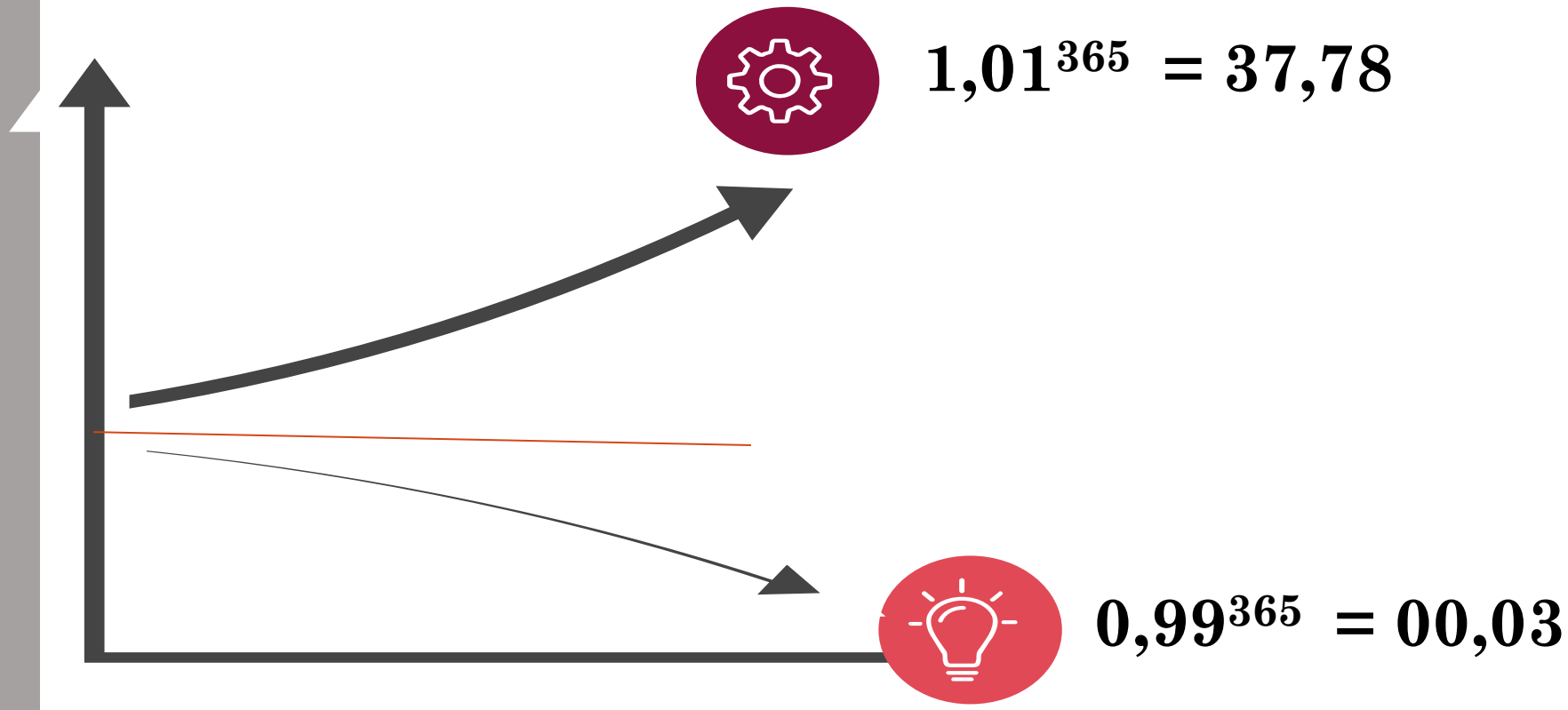
Vnější okolnosti a podmínky, objektivní příčiny…

TÝMOVÉ HODNOTY

Týmové hodnoty, psaná i nepsaná pravidla, zvyklosti, obvyklosti a KULTURA

Oblast Cíle

PROGRES 1%



$$1{,}01^{365} = 37{,}78$$

$$0{,}99^{365} = 00{,}03$$

Oblast Cesty

Schopnosti
PROFIT
Angažovanost
• Řídící
• Expert
• Samostatný p.
• Začátečník
• Nezávislý
• Iniciativní
• Samostatný
• Řízený
Ochota růst a rozvíjet se
Umí
Růst
Chce

UMÍ

Krize - shora

Růst

CHCE

Rozvoj Q.Systému

Delegování

Jsem support, ale ne vždy. Nedeleguji, dokud nezvládne procesy

Rozvoj klimatu

Podpora

Má cestu i cíl a říká si podporu, aby zvládl překážky + reporting +deadline

Rozvoj Q/V

Vedení

Cíl/ kritéria cíle – hledá řešení – jak? (cesty) + problémy

P-P-P/3

Řízení

Kontrola – Výsledky / kritéria úspěšnosti - PRODUKTIVITA

Problematika ztráty produktivity

- Ztráta produktivity ve 4 oblastech růstu - pasti
- Ztráta produktivity = přestáváme být vzorem = nedosáhneme dlouhodobých úspěchů, když sami přestaneme být produktivní.
- Každé tři dny potřebujeme výsledek – konkrétní a měřitelný

- Silná otázka: **Chtěli byste následovat člověka jako jste Vy?**

Vaše výsledky za poslední 3 měsíce – systematičnost, vytrvalost, spolehlivost, soulad s proklamovanými cíli a sliby…

- 2.silná otázka: **Co nás činí produktivními?**

Napište oblasti, kritéria nezbytné pro vaši produktivitu.

Volbu, kterou odmítnete, udělá někdo za vás.

UMÍ

CHCE

Růst

Rozumí a zvládá svoji práci a umí vést ostatní

5 Teamleader

Delegování

Vedení

Svoji oblast excelentně a samostatně, ostatní dostatečně

Podpora

4 Expert

Udělá jen to co sám uzná, co je odměňováno nebo kontrolováno

3 Oportunistický

Řízení

Udělá jen co chce a jak chce a je kontrolováno

2 Komplikovaný

Nepřijde, neudělá, vyhne se práci i důsledkům, kontrola nefunguje

1 Nespolehlivý

Zodpovědnost

(spoluodpovědnost)

Kontrola

Loajalita

Samostatnost

+

Spolehlivost

Nespolehlivý

Znaky

- Důsledně nedůsledný
- Destruktivní
- Nezodpovědný nespolehlivý
- Silně nevýkonný

Nároky

- Důsledná kontrola
- Nastavení systému

Metody

- Pravidla
- Trest

Komplikovaný

Znaky

- Nespolehlivý
- Nevypočitatelný
- Neloajální
- Nesamostatný

Nároky

- Nastavení systému
- Kontrola

Metody

- Pravidla
- Zpětná vazba
- Trest

Oportunistický

Znaky

- Nespolupracující
- Výkonný
- Loajální k sobě
- Samostatný

Nároky

- Samostatný prostor
- Výběrová kontrola

Metody

- Pravidla
- Zpětná vazba
- Hranice

Expertní

Znaky

- Spolehlivý
- Odborný
- Spolupracující
- Samostatný

Nároky

- Samostatný prostor
- Podpora

Metody

- Zpětná vazba
- Gemba Kaizen
- Reporting

Teamleader

Znaky

- Samostatnost
- Vůdcovství
- Expertnost a výkonnost
- Loajalita
- Zodpovědnost

Nároky

- Koncepce
- Kriteria
- Výběrová podpora
- Sebedůvěra

Metody

- Kaizen
- Zpětná vazba
- Reporting

3 faktory pro úspěšnou kariéru

Studie a výzkum Kodaňské univerzity započaté v roce 1922 a trvající dosud.

S poctivostí nejdál dojdeš

VS

Hodní kluci končí poslední *(„…nice guys finish last…“*

Stejný výzkum potvrdil, že lidé raději pracují pro někoho, kdo :

Dává pravdivou zpětnou vazbu bez zbytečného obalu.

3 faktory pro úspěšnou kariéru

SVĚDOMITOST

Ochota tvrdě pracovat, kvalita

EXTROVERZE KOMUNIKACE

Schopnost otevřeně jednat a komunikovat, os.vliv

DŮSLEDNOST

Nekompromisnost v zásadním, nízká přívětivost, nebýt hodný, kde není vhodné

Přímý osobní vliv

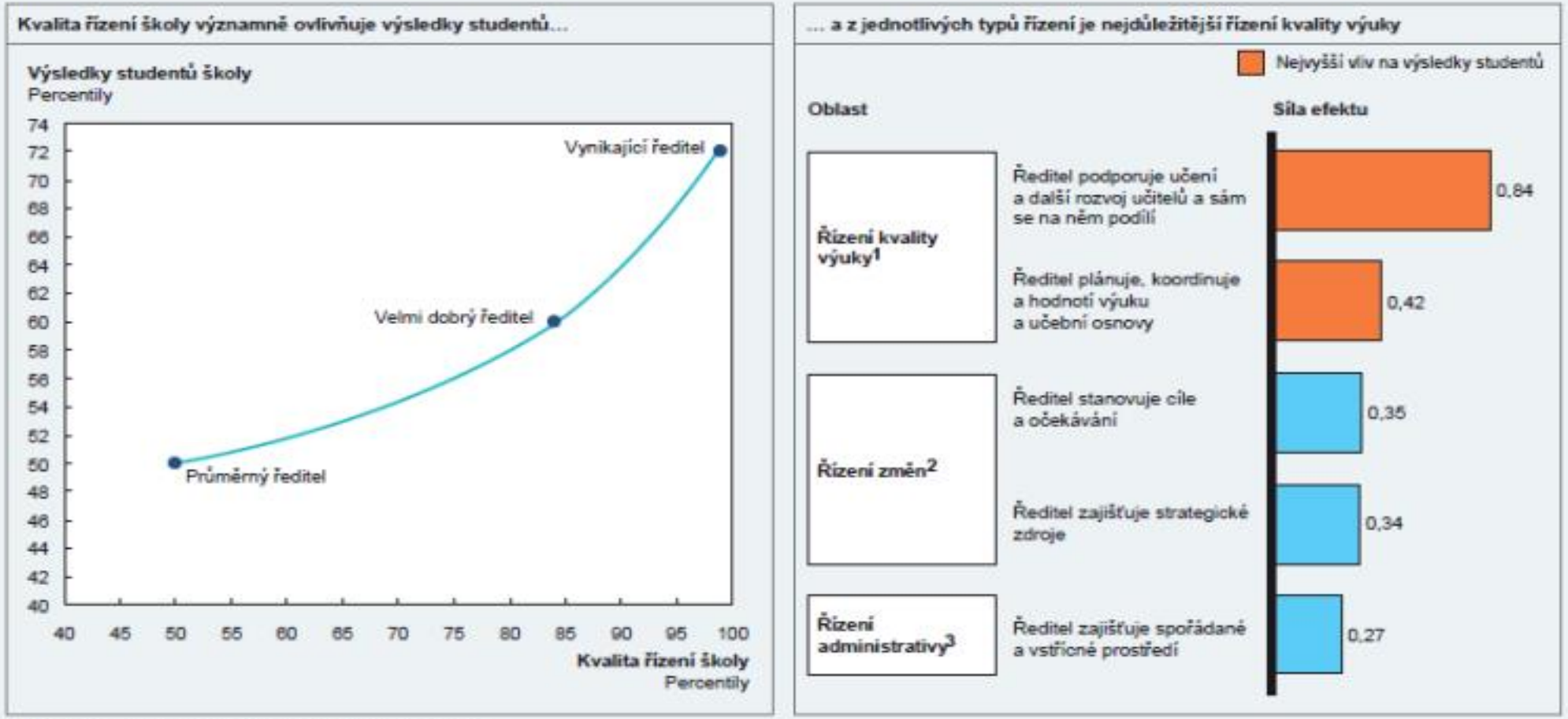
- **Iniciativnost – vliv má ten, jehož cíle a záměry se plní**
- Vím co chci – jasná vize, cíle, kterém umím prezentovat *(Kdo neví co chce, musí brát co je)*
- Vliv má ten, kdo má pozornost
- Lídr buduje vztahy, zajišťuje zdroje, evaluace procesu *(prověřuje funkcionalitu, kontroling..),* sleduje vývoj, trendy i historii, je v předstihu *(zná směr),* nedělá chyby *(když, tak záměrně..),* tvoří rezervy,
- Lze uplatnit dvojím způsobem:
  a) Dělám systém
  b) Já jsem systém

VŽDY TO NĚKDO ŘÍDÍ

ŘÍDÍ TO TEN, KDO URČUJE DALŠÍ KROK

POKUD SE NEBAVÍME O FAKTECH, MLUVÍME O POCITECH

Obrázek 12: Důležitost efektivního řízení školy

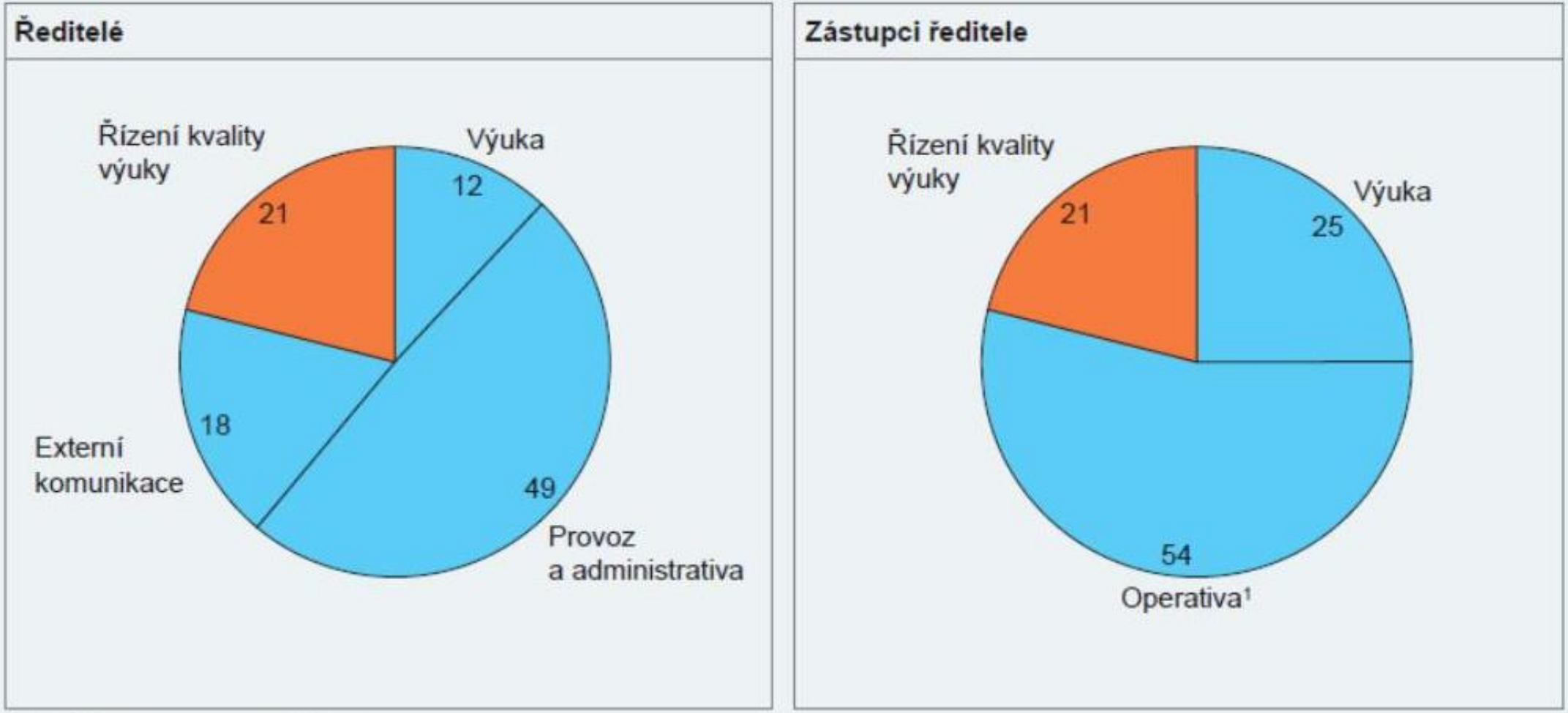


1 Řízení výuky spočívá ve zvyšování kvality výuky na školách
2 Řízení změn se zaměřuje na schopnost dostat skupinu lidí na novou úroveň výkonnosti
3 Administrativní řízení usiluje o udržení přehledného prostředí, vytváření rozpočtů a zabezpečování podpůrných činností

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

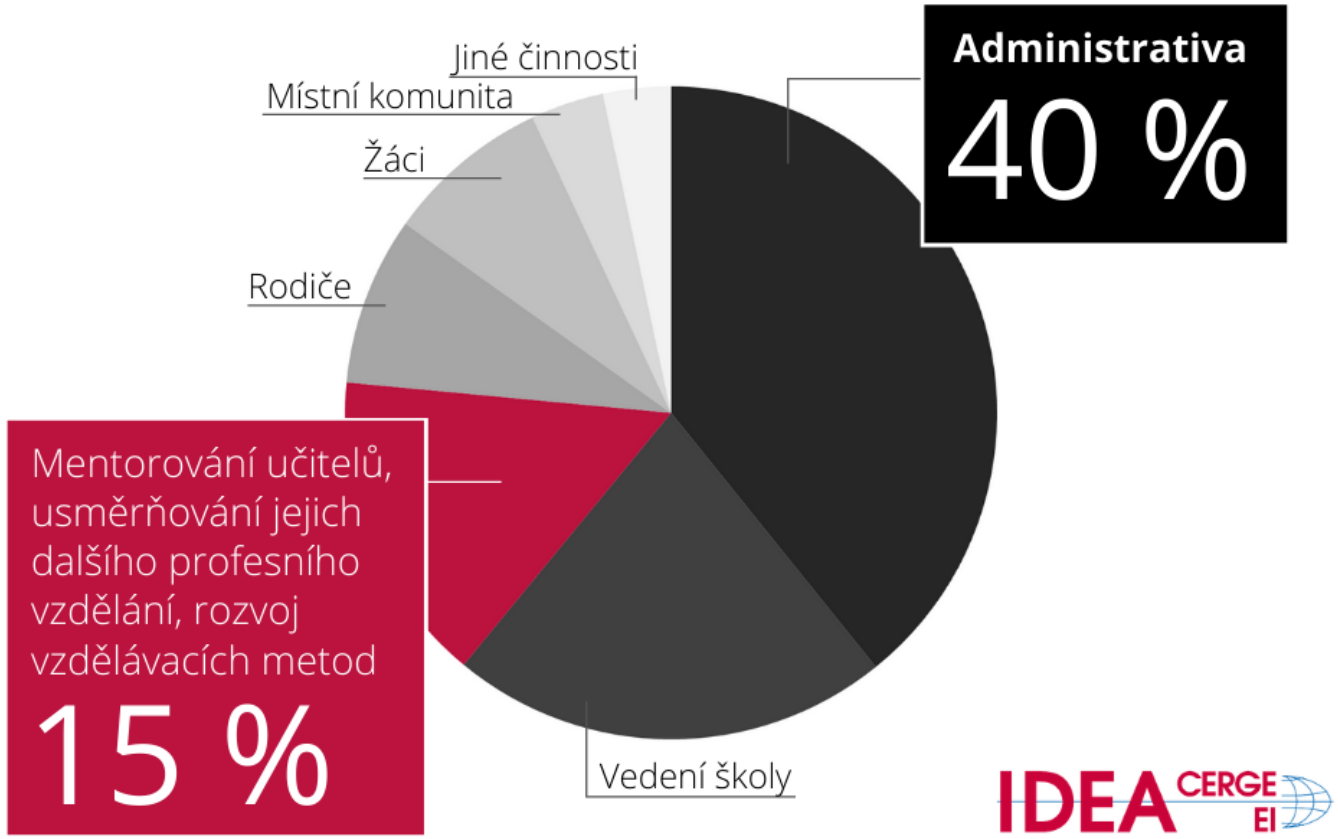


1 Plánování rozvrhu hodin, zastupování učitelů, atd.

Zdroj: On-line průzkum McKinsey, provedeného mezi 650 řediteli a 450 zástupci ředitele

Ředitelé škol:
České administrativní inferno

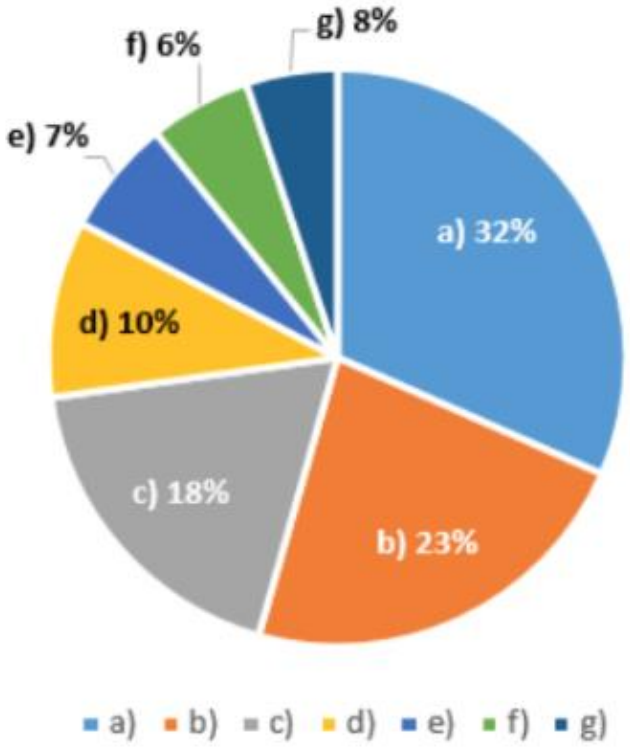
Pracovní čas ředitele české ZŠ



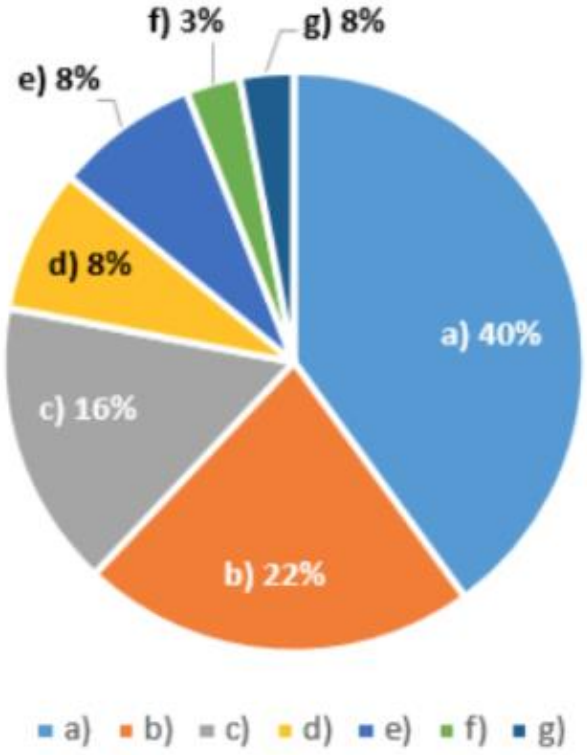
IDEA CERGE EI

Porovnání výsledků: Karlovarský kraj 2021 – TALIS 2018

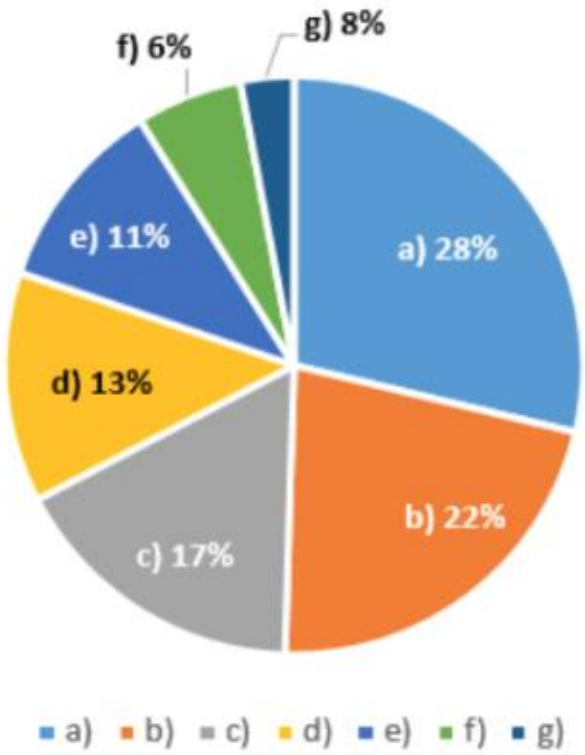
Respondenti – **všichni ředitelé** SŠ v KK ve školním roce 2019/2020



Respondenti **TALIS 2018 z ČR** (tj. ředitelé ZŠ a NG)



Respondenti **TALIS 2018 průměr EU** (tj. ředitelé ZŠ a NG)



a) Administrativní úkony a schůzky
b) Úkony a schůzky související s vedením školy
c) Činnosti a porady zaměřené na školní vzdělávací program a výuku
d) Jednání se žáky
e) Jednání s rodiči nebo zákonnými zástupci
f) Jednání s místní komunitou lidí či představiteli obchodu či průmyslu ze stejné obce či kraje
g) Jiné

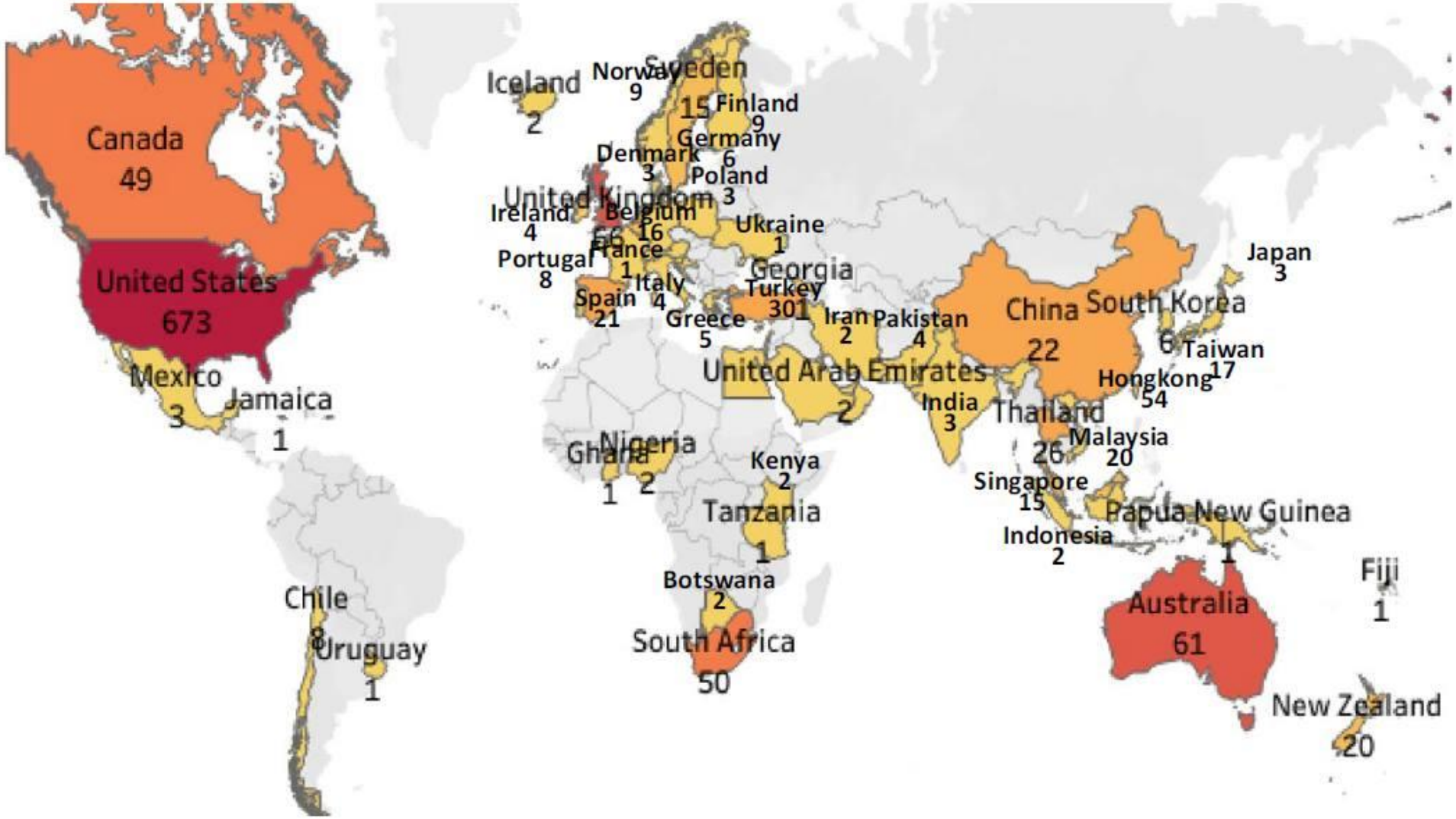


Fig. 3 Geographical distribution of this instructional leadership literature, 1940–2018 ($n = 1206$)

https://link.springer.com/article/10.1007%2Fs11192-020-03360-5

Obrázek 19: Případová studie výchovně-vzdělávacího systému v Bostonu

Opatření ke zlepšení způsobu výuky

Podpora ze strany zkušených pedagogů

- 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

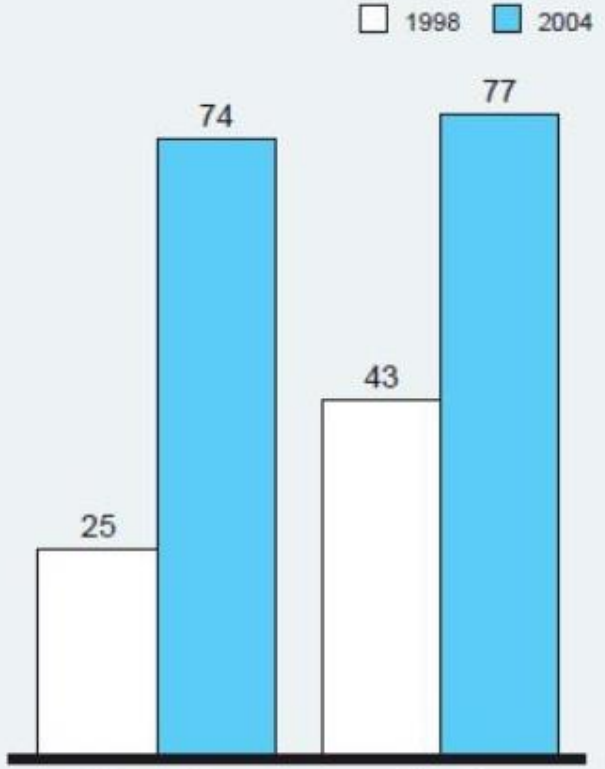
Spolupráce

- Týdenní schůzky učitelů k zhodnocení a plánování výuky
- Pravidelné pozorování a koučování kolegů

Koučování ze strany ředitelů

- 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 MCAS[1]



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

Zdroj: Rozhovory; státní školy v Bostonu; analýza McKinsey

Rychlé náslechy
Metoda Chození kolem
Gemba Kaizen
Zpětná vazba
Motivační pohovory
Hospitace zaměřená na Proces
Klasická hospitace
Hospitační činnost
Online systémy
Vzájemné hospitace
Hospitace na cizím subjektu
Scoreboardy
Reporty
Procesní řízení
Sdílení
Kopie
Systémové nástroje
Strategické porady
Koncepční porady

1 RYCHLÉ +OPERATIVNÍ

2 ZÍSKÁNÍ KONTROLY

3 SYSTEMATICKÉ

4 REÁLNÉ

5 ZAMĚŘENÉ NA KVALITU

6 DELEGOVÁNÍ

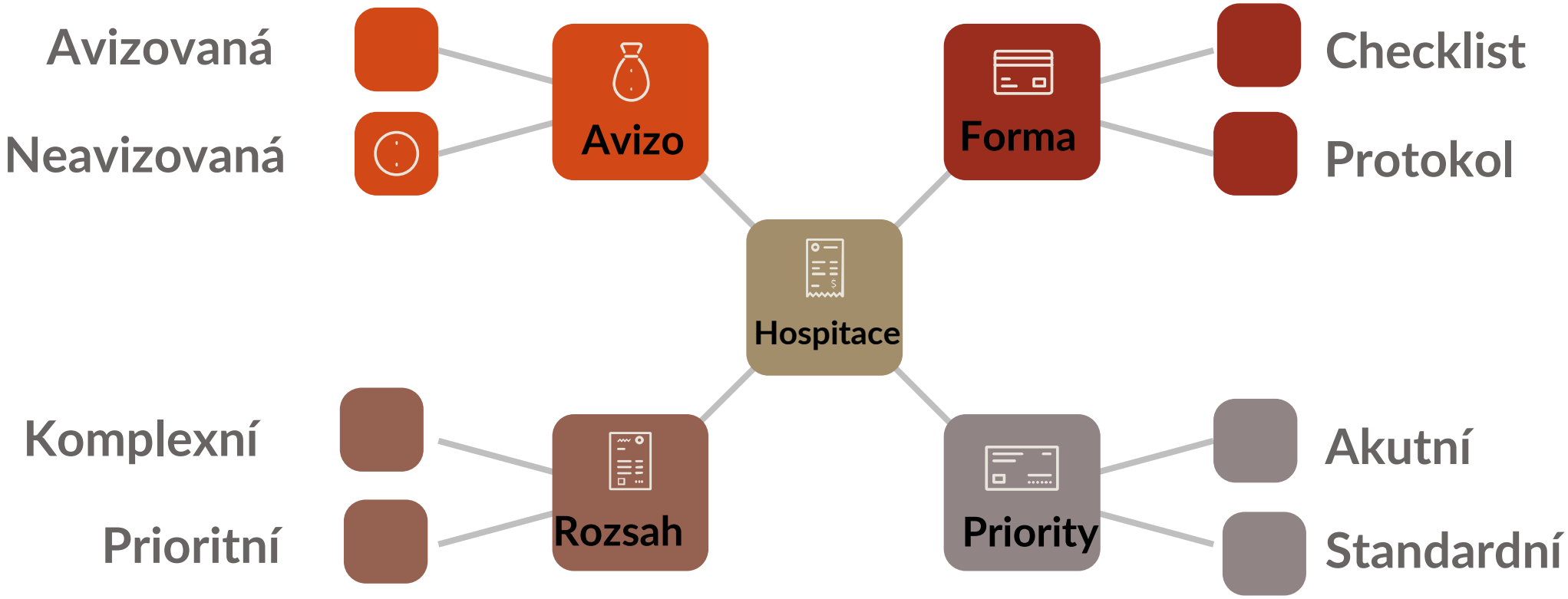
7 VYSOKÝ UŽITEK

Tabulka **Rychlých hospitací a kontrol**							
Jméno	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	vyjímka
Krátka Marie	*Hlídat plány*	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	*svědomitost*	Datum Cíl Poznámka		Datum Cíl Poznámka		Datum Cíl Poznámka	pravidlo

Tabulka **Rychlých hospitací a kontrol**

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

Klasická hospitace



ZÁZNAM Z HOSPITACE

Datum: ..... Vyučující: .....

Předmět: ..... Třída: .....

Počet žáků: ..... Vyuč. hodina: .....

A. PLÁNOVÁNÍ VYUČOVACÍ HODINY:

1. Výběr tématu je v souladu se vzdělávacím programem školy: ☐ ano ☐ ne

2. Časový soulad: ☐ ano ☐ ne

(zpoždění o ..... dní)

3. Učitel-ka volí způsoby diferenciace a individualizace výuky dle potřeb konkrétních žáků
(např. modifikuje vzdělávací plány pro žáky se SVP, pro žáky nadané apod.): ☐ ano ☐ ne

4. Učitel-ka vychází ze zpracované přípravy: ☐ ano ☐ ne

B. REALIZACE VYUČOVACÍ HODINY:

1. Cíl vyučovací hodiny:

a) byl oznámen: ☐ ano ☐ ne

znění .....

b) učitel-ka dokáže cíle školního vzděl. programu rozpracovat do dílčích cílů hodiny: ☐ ano ☐ ne

c) stanovené cíle vyučovací hodiny navazují na předchozí učivo/vyuč. hodinu: ☐ ano ☐ ne

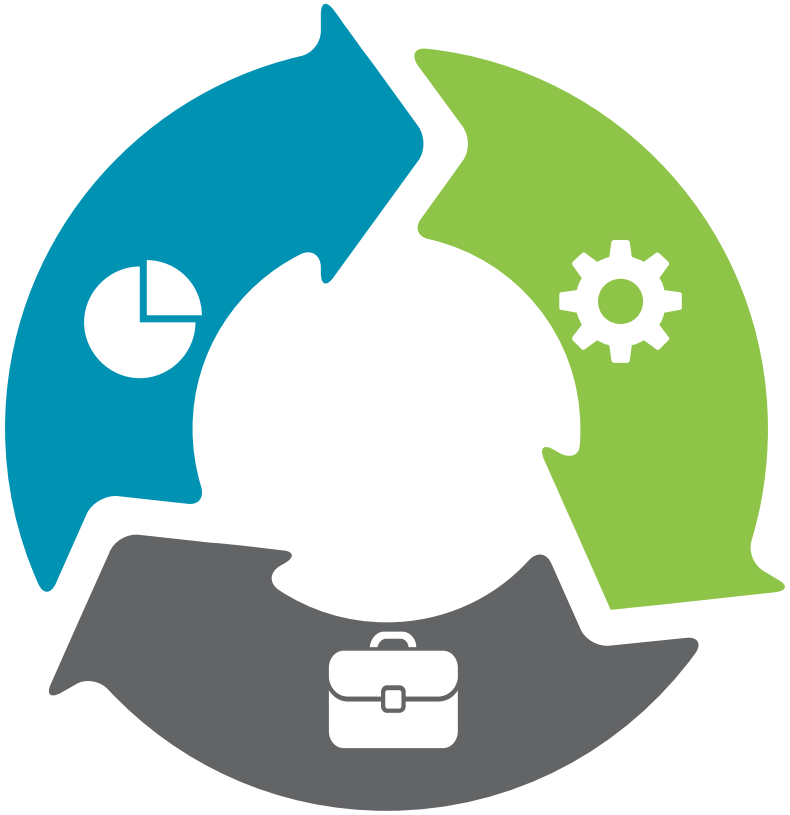
d) formulace cílů umožňuje jejich kontrolovatelnost (ověření očekávaných výstupů): ☐ ano ☐ ne

e) učitel-ka vede žáky k porozumění cílům učení a k obsahu učiva: ☐ ano ☐ ne

2. Průběh vyučovací hodiny:

a) hromadné opakování: ☐ zapojena většina žáků ☐ zapojeno jen několik žáků ☐ neproběhlo

Hospitace „Na proces“



1 **Testování**
Průzkum bojem – očekávání, ověření systému, bezpečné a avizované **- prospektivní**

2 **Analýza**
Porovnání výsledků, supervize, korekce

3 **Aplikace**
Druhý test „beta“verze + aplikace do systému

Vzájemné hospitace

Podmínky

- Avizo
- Oznámení ŘŠ
- Cíl - zaměření

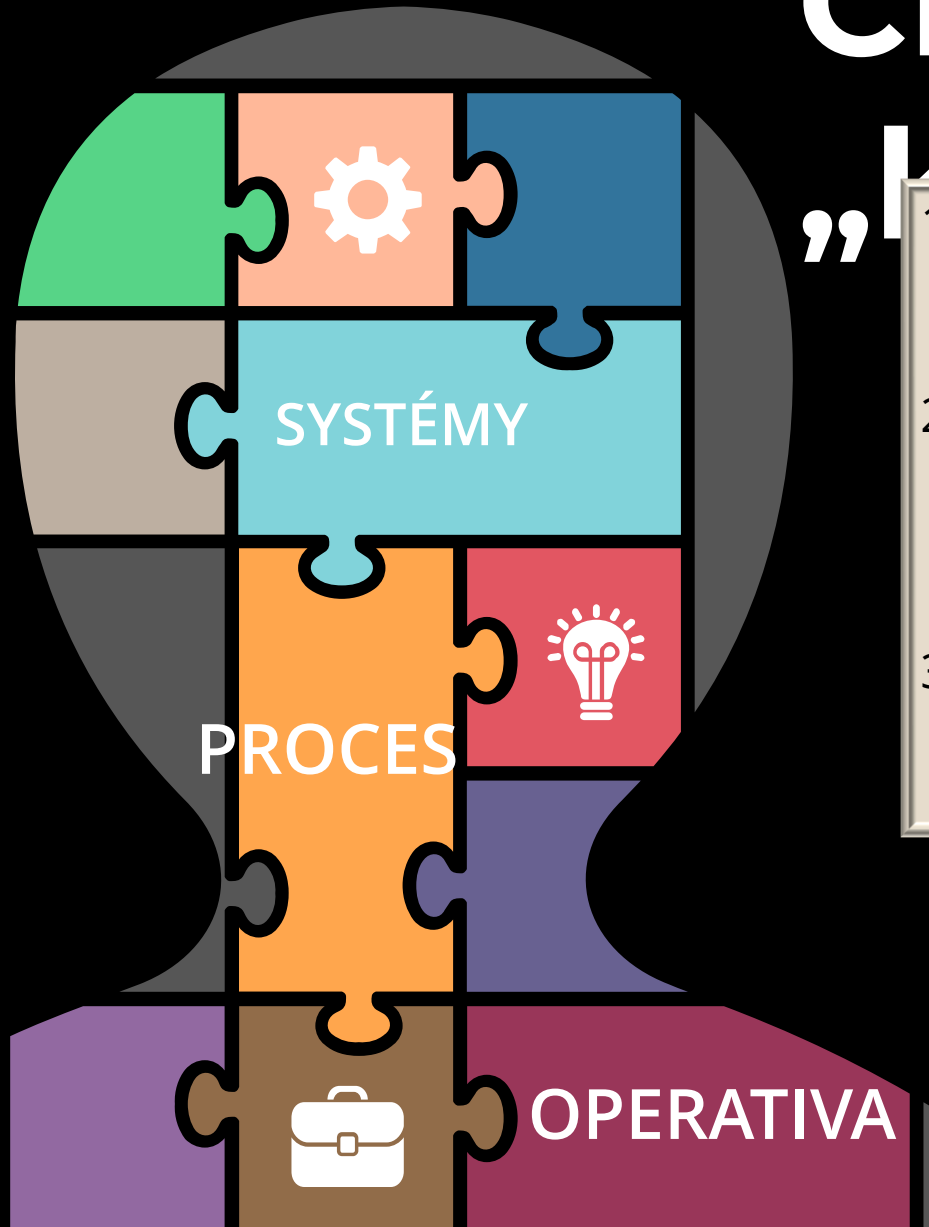
Pravidla

- Bezpečí
- Diskrétnost
- Etika

Aplikace

- Využití
- Přenos
- Reciprocita

Chození „kolem“



1. Krátké, ale cílené exkurzy do systému a procesů školy.
2. Sledování drobných signálů v procesech a jejich operativní řešení
3. Sledování efektivity v procesech a jejich slaďování s celkovým systémem i koncepcí školy

Kontrolní minimalismus

- Můžeme lidem důvěřovat a to hodně, ale současně zjistit, kdo důvěru zneužívá a radikálně jednat
- Sbíráme více informací než potřebujeme + informace, které nejsou třeba = zvýšení napětí a nedůvěry. Neekonomická – zbytečný čas
- Současně nemáme – nevidíme informace, která jsou nezbytné
- Otázka není co můžeme kontrolovat, ale co musíme nezbytně monitorovat, abychom měli přehled.

- Nejmenší počet kontrolních bodů.
- Rozumná kontrola cílí na řízení chování lidí. Lidé se chovají podle toho, jak jsou kontrolováni. Co o nich tedy potřebujeme vědět?
- Nezbytná kontrola vymezuje hranice a ty se hlídají – práce v zónách – vysoká rizika
- Vždy se musí týkat jedné osoby – odlišujme četnost a intenzitu podle stupně
- Reporting – Podej zprávu včas, při prvním signálu problému = bezpečí, bez trestu
- Selhání – zahlcování, zamlčování a zamlžování = fatální důsledky

Aspekty správné kontroly

Otázka není zda, ale JAK?

Transparentní

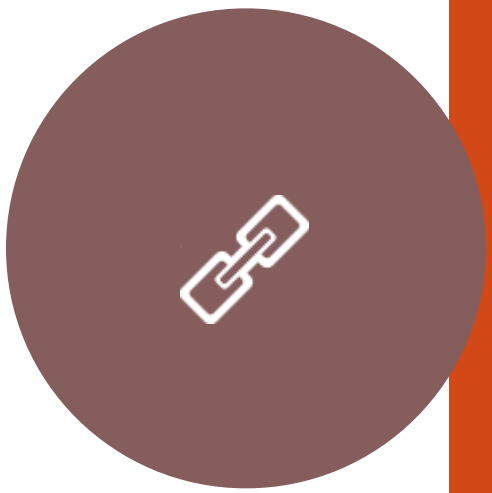
- Přehlednost
- Transparentnost
- Časová i věcná doložitelnost
- Začleněná v systému

Rychlá a namátková

- Efektivní – nezatěžující
- Preventivní
- Užitečná

Etická a profesionální

- Spravedlivá
- Správně komunikovaná
- Popisná zpětná vazba
- Přenášení spoluodpovědnosti
- Podpora a pomoc



Obsahově správná

- Zaměřená na osobu
- Fokusovaná
- Pozitivní/negativní ZV
- Užitečná

Nereálná očekávání

RYCHLE

HODNĚ

DOBŘE

MUDA

Aktivity, které nezvyšují hodnotu

MURA

Nevyrovnaná pracovní zátěž

MURI

Práce, která přetěžuje procesy nebo členy týmu

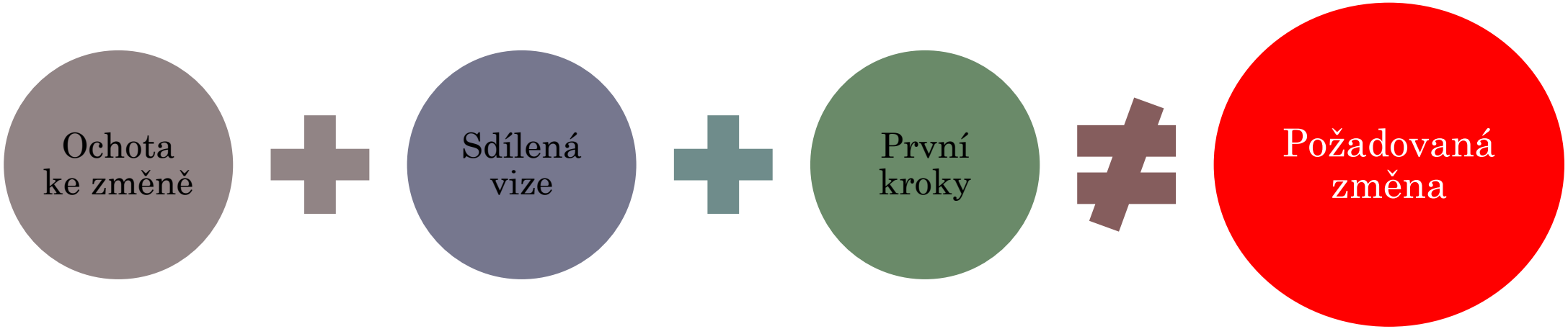
Hospitace

Náslechy

Scoreboardy

Procesní realizace

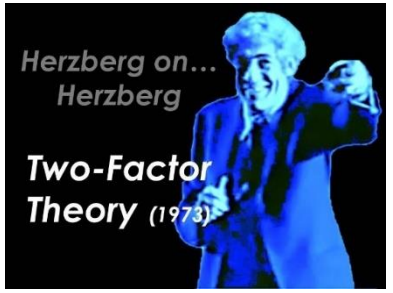
Soulad Výkonu a Vztahů



Teorie růstu dvou faktorů
Frederik Herzberg

Hygienické faktory

- Pracovní prostředí a podmínky
- Plat, výhody a bonusy
- Vztahy na pracovišti
- Jistota zaměstnání



Jakmile chybí, tak jsou demotivující, ale po jejich naplnění a uspokojení přestávají motivovat

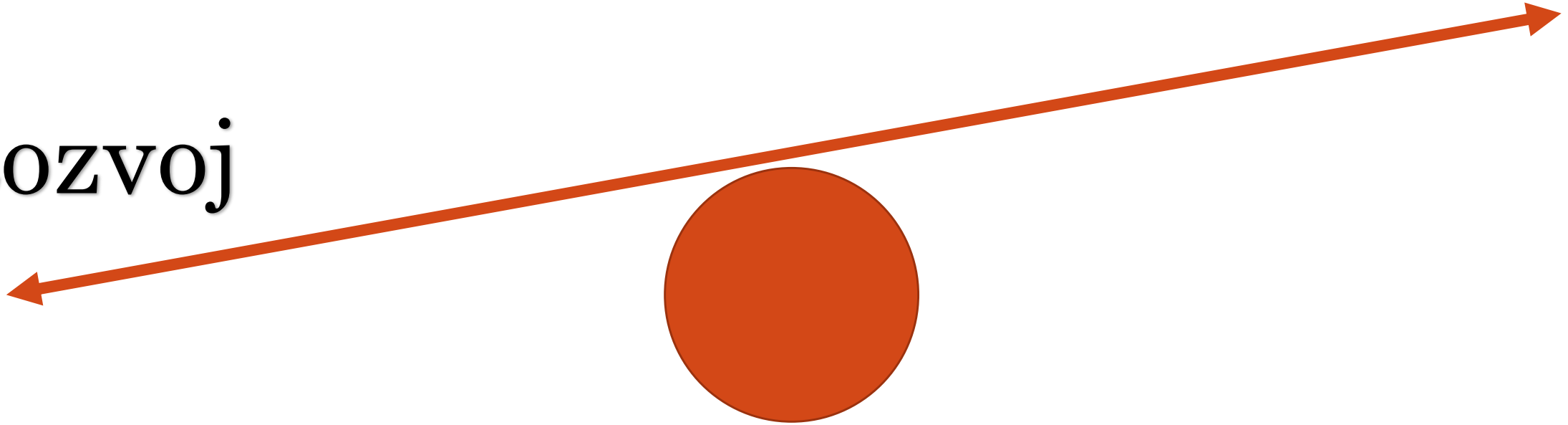
Motivační faktory

- Růstové a podporující klima
- Sebenaplnění a osobní růst
- Osobní důležitost a úspěch
- Spoluzodpovědnost
- Spolurozhodování…

Vedou k trvalé a opakované motivaci a ke zvýšení efektivity a růstu

Problematika „brzdy“

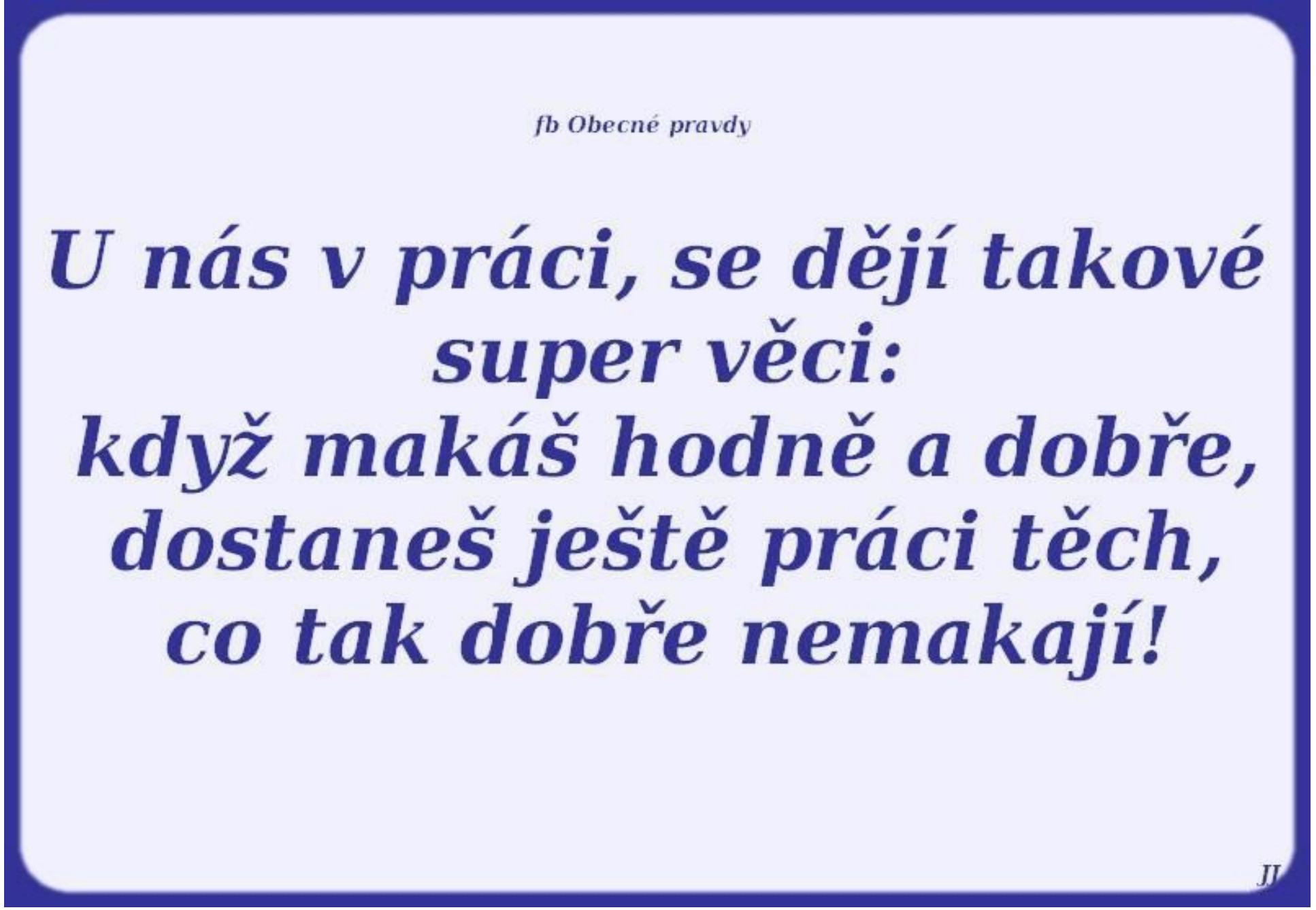
Spokojenost



Rozvoj

Nedůslední jedinci

Nedůslednost jednoho ničí systém i práci druhého


fb Obecné pravdy
U nás v práci, se dějí takové super věci:
když makáš hodně a dobře,
dostaneš ještě práci těch,
co tak dobře nemakají!
JJ

Určení výkonnostní normy

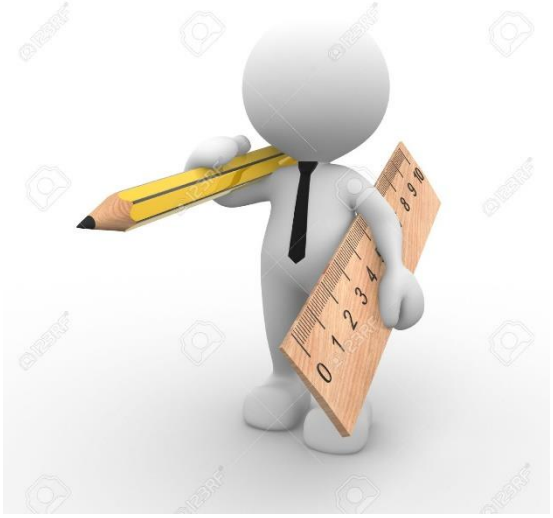
Jasně určit co chcete, hodnotíte a potřebujete a kde to jde kvantifikovat s důrazem na kvalitu.

Zavedení scoreboardů

Určení normy – co hodnotím a jak

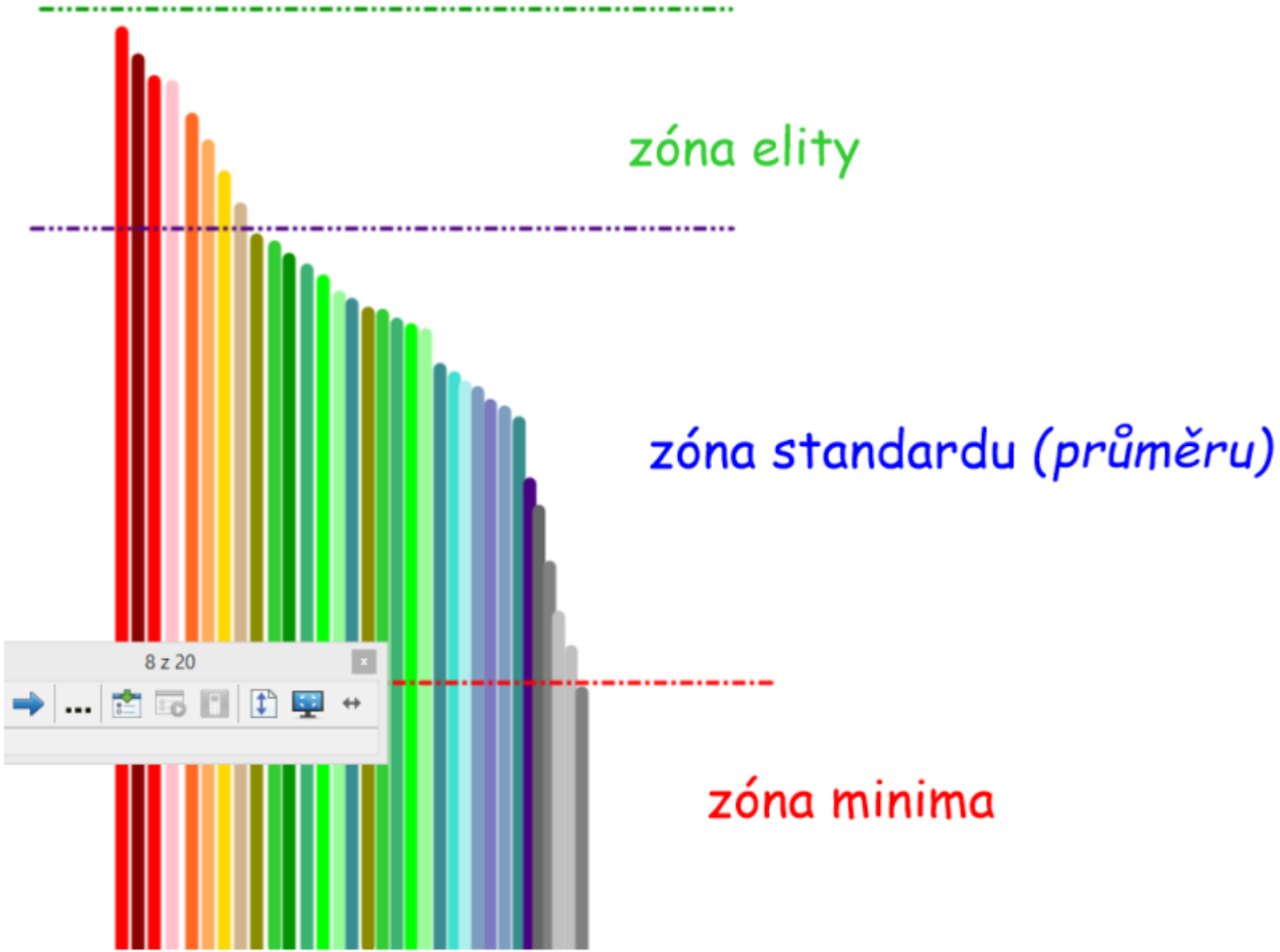
Určení výkonnostní normy

- *Tam kde jde normu kvantifikovat*
- *Termíny, množství, atp.*



Určení způsobu realizace

- *Tam kde nejde kvantifikovat*
- *Způsoby, metodiky…*
- *Hodnotové a etické rozměry a dopady*


zóna elity
zóna standardu (průměru)
zóna minima
8 z 20

Scoreboardy – klady a omezení

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

Přátelská pomoc

- Přátelská zpětná vazba
- Vyslechnutí, zjištění příčiny
- Nabídnutí podpory a pomoci *(Výjimka)*

Ředitelská pomoc

- Jasná zpětná vazba za přítomnosti svědka *(Pravidlo)*
- Nabídnutí pomoci na řešení problému, ale jasné definování hranic

Ředitelské napomenutí

- Konkrétní a veřejná zpětná vazba
- Jasné definování příčiny a důsledku problému
- Jednoznačné vymezení hranice a požadovaného stavu

Ředitelské pokárání

- Opakované a vědomé porušení pravidel
- Písemné konkrétní sdělení přestupku + mírnější trest
- Zopakování a písemné sdělení požadovaného stavu

Ředitelský trest

- Další opakování přestupku, neochota k jakékoliv nápravě
- Vytýkací dopis se všemi právními a formálními náležitostmi
- Jasné vymezení nepřekročitelné hranice

TVORBA DŮVĚRY JAKO KULTURY A NEJVYŠŠÍ HODNOTY

Polarita

EFEKTIVNÍ

Je vysoce ekonomická a efektivní. Nižší náklady na kontrolu, menší ztráty a chyby. Posiluje spolehlivost a odpovědnost. Pokud není – vysoce ztrátová – nemám pod kontrolou nic, ani sebe

PSYCHOLOGICKÁ

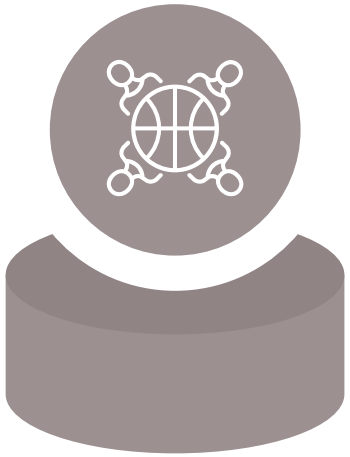
Psychologicky výhodná, nejméně zatěžující. Zjednodušuje vztahy. Pokud není, tak probouzí 13.komnaty, konfliktní emoce- cynismus, paranoia, zpochybňování…

KOPERATIVNÍ

Podporuje spolupráci, pomáhající a bezpečné klima. Pokud není, mění vše. Klima, vztahy, výsledky i image. Mění minulost, současnost i budoucnost

INDIVIDUÁLNÍ

Osobitá, respektuje odlišnosti, hodnoty. Nedůvěra ničí identity lidí. Ničí vztahy, klimata.



BEZPEČNÁ

Určuje kdy, kde, v čem mohu chybovat. Naplňuje zákon kontroly. Snižuje stres. Pokud není – nemám pod kontrolou nic.

Závěr + diskuze

Mgr. Miloslav Hubatka
hubatka@hubatkaconsulting.cz
773 100 766
www.hubatkaconsulting.cz

Materiál je duševním vlastnictvím **Mgr.Miloslava Hubatky**
Předávání, kopírování a sdělení obsahu není dovoleno, pokud to není písemně odsouhlaseno vlastníkem.
Výtisky předané po souhlasu třetím osobám musí být označeny
NEKONTROLOVANÝ VÝTISK.