

Sotva se v živém pedagogickém slovníku objeví nový pojem, učitelé zpozorní. Co se to k nám zase blíží za novinku? – řeší opatrně možné nebezpečí. S něčím podobným se potkávají i lidé, kteří nabízejí školám mentoring. Zase nějaká kontrola? Jako bychom jich neměli dost, zděsí se ředitel. Teprve když se doví, že mentor má naopak učitele podpořit, oddechne si. A často se začne zajímat dál. Pak třeba zjistí, že by se mentorem mohl stát přímo někdo z jeho sborovny. To by se přece škole hodilo.



POTŘEBUJÍ ŠKOLY MENTORA?

Vzdělávací kurz zaměřený na mentoring má ve své nabídce Společnost pro kvalitu školy. Důležité však je, aby ředitelé věděli, co všechno pozice mentora ve škole obnáší, a mohli se rozhodnout, zda je pro jejich pedagogický sbor potřebná. Druhým krokem je najít mezi svými kolegy takového, který by se této funkce mohl ujmout. Pak stačí udělat krok třetí – po dohodě s učitelem ho přihlásit na samostatný kurz s jednoznačným názvem Mentor.

Nejde jen o definici

Odborníci praví, že mentoring je profesionální forma podpory vhodná pro lidi, kteří na sobě chtějí pracovat. Cílem je prohlubování jejich profesních dovedností.

„Když jsme informovali ředitele o možnosti vyslat některého z pedagogů jejich školy do kurzu Mentor, někteří toho hned využili a domluvili se s kolegy, další se přihlásili sami,“ vzpomínala manažerka projektu SAŠA DOBROVOLNÁ. Bylo jaro 2012 a na část ředitelů čekal konkurz.

„Zdůvodňovali to tím, že pokud své místo v konkurzu neobhájí, budou mít kvalifikaci na zajímavý a navíc důležitý post. Jestliže uspějí, tahle zkušenost se jim určitě neztratí. Přitom právě ředitelům projekt Mentor primárně určen nebyl, organizátoři jim ho dokonce nedoporučovali.“

Aby mentoring ve škole opravdu fungoval, musí se mu pedagog poctivě věnovat, mít na něj čas, ale ten člověk ve vedoucí funkci nemá. Navíc ho lidé budou vnímat, ať chce nebo nechce, jako formální autoritu. Za jeho návštěvou i radou budou vždycky vnímat hodnocení. Na druhou stranu pro ředitele samotné jsou mentorské znalosti a dovednosti užitečné, protože v rámci výcviku je učí, jak ve škole systematic-

ky pracovat na rozvíjení pedagogických kompetencí a podporovat tak kvalitu.

Někteří ale skutečně přihlásili učitele ze své školy. První výcvik dokončilo v listopadu 2012 dvacet účastníků, dalších dvacet jej začne v březnu 2013. Po předchozích zkušenostech jsme se rozhodli uspořádat na účast v projektu něco jako výběrové řízení. A to navzdory tomu, že už jsme měli výcvik naplněn od jara 2012. V rozhovoru se zájemci chceme zjistit jejich předpoklady pro práci mentora a motivaci pro účast ve výcviku, aby byly investované peníze využity efektivně.“

Není mentor jako mentor

Tato pozice není pro každého. Pokud se nepodaří vybrat pro ni z pedagogického sboru vhodného člověka, může se jeho působení minout účinkem. I kdyby šlo o výborného učitele. Základem úspěšné práce jsou v tomto případě více než jindy osobnostní předpoklady.

„Mentor by měl být hlavně užitečný pro konkrétní praxi. Nesmí si hrát na inspektora a školit. Měl by pomoci učitelům v jeho každodenní práci,“ říká VÁCLAV ŠNEBERGER, který je odborným garantem projektu Mentor a se zaváděním mentoringu má zkušenosti i ze zahraničí.

Kdo by se tedy mentorem naopak neměl stát?

„Ten, kdo si myslí, že všechno ví a zná a tudíž že se všechno musí řídit podle něj,“ připojuje S. Dobrovolná. „Takový mentor má totiž tendenci dotlačit učitele v rozhovoru k jedinému možnému řešení. K tomu jeho. Dobrým mentorem nebude ani učitel, kterého poslal ředitel na kurz příkazem. I když tihle pedagogové na kurz poctivě docházejí, většinou se jim nedaří. Někteří se k tomu nepřiznají, přesto to vycítíte. Zvládnout mentorský výcvik bez motivace je musí stát velké

úsilí, protože nároky jsou vysoké. Budoucím mentorům doporučujeme absolvovat minimálně deset pozorování ve třídách, musí si vést mentorské portfolio, měli by provádět sebereflexi. Jejich úkolem je také popsat příklad práce s klientem a předvést před kolegy patnáctiminutový rozhovor.“

To všechno může při běžném zapojení ve škole zvládnout skutečně jen vnitřně motivovaný učitel. Ten, který ví, proč se chce mentorem stát.

„Jeden ředitel udělal pro přípravu budoucího mentora ve škole velmi promyšlený výběr. Nakonec zvolil dvě učitelky – dobré kantorky, neformální autority, které jsou ve sboru oblíbené, jsou komunikativní, vstřícné, nevyvolávají konflikty, mají pozitivní přístup k životu. Po čase potvrdil, že si vybral dobře. Do školy přišlo osm nových učitelů. Ředitel se zástupkyněmi a oběma mentorkami se o ně rovným dílem podělili, aby je uvedli do praxe. Podle něj to bylo velmi užitečné využití mentoringu.“

Jak mentor ve škole funguje

Podobně jako mentor v podstatě dřív fungoval v některých školách uvádějící učitel. Na rozdíl od něj však mentor neposkytuje podporu pouze začínajícím kolegům, ale komukoli, kdo má zájem o rozvoj svých pedagogických kompetencí.

„Doporučovali jsme ředitelům, aby mentoring ve škole nezaměřovali na problémy, ale na rozvoj. Učitel by se rád v určité oblasti rozvíjel, ale neví, jak na to. Například by rád zavedl do své výuky třířázkový model učení, nebo kooperativní způsob učení. Mentor by mu měl být v průběhu jeho učení průvodcem,“ je přesvědčená S. Dobrovolná. A dodává, že mentoring by měl být vždy integrální součástí trojúhelníku: kurikulum, další vzdělávání a mentoring jako jedna z forem profesní podpory.“

Několika ředitelů základních škol jsme se zeptali, jestli by pozici mentora ve své škole uvítali.

LUBOŠ ZAJÍC, ZŠ Pečky:

Žijeme trošku v uzavřeném světě, pohled zvenčí se vždycky hodí a dá se využít ku prospěchu školy. Pokud by někdo z kolegů o pozici mentora projevil zájem, uvítal bych to, ale sám k tomu nikoho nenutím. Ale uvádějící učitele jsme u nás zachovali. Pro každého čerstvého absolventa jsou některé věci španělská vesnice. Konečně i učitel, který přijde z jiné školy, se potřebuje zorientovat a přejít na naše pravidla, na náš způsob práce. I když v tomto případě nejde ani tolik o uvádějícího, jako spíše o přibližujícího učitele.

SOFIA HLADÍKOVÁ, ZŠ Kocbeře

Jsme málotřídka, pro dvě pedagožky je pozice mentora nereálná záležitost, ale kdyby k nám mohl přijít nahlédnout

někdo zvenčí, nebylo by to možná špatné. Mentor je určitě báječná věc, myslím, že by ho využili v každé škole.

JANA KNAPOVÁ, ZŠ Sobotka

V dnešní době by taková pomoc školám byla určitě na místě. U nás se například v poslední době setkáváme s případy záškoláctví. Vše řešíme nejdřív s rodinou, pak za pomoci komise, sociální pracovníce, přesto je to stále nedostatečné. Možná kdyby byl ve škole kromě ředitele další člověk s kompetencemi jednat se všemi příslušnými stranami, vedení školy by to určitě pomohlo. Vnitřní mentor by na to ale nestačil, musel by přijít někdo zvenčí. Člověk s legislativně zakotvenými pravomocemi, s detailní znalostí školy i daného místa. Samozřejmě by měl mít k dispozici účinné nástroje, aby jeho jednání přinášelo výsledky.

„Ale žádná násilnost, ta bývá kontra-produktivní,“ zdůrazňuje V. Šneberger. „Důležité je probudit zájem. Stačí, aby jeden učitel zjistil, že mu mentor opravdu pomohl. Většinou si to nenechá pro sebe. V okamžiku, kdy sborovnou letí, že to tedy asi nebude novinka pro novinku, není nutné o smyslu mentora nikoho přesvědčovat. Mám na mysli takové to obyčejné: Jak se připravuješ na hodinu? Ráda bych se příšla podívat, jak to děláš. Chci se to od tebe naučit. Nejúčinnější argument je praktická užitečnost v běžném životě.“

Odtud je už jenom krůček k tomu, aby mentor pomáhal vedení školy zavádět do sborovny kulturu vzájemného učení a podpory.

„Určitě je lepší vyčkat, až se na mentora někdo sám obrátí. Nebo učitel, třeba po hospitaci, nenápadně naznačit, kde by mohl najít radu.“

Umět pozorovat a správně vnímat

Abyste mentor dokázal kolegovi poradit, musí umět pozorovat – vyučování, chování učitele k žákům...

„V našem kurzu je na pozorování a podávání zpětné vazby zaměřen celý jeden modul,“ vysvětluje V. Šneberger. „Chodíme do škol, navštěvujeme vyučování a pak porovnáváme, co jsme viděli, co kdo vnímal. Tohle je velice důležitá část mentorovy práce, protože učitelům, i těm s delší praxí, chybí reálná zpětná vazba toho, co opravdu ve třídě dělají. Hospitace jsou většinou nastaveny jako hodnotící nástroje, často subjektivně, někdy jsou i velmi neúčinné. Co řekne učitel, když mu ředitel sdělí, že hodina byla buď dobrá, nebo špatná? Jak má dál rozvíjet své kompetence?“

Právě z hospitací jsou učitelé většinou naučeni, že kdokoli se přijde podívat na jejich hodinu, bude v jejich práci hledat spíše negativa než pozitivita. Nejspíš i proto obvykle připraví opakovací hodinu.

„Nás ale v tuto chvíli děti nezajímají, sledujeme kompetence učitele. Zpětnou vazbu, kterou by skutečně potřeboval, mu nemůžeme dát, ani když předvede mimořádnou, nahranou hodinu.

Mentor i učitel, s nímž pracuje, musejí mít na mysli, že pozorování je služba učitelů. Měli by se spolu domluvit, na co se zaměří. Vyučovací hodina, z níž vyjde užitečná zpětná vazba, bývá většinou až napotřetí. Učitel si na přítomnost někoho cizího v hodině zvykne a pracuje jako jindy. V tu chvíli získává objektivní zpětnou vazbu na to, co si sám přeje, jaký cíl si zvolí. V rozhovoru s mentorem se pak může rozhodnout, co s tím chce udělat.“

Mentoring je dobrovolná služba

Leckoho by to mohlo napadnout, když není ředitel s prací některého učitele spokojený, nařídí mu spolupráci s mentorem.

„Takhle to opravdu nefunguje,“ říká V. Šneberger, „mentoring musí být na bázi dobrovolnosti.“

Ani když se učitel zasekne a odmítá některé přístupy měnit?

„Kdo sám nechce, s tím nehnete. Do kamenů nemá cenu investovat. Investovat se má do lidí, kteří jsou ochotni na sobě pracovat a přinášejí službu komunitě. Pokud učitel z jakéhokoli důvodu není schopen přijmout zpětnou vazbu, není profesionál.“

Budoucí mentoři uprostřed kurzu

ZUZANA URBANKOVÁ, ředitelka Obchodní akademie a Střední zemědělské školy v Bruntálu, usoudila, že i pro člověka v její funkci je znalost mentorova působení důležitá.

„Vůči zaměstnancům jsem v pozici, kdy je tak trochu nutím dělat i to, co nechtějí. Tím spíše vnímám kvalifikaci mentora jako důležitou i pro řídicí práci. Ředitelům bych ji dokonce doporučila. Pomáhá mi to korigovat mé chování při jednání s dospělými, ale i s žáky. Například při řešení jejich kázeňských problémů vás mentoring naučí nastavit rozhovor tak, že žák sám pochopí, co udělal špatně. Způsob nápravy vyjde z něj, ne ze mě. Myslím, že to je mnohem účinnější.“

Jako ředitelka hledám témata, která by byla pro školu v rámci DVPP prospěšná. A podle toho, co jsem se zatím

dověděla, k nim mentoring rozhodně patří. Je to ideální podpůrný prostředek, když chcete sbor kvalitativně posunout.“

Abyste i kolegové věděli, co nového do školy přichází, pozvala do školy Václava Šnebergera.

„Když učitelům vysvětlil, že mentoring nehledá to, co se nedaří, ale naopak pracuje s tím dobrým, kolegy uklidnil a velice brzy i motivoval. Výsledek workshopu byl hodně pozitivní a reakce sboru také. Měla jsem pocit, že si vstřícné naladění odnesli i do hodin.“

Zástupkyni ředitele ZŠ v Kunčicích pod Ondřejníkem MONICE SKÝPALOVÉ ředitel kurzu nabídl. „Byla to pro mne výzva. Právě jsem se vracela z mateřské dovolené, vlastně jsem se mohla nastartovat ještě dřív, než jsem opět nastoupila do školy. Přiznávám, že jsem vůbec neměla představu, co všechno to bude obnášet. Začínala jsem od nuly, sama jsem zvědavá, jak a zda vůbec se u nás podaří roli mentora zavést. Všichni kolegové zatím nevěří, že by tato služba pro ně znamenala přínos. Ale pan ředitel je tomu velmi nakloněn. Myslím, že bude hnací silou, kdybychom měli tendenci nechat to usnout.“

Resumé

Bohužel, mezi učiteli je mnohem víc předsudků než by se na první pohled zdálo. Když je mentor vlastně už uvádějící učitel, tak to si s tím hravě poradíme. Jenže stačí si vzpomenout, na kolika školách už nikdo začínající pedagogy do praxe neuvádí. Možná i proto, že to není tak snadné, jak si někdo myslí. A co učitelé, kteří po X letech praxe některé věci prostě nevnímají. Do profesionální slepoty může spadnout každý. Třeba by to mohl být právě mentor, kdo pomůže. Jen to zkusit...

Ještě jeden, rozhodně nepominutelný fakt, Václav Šneberger připomíná. „Školy by se měly naučit využívat už existující potenciál svých vlastních učitelů. Bez toho, aby složitě hledaly lektory a učitelé pak jezdili další kilometry na školení. Jestliže máme ve školách experty na učení dětí, měli by být schopni se od sebe učit navzájem.“