

Mentoring I

Mgr. Saša Dobrovolná, Mgr. Hana Kroupová

Milé kolegyně a kolegové, zhruba před třemi lety jsme se s kolegyní daly dohromady ke spolupráci na kurzu mentorských dovedností. Od té doby jsme společně představily kolegiální podporu a mentoring desítkám pedagogů z mateřských, základních i středních škol a doprovázíme na cestě praktikující interní mentory i vedoucí pracovníky, kteří mentoring ve svých školách zavádějí. Rády bychom vám tento nástroj podpory pedagogické profese blíže představily, protože stále se ještě u některých pedagogů setkáváme s nepochopením, a často i zaměňováním mentoringu za „mentorování“, tzn. udělování nevyžádaných rad a kritických připomínek k něčí práci. K tomuto představení mentoringu jsme využily nejčastější otázky, které nám účastníci kurzů mentorských dovedností na úvodním setkání kladou.

Co je to mentoring a jak ho mohu já, jako obyčejný učitel/učitelka, využít?

Mentoring je v prvé řadě vztah. Vztah, který je **profesní, účelový, dobrovolný, podporující, učící, důvěrný a bezpečný**. Profesní, protože tématem společné práce mentora a klienta (někdy se též používá označení mentee) jsou pracovní dovednosti využívané v rámci profese klienta. V centru vztahu mentora a klienta je klientovo učení se, resp. zvládnutí některé ze **specifických profesních dovedností**, které učitelé potřebují pro svou práci – např. stanovování cílů, formulace otázek ve výuce, poskytování popisné zpětné vazby, práce s žákem se SVP, zvládnutí práce s novou třídou apod. Přestože hlavní je v tomto vztahu samozřejmě učení se a rozvoj klienta, většinou se v průběhu zakázky učí i sám mentor. Praxí se v prvé řadě zdokonalují jeho mentorské dovednosti, ale zlepšuje se většinou i ve svých pedagogických dovednostech, protože reflexe, která je ve vztahu mentora a klienta hlavním nástrojem rozvoje, prostě automaticky rozvíjí obě strany. Důležitými prvky fungujícího mentorského vztahu je **důvěra a bezpečí**. Důvěra má několik rovin – mentor musí mít v prvé řadě důvěru v sebe, své schopnosti a dovednosti, ale i ve schopnosti a dovednosti klienta. V průběhu zakázky pak mentor podporuje klientovu sebedůvěru a klientovo profesní sebevědomí roste. To vše za předpokladu bezpečných podmínek k učení, tzn. vzájemné důvěry v to, že nikdo v tomto vztahu není ten „větší“, ale mentor s klientem jsou si navzájem partnery. Do bezpečí spadá i celkové ošetření realizace mentorské zakázky tzn. které informace v rámci vztahu mentora a klienta jsou důvěrné, a které lze po dohodě s klientem sdělovat vedení školy nebo dalším osobám. Využití mentoringu pro učitele jsme už zmínily. Lze jej využít vždy, když učitelé potřebují v rámci své práce zvládnout novou dovednost nebo vyrovnat se s novou profesní rolí – např. přechod z výuky na 1. stupni na 2. stupeň, zvládnutí role výchov-



ného poradce, metodika prevence apod. Spolupráce s mentorem může být pro nás výhodná i tehdy, pokud jsme se účastnili nějakého semináře a pak máme do výuky zavést nové dovednosti. Mentor je, kromě jiného, odborníkem na proces, který nám pomůže naplánovat, jak chceme nové poznatky ze semináře využít, tzn. jak jinak by měla naše výuka v ideálním případě vypadat, jaké kroky k tomu musíme udělat, a bude nás i provázet na cestě postupného zvládnutí těchto nových dovedností. To pro nás může být v situaci, kdy na nás učitele dennodenně číhají desítky drobných úkolů, velmi úlevné. Kvalitní mentor pomáhá udržovat a posilovat naši motivaci, plánovat a vyhodnocovat postupné kroky, zdroje, příležitosti, evaluovat proces učení, radovat se z úspěchů a čelit neúspěchům. Mentor zaměřuje naši pozornost na naše silné stránky, na to, co nám jde, co nás baví, co nás posiluje, a pomáhá nám vyrovnat se s tím, co nám nejde. Ví, jak vypadá kvalita toho, co se učíme v praxi, a pomáhá nám k ní se postupně dostat. V průběhu procesu učení nám dává zpětnou vazbu a hlídá, aby nic neodvedlo naši pozornost od cíle, který jsme si stanovili. Spolupráce s mentorem posiluje naši sebe-reflexi, profesní sebevědomí a působí jako prevence proti vyhoření a stresu.

Co rozumíte tím, že je mentoring dobrovolný? Zažila jsem několik případů, kdy klient byl do spolupráce s mentorem nucen vedením školy

Dobrovolnost je specifickou a důležitou podmínkou mentoringu. Vychází z toho, že mentor ani klient nejsou ke vzájemné spolupráci nuceni, ale rozhodli se k ní na základě svobodné volby. Svoboda volby je provázána i tím, že pokud jako pedagog odmítnu pracovat na rozvoji svých pracovních dovedností, ponesu si za to následky, třeba i v podobě negativního hodnocení ze strany vedení školy. To je něco, co pedagogům brání mentoring vnímat jako dobrovolný. Často se setkáváme s tím, že pedagogové nejsou zvyklí ani ochotní vymezit se vhodným způsobem v případě, že jim to nevyhovuje, proti navrhovanému způsobu učení se novým dovednostem, a proto považují mentoring za nutné zlo, které prostě musejí v rámci zachování si práce přežít. Řada pedagogů se domnívá, že dobrovolnost by měla spočívat i v tom, že vedení školy by je nemělo nutit do žádného dalšího vzdělávání a že je nepřijatelné, aby jim vedení školy mluvilo do toho, jak učí. S tímto názorem nemůžeme souhlasit. Naopak vedení škol učíme rozpoznat kvalitu pedagogické práce, využívat k tomu užitečné nástroje, kompetenční modely, a vhodným způsobem podporovat růst pedagogických kompetencí všech členů pedagogického sboru dané školy. **Ředitel školy musí být zároveň pedagogickým lídrem, který pedagogům**

připomíná společnou pedagogickou vizi školy a vytváří podmínky na cestě k ní. Bez toho se kvalita našich škol nejenže nepohne kupředu, ale naopak bude stále více klesat.

Kde se mentoring vzal a proč je teď tak populární?

Mentoring je starý jako lidstvo samo. Když odcházel Odysseus do trojské války, požádal svého přítele, aby se postaral o jeho syna Telemacha. Traduje se, že mu tehdy řekl: „Nauč ho vše, co znáš.“ Odysseův přítel se jmenoval Mentor a dal tak přeneseně jméno všem, kteří ve vztahu k druhým vystupují v roli moudrého přítele, ochránce, učitele, který pomáhá svému svěřenci překonat překážky. Nicméně moderní význam slova „mentor“ se pravděpodobně ujal až díky knize francouzského spisovatele Françoise Fénelona *Les Aventures de Télémaque* (Příhody Telemachovy), která vyšla ve Francii v roce 1699 a velké popularity dosáhla v 18. století. Jednou z ústředních postav této knihy byl právě Mentor. Odjakživa se lidé něco učí, odjakživa jim v tom pomáhají nějakí další lidé, kteří tímto hrají v životě jiných lidí významnou roli. Pravděpodobně i vy jste se ve svém životě s někým, kdo ve vašem životě vystupoval svým způsobem jako mentor, potkali. Proč je však mentoringu v poslední době věnována taková pozornost? Na vzestupu není jenom mentoring, ale i další formy individuální podpory jako koučing, poradenství a supervize. A právě zejména individualnost všech těchto výše uvedených forem učení a podpory nám může být vodítkem popularity mentoringu v posledních cca 10 letech. Charakter učitelské profese se v posledních 20 letech velmi proměňuje, a s tím i nároky a požadavky na pedagogy. Nejpočetnější věkovou skupinou ve školách jsou v současné době učitelé 45+. Většinou dokončili studium v době, kdy nebylo v tak velké míře nutné pracovat s kurikulem, zabývat se evaluací, individualizovat výuku, přizpůsobovat ji inkludovaným žákům, ba ani systematicky využívat informační technologie. S růstem diverzity společnosti se diverzifikují i žáci ve školách, takže jednotné postupy, které lze využít vždy a pro všechny, už dávno neplatí. To v daleko větší míře vyvolává u pedagogů stres a zároveň potřebu individualizované podpory profesního rozvoje a učení se reflexí ze zkušenosti. Obojí může splnit právě mentoring. Ten je navíc vhodný i pro pedagogy vstupující čerstvě do praxe, kteří si teprve hledají své pracovní návyky a efektivní způsoby práce. Zavedení mentoringu je navíc i díky projektu Pomáháme školám k úspěchu podporováno v rámci evropských dotací.

Jaký je rozdíl mezi mentoringem a koučingem?

Mentor i kouč se při přípravě na svou práci učí stejné věci – např. aktivní naslouchání, kladení otázek, využívání struktury rozhovoru apod. Velmi podobný je také způsob práce obou. Zásadní rozdíl však mezi mentorem a koučem je v tom, jaké zakázky řeší, a v tzv. expertní znalosti. Zatímco kouč pracuje s lidmi převážně na rozvoji nspecifických dovedností, např. řízení času, zvyšování sebevědomí, zvládnání konfliktů atd., mentor má tzv. expertní znalost oboru, ve kterém klient pracuje, a řeší s ním rozvoj tzv. specifických dovedností.

U učitelů jsou takovou specifickou dovedností např. dovednost formulace cíle, využívání metod aktivního učení, rozvíjení gramotností atd. Mentor v případě takových zakázek nemusí nutně umět dělat sám vše, co se chce klient naučit, ale rozhodně musí vědět, jak v této oblasti vypadá kvalita, aby byl schopen klientovi dát v průběhu učení kvalitní a užitečnou zpětnou vazbu. Mentor, který bude s pedagogem pracovat např. na tématu plánování výuky, musí vědět, jak takové kvalitní plánování výuky vypadá. Musí tedy vědět o tom, co jsou to kurikulární dokumenty, jak je třeba s nimi při plánování výuky pracovat, jak vypadá tzv. exaktně stanovený cíl, k čemu se při plánování cílů výuky používá např. SMARTER nebo Bloomova taxonomie.

Kdo může být mentorem?

V současné vzdělávací soustavě neexistují žádné formální požadavky na to, kdo může a nemůže vykonávat roli mentora. V souvislosti se zavedením kariérního řádu se uvažovalo o tom, že mentor by musel absolvovat specializační studium v délce minimálně 250 hodin, podobně jako metodik prevence. Zákon o kariérním řádu i díky odporu mnoha pedagogů bohužel neprošel, takže pozice mentora ve školách oficiálně neexistuje. Nicméně mnozí osvědčení ředitelé už díky pozitivní zkušenosti s mentoringem mentory využívají a v jejich práci podporují. My připravujeme mentory na jejich práci v rámci kurzů kolegiální podpory a mentorských dovedností. Když se nás ředitelé ptají, koho mají do kurzů mentorských dovedností poslat, odpovídáme jim, že to mají být především lidé, kteří dovedou reflektovat svou práci, rádi se učí a poznávají nové věci a rádi učí i druhé, umějí komunikovat partnerským způsobem, vzbuzují v druhých lidech pocit důvěry a bezpečí, a hlavně nepotřebují mít vždy a za každých okolností pravdu. Je dobré, když mentoři mají za sebou i kurzy mentorských

dovedností. Pokud však vědí, jak užitečným způsobem někoho provázet při učení, a naplňují většinu mentorských kompetencí v kompetenčním rámci mentora, pak mohou se svými kolegy pracovat na mentorských zakázkách ihned.

Jak probíhá příprava mentorů v kurzech mentorských dovedností?

Nejlepší přípravou na mentorskou práci jsou dlouhodobé kurzy mentorských dovedností. Takové kurzy jsou nejen intenzivní a tréninkové, ale jsou také rozloženy v čase minimálně půl roku až roku. Je to proto, aby jejich účastníci mohli předkládané informace vstřebat. Máme zkušenost, že většina lidí přichází do kurzu mentorských dovedností s určitou představou o kvalitě svých pedagogických dovedností, ale v průběhu kurzu zažijí šok, když zjistí, že tato kvalita je mnohem nižší, než si původně mysleli. Jejich představa o tom, co je a není v komunikaci i ve výuce kvalitní, bývá výrazně ořesena a je důležité, aby měli dostatek času se s touto novou představou vypořádat a odhodlat se ke změně. Je pro nás proto velmi potěšitelné, když v závěrečné sebereflexi většina účastníků zmiňuje nejen své pokroky mentorské, ale i pedagogické. Pedagogové sdělují, jaké inovace zavedli do výuky a jak to prospívá jim i jejich žákům. To je pro nás vedle mzdy za odvedenou práci velká satisfakce a vždy, když se to stane, tak zažíváme obrovskou radost a pocit zadosťuchání.

Kromě změny postoje získávají účastníci kurzů mentorských dovedností celou řadu informací o tom, jak se druzí učí, co učení prospívá, a co naopak škodí, trénují konkrétní dovednosti potřebné k realizaci pozorování ve výuce, mentorských rozhovorů i celých mentorských zakázek. Velkou část kurzu zahrnují tréninky rozhovorů, tréninky pozorování přímo ve výuce. Podmínkou získání certifikátu je, aby účastník v průběhu kurzu pracoval minimálně se dvěma klienty, svou práci dokladoval, supervidoval, reflektoval a v závěru kurzu obhájil při své prezentaci.

Co je cílem mentoringu?

Cílem mentoringu není nic jiného než zvýšení kvality výuky. Spolupráce klienta s mentorem má řadu pozitiv pro klienta osobně i pro školu, ve které působí. Z hlediska klienta považujeme za nejdůležitější rozvoj jeho profesních dovedností, podporu profesního učení v bezpečném prostředí, možnost diskutovat a tříbit své profesní názory s člověkem, který ví, co je kvalita, snížení rizika vzniku chyb a konfliktů, možnost vyhnout se slepým uličkám a rizikům při zavádění inovací do vlastní práce,

méně stresu a více radosti z práce, získání kvalitní zpětné vazby na svou práci, růst profesního sebevědomí, rozvoj sebereflexe a schopnosti učit se, přístup ke zdrojům a inspiracím. Mentoring směřuje k tomu, aby klient byl tzv. reflektujícím profesionálem. Reflektující profesionál je člověk, který ví, co umí, a co neumí a pokud něco z toho, co neumí, potřebuje ke své práci, umí si naplánovat, jak se to naučí, a umí si k tomu i vyhledat podporu a vhodné zdroje. Důležité jsou přínosy mentoringu i z hlediska školy. Pokud pedagogové pracují s mentorem, přináší to škole zefektivnění jejich osobnostního a profesního rozvoje, a tím **zvýšení kvality výuky. Toto je něco, co nemohou klasické kurzy a semináře DVPP zaručit, protože se ukazuje, že přenositelnost nových poznatků do praxe je při současném systému DVPP velmi nízká, takže jsou to často velmi neefektivně vynaložené prostředky. Za daleko efektivnější se považují programy, které reagují přímo na konkrétní problémy, které učitel aktuálně řeší ve své praxi. Na konkrétním příkladu z jeho vlastní praxe pak prohlubují jeho pedagogickou znalost. Do takových rozvojových programů mentoring rozhodně patří.**

Jaký je rozdíl mezi mentorem a uvádějícím učitelem? Vždyť uvádění nových pedagogů do praxe funguje dobře, tak proč zavádět mentoring a trénovat mentory?

Mentorem rozumíme člověka, který má expertní dovednost, tzn. ví, jak v praxi vypadá kvalita, a zároveň má potřebné mentorské dovednosti k tomu, aby druhou dospělou osobu dokázal provázet procesem učení. Z našich zkušeností z práce se školami vyplývá, že pozice uvádějícího učitele není ve školách běžná, a už vůbec není běžné, aby do ní byli vybíráni ti nejlepší učitelé s patřičnými dovednostmi učit druhého dospělého. Předpoklad, že ten, kdo umí učit děti, umí učit i dospělé, rozhodně neplatí. Kompetence a postavení uvádějících učitelů nejsou systémově kvalitně ošetřeny, jejich kvalita je různá a pracují za velmi rozdílných podmínek. Pokud nemá uvádějící učitel ze strany vedení kvalitní zadání a také podporu pro svou práci, pak je kvalita jeho práce škola od školy různá. Známe velmi mnoho kvalitních a obětavých pedagogů, kteří se svým učitelům věnují, ale pak taky řadu těch, kteří jim bohužel předávají hlavně nešvary, které za léta svého pedagogického působení ve škole nasbírali, a bez potřebného náhledu včří, že TO je kvalita. Přitom právě tito lidé mají často zcela zásadní vliv na rozvoj dovedností nově přicházejícího pedagoga a na jeho adaptaci v praxi.

I výzkumem je prokázáno, že začínající učitelé mají tendenci přebírat až ze 60 % postupy a názory toho, kdo je do praxe uvádí. Proto bychom si měli práce uvádějících a fakultních učitelů vážit, hlídat jejich kvalitu a podporovat je nejen v jejím zlepšování, ale též v rozvoji dovedností k učení druhých. Tohle může být jedním z důležitých klíčů růstu kvality pedagogické praxe. Nicméně, jak už bylo výše uvedeno, systémová podpora k tomu není ze strany zřizovatelů škol ani MŠMT žádána. Uvádějící učitelé by tedy měli být kvalitními mentory, tzn. těmi, kteří vědí, co je skutečná kvalita pedagogické práce, a měli by mít patřičné mentorské dovednosti k tomu, aby byli schopni řídit proces učení učitelů nově nastupujících do praxe.

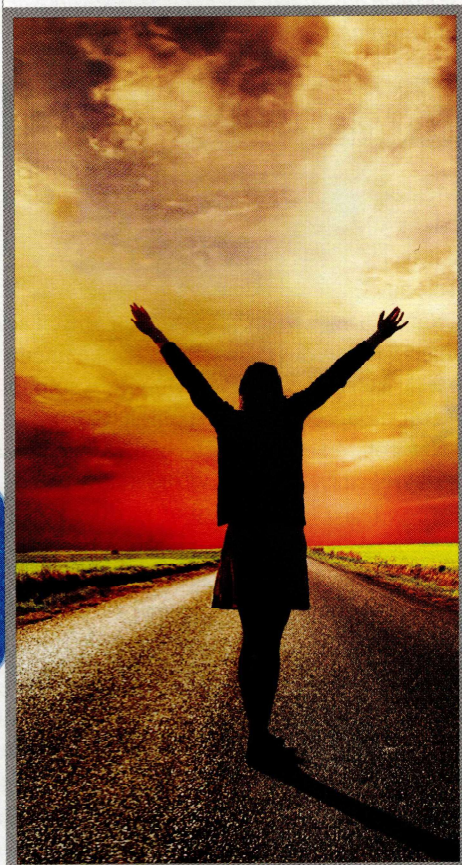
Co je ona „skutečná“ kvalita pedagogické práce, o které hovoříte? Žádný obecně přijímaný standard práce pedagoga přece neexistuje.

Obecně přijímaný standard práce pedagoga sice neexistuje, ale i v České republice existuje řada standardů, s nimiž mohou učitelé, kterým jde o kvalitu jejich práce, pracovat. Jedná se o výstupy několika projektů, které používá řada škol, jež pochopily, že jim to může v jejich práci na kvalitě výuky pomoci. Jedná se např. o mezinárodní profesní rámec kvality ISSA **Kompetentní učitel 21. století**, který používají nejen školy zapojené do programu Začít spolu, **Rámec profesních kvalit učitele**, který vznikl v rámci projektu Cesta ke kvalitě, a v neposlední řadě o **Kompetenční model pedagoga**, který dal dohromady na základě připomínek pedagogů i vedení škol Václav Šneberger. Všechny uvedené nástroje jsou volně stažitelné na webu a v rámci kurzů mentorských dovedností s nimi učíme pedagogy i vedení škol pracovat. Každý z těchto standardů je členěn na oblasti, v nichž jsou popsána jednotlivá kritéria kvality a indikatory, podle nichž je možné kvalitu v praxi poznat. Některé kompetenční modely (standardy práce pedagoga) obsahují také kvalitativní popis pedagogické práce, případně úroveň naplňování jednotlivých kritérií – např. dobrý začátek, kvalita v praxi.

Náš text měl zájemcům poskytnout základní informace o mentoringu, o tom, kdo je to mentor a kam svou práci s klientem směřuje. V dalším článku (vyjde v podzimním čísle TU, pozn. redakce) vám chceme ukázat, jak taková spolupráce s mentorem může vypadat a jaké k ní musí být ze strany vedení školy vytvořeny podmínky. Uvítáme také přímo vaše dotazy k mentorské práci, které zašlete nám či na adresu redakce.

Přejeme vám, abyste na své profesní cestě

vždy, když to budete potřebovat, našli moudrého a laskavého průvodce – mentora.



Mgr. Saša Dobrovolná

FF UP Olomouc, učitelství jazyka českého a historie.

OSVČ – lektorka, mentorka, kouč.

SPKŠ – manažerka vzdělávání, odborný garant projektu *Spoluprací k profesionalitě*.

ČAMV – odborný garant projektu *Cesta*, viceprezidentka sasa.dobrovolna@gmail.com

Mgr. Hana Kroupová

UPOL, učitelství pro 1. stupeň ZŠ
Lektorka – *Společnost pro kvalitu školy z. s.*, mediátorka – *P-centrum z. s.*
Olomouc, Jednatelka *Rodinné centrum OLIVY, OLIVy z. s.*

hana.kroupova@outlook.com