

MENTOR JE UČITEL DOSPĚLÝCH

Najít jeho cestu do praxe však není snadné

Není to tak dlouho, kdy byl pojem mentor pro pedagogy neznámý. Cestu do škol si mentor hledal – a leckdy ještě hledá – jen velmi zvolna. Přitom kdo se s ním seznámí blíže, ať je to řadový učitel nebo ředitel, většinou nelituje.

Před dvěma lety jsem měla možnost mluvit s učiteli na semináři, který problematice mentoringu věnovala Společnost pro kvalitu školy z Ostravy. Patřil tehdy k první vlně, která tuto pomoc do rezortu přinášela. Sešli se na něm především ředitelé, ale i jejich kolegové ze základních a středních škol. Přiznávali až nečekané profesní obohacení, které zde získali. Stejně tak ale rozpaky, jež do svých sboroven s novými informacemi a zkušenostmi přinesli. Málo platné – každý dospělý, který je ve třídě navíc, je stále ještě vnímán v první řadě jako kontrola, která v sobě skrývá možnost ohrožení. Přitom dobrý mentor dokáže člověku, kterého vede, otevřít oči pro okamžiky, jež dosud nevnímal. Neradí, ale koriguje jeho práci, nenápadně směřuje. Bohužel, školství jich má stále málo.

Po dvou letech o kus dál

Bylo to něco jako repete. Opět seminář pro pedagogy ze základních a středních škol, tentokrát ze Středočeského kraje. V rámci projektu Mentoringem ke kvalitě ho opět uspořádala Společnost pro kvalitu školy v Ostravě. I když samotný pojem mentor už není pro učitele zdaleka tak neznámý, lehká nedůvěra v terénu zůstává. Tím spíš je třeba přinášet informace, které ji pomohou smazat.

„Mentoring je velké téma současnosti,“ konstatuje manažerka projektu Táňa Bagáři. „Abychom zvýšili podporu učitelů, snažíme se vyškolit další mentory, kteří by v praxi prokázali své opodstatnění. Zatím jich máme v Moravskoslezském, Zlínském a Středočeském kraji více než sto. Všichni prošli výcvikem ve čtyřech dvoudenních modulech a třídními nácviky v konkrétní škole začleněné do projektu. V tomto nácviku se učí pozorovat výuku, aby mohli dát pedagogům užitečnou zpětnou vazbu, tzn. především pozitivní a popisnou.“

V září loňského roku jsme v pěti krajích zahájili také projekt ICT nás baví. Mentoring je jeho povinnou součástí. Každý učitel, který se do něj zapojí, dostává nejen kurz ICT, ale také mentorskou podporu. Na vlastní kůži poznává, jak a čím mu

mentor pomáhá rozvíjet jeho pedagogické dovednosti. V projektu pracuje více než 60 námi vyškolených mentorů. Jsme si vědomi toho, že ne všichni učitelé mentoring nadšeně přijmou. Jde nám o to, aby co nejvíce učitelů vyzkoušelo kvalitní mentoring a mohli se rozhodnout, k čemu jim může být dobrý.“

Kdo má šanci stát se mentorem

V. Šneberger: Rozhodně neplatí, že nejlepší učitel dětí může být automaticky nejlepším učitelem dospělých. Mentor musí být člověk, jehož vášní je učení. Baví ho učit se i učit ostatní. Inspirativní bytost, kterou zajímá dozvídat se nové věci o světě... Ale musíme se smířit s tím, že ideální mentor neexistuje.

Kdo má zájem

Otázka zní, jestli učitelé vůbec o podporu mentora stojí. Už delší dobu se mluví o tom, že sborovny jsou nejrůznějšími semináři a kurzy přehlceny. Jde spíš o to, kdo a jak jim určité vzdělávání nabídne.

„Zkušenosti se dost liší,“ říká T. Bagáři, která má v projektu ICT nás baví na starosti právě mentoring. „Některé školy jsou hodně otevřené. Kde chybějí informace, tam to má mentor těžké. Když mají učitelé pocit, že je někdo bude posuzovat, okamžitě jdou do obrany. Čelit tomu můžeme včasnými, nezkraslenými informacemi a kvalitní prací mentorů.“

V současné době je do obou projektů zapojeno víc základních než středních škol. A zatím říkají, že počáteční rozpaky se poměrně brzy rozplynuly.

„Hodně záleží na přístupu ředitelů. V jedné základní škole, která si už proškolila své mentory, se z roku na rok obměnil pedagogický sbor. Protože tu mají už delší dobu jasně nastavenou vizi, nechce se jim vracet se zpátky. Vedení se proto rozhod-

lo, že každý učitel, který do školy přijde nově, bude mít svého mentora z řad zkušených kolegů. Není podstatné, jestli je to kantor s delší praxí nebo začátečník. Jde jim o to, aby všichni věděli, co to je konstruktivisticky vedená výuka a jak ji plánovat, jak podporovat čtenářskou gramotnost, jak vést výuku smysluplně.“

V poslední době si prý ředitelé začínají uvědomovat, že mít ve škole své mentory znamená výhru. Dobrý mentor iniciuje sebevzdělávání svých kolegů. Učitelé víc mluví o tom, co se komu povedlo nebo nepovedlo, navzájem se inspirojí, baví se o své práci. Sborovna se proměňuje v učící se kolektiv.

Pomoc zevnitř, nebo zvenčí?

Všichni účastníci kurzu se mohou stát mentory. Připravování jsou především na to, aby vedli kolegy ve škole, kde působí. Stejně tak se ale mohou stát tzv. externími mentory, které si může pozvat jiná škola. Ani jedna role není snadná.

„Výhodou externího mentora je, že má na tuto aktivitu dostatek času. Tedy pokud je mentorování jeho základní profesí,“ vysvětluje lektor mentorských výcviků a supervízor Václav Šneberger. „Důležité je, že externí mentor při své práci netrpí takzvanou provozní slepotou. Naopak nevýhodou je, že nezná už existující interní zdroje ve škole. Na místě ředitele bych se na tohoto mentora obracel jen ve specifických případech. Přece jen tu vzniká určitá závislost na dodavatelské službě. Konečně – je to i finančně náročnější.“

Interní mentor zná lidi, s kterými pracuje. Ví, co kdo umí a neumí, dokáže kolegy mobilizovat. Nevýhoda je typická pro české prostředí. Interní mentor nemusí být kolegy přijímán jako autorita. Zvlášť když mu vedení školy pro tuto práci nevytvoří dostatečné podmínky. Například jestliže učíte šest hodin v kuse, nemůžete jít ke kolegovi na pozorování. Ovšem obecně je největší nevýhodou nekultivovanost profesních vztahů na pracovišti. Tam, kde je běžné se pouze vzájemně kritizovat a nebavit se otevřeně o své práci, interní mentor neuspěje.“

Co je pro mentora nejtěžší?

„Asi proměnit se z učitele dětí na učitele učitelů, hlavně při identifikaci s tématem. Například když matikář pomáhá matikáři, často přemýšlí, jak by téma učil on.“



Při pozorování sleduje, jak reagují děti, místo aby si všímali učitele. V tu chvíli není užitečný, protože nepřemýšlí nad klientem, ale nad sebou. Takhle proměna bývá pro běžného učitele s dvacetiletou praxí nejtěžší. A pak sklon některých učitelů druhému ihned ‚dobře‘ poradit a hodnotit ho.“

Kdy by měl ředitel o mentorovi začít uvažovat?

„Když mu to prozradí data, podle nichž vyhodnocuje úroveň realizace ŠVP a kvalitu dalšího vzdělávání učitelů. Což se zatím všude neděje. Ve školách se často až zbytečně moc školí, ale málokde si dá vedení práci, aby zjistilo, nakolik to, co se učitelé v rámci DVPP dověděli, skutečně přenesli do vyučování. Mentoring má ve škole své místo, když je například třeba zvýšit míru kooperativního učení nebo provést jakoukoli jinou kvalitativní změnu výuky – zlepšit plánování, hodnocení, partnerskou komunikaci s žáky, individualizaci. Jako ředitel mohu pro sborovnu zorganizovat seminář, ale pak potřebuji dlouhodobější individuální podporu učitelů ve třídě, aby se v ní doopravdy odehrálo to, co učitelé vstřebali.“

Zkušenosti z Příbrami

Ředitelka příbramské ZŠ Bratří Čapků Alena Mašíková s sebou přivedla na kurz tři kolegyně, které se stanou interními mentorkami. „Nesmírně je obdivuji, snažím se je v jejich práci podporovat. Plánujeme také spolupráci s mentory z blízkých škol. V mentoringu vidím další možnost, jak pomoci mladým učitelům nebo těm, kteří si hledají nové cesty. Nebudu zastírat, že v některých učitelích je vůči mentoringu nedůvěra. Stále ho nechápou jako pomoc. Myslím si, že mentoři budou hodnotit jejich práci. Nebude to snadné, ale věřím, že to zvládneme.“

Jedna z jejích kolegyně Alena Tupá přiznala, že se jí účast na semináři dvakrát nezamlouvala. „Ve školství pracuji 38 let, ale

teď jsem si díky mentorskému vzdělávání srovnala, co je a co není v učení kvalita. Myslím, že mi účast na kurzu dala dost. Nevím, jestli bych chtěla dělat externího mentora, ale kolegům budu vždycky podporou, když o to budou stát. Zrovna nyní podporuji mladou kolegyni a debaty s ní jsou přínosem i pro mne. Jen toho času kdybychom měly víc.“

„Dostat mentoring do škol, hlavně do těch středních, bude hodně tvrdý oříšek,“ je přesvědčena Iva Kadeřábková, ředitelka Gymnázia Legionářů v Příbrami. „Učitelská obec se hodně opírá o tradice, změny nese těžce. Bude to ještě potřebovat velkou osvětu. Přitom z vlastní zkušenosti musím říci, že mne kurz hodně posunul k modernímu učení. Stereotypy nahradil tím, že o všem daleko víc uvažuji. Hodně mi pomohl při pohospitačních rozhovorech. Učitele při něm víc vedu otázkami, aby si uvědomili své rezervy. Myslím, že kantoři pochopí význam mentoringu v okamžiku, až uvidí výsledky. Totiž jak efektivně a účelně učí kolegové, kteří už tuto cestu absolvovali. Jsem ráda, že je v naší škole velmi kreativní sbor namíchaný z moudrých kolegů a nováčků. Právě na nich vidím, že se nové metody konečně objevují i v přípravě učitelů na vysokých školách.“

V Bohutíně šli najisto

„Se Společností pro kvalitu školy už jsme spolupracovali, takže jsem věděla, do čeho jdu,“ reagovala Vladimíra Melicharová, ředitelka ZŠ Bohutín. „Jsme malá škola, máme necelé dvě stovky žáků, ale jsme dobrý kolektiv. Pořád hledáme, co bychom mohli zdokonalit. Měli jsme pocit, že nám dochází inspirace, tak jsme se do kurzu přihlásili tři. Myslím, že všechno, co jsme se tu naučili, uplatníme, ale nepůjde to tak rychle, jak jsem si představovala. Každý učitel má na starosti spoustu věcí, nemůžeme si rozdělit úkoly jako na velkých školách. Ale sbor nové věci přijímá, i když někdy zatíná zuby. Začali jsme s Hejného matematikou, už jsme v 5. ročníku, zavedli jsme genetickou metodu čtení, všichni absolvovali kurz RWCT, začlenili jsem se do projektu ICT nás baví... Bylo toho hodně. Právě mentoring nám už teď pomáhá tam, kde je třeba zavádět nové dovednosti do praxe.“

Speciálka z Mladé Boleslavi

„Na mentoringu se mi líbí, že člověk na sobě musí pracovat. Není o tom, že mu druhý poradí, něco za něj udělá, vymyslí. Přiměje vás nad prací víc a možná i jinak přemýšlet, hledat, kde se stala chyba, kde co zlepšit. Je hodně motivační,“ oceňuje Gábina Solníčková, ředitelka ZŠ speciální z Mladé Boleslavi. „Až na dvě kolegyně, které si doplňují vysokoškolské vzdělání, máme plně kvalifikovaný sbor. Naše učitelky potřebují podporu nejen v oblasti metod práce a komunikace s dětmi, s rodiči, ale ještě něco navíc – ujištění, že pracují dobře, i když výsledky tomu vždycky hned neodpovídají. Práce s dětmi s postižením je opravdu náročná. Nevím, jestli sama budu klasickým mentorem, ale určitě ledacos využiji při hodnoticích rozhovorech se zaměstnanci, při hospitacích, při rozhovorech s rodiči.“

Všechny, s nimiž jsem hovořila, mentoring nadchnul. Přiznávají obtíže při zavádění do praxe a doufají, že se jim podaří je překlenout. „V kurzu se naučí základní mentorské dovednosti: jak vést rozhovory, jak dělat pozorování, jak řídit učení klienta, jak pracovat s cíli a jak je vyhodnocovat,“ říká Václav Šneberger. „Dál musejí jít sami.“

Česká asociace mentoringu ve vzdělávání

vznikla před rokem jako platforma pro sdružení lidí, kteří se mentoringu věnují, jejím prezidentem je Václav Šneberger. Mezi více než 80 stávajícími členy jsou profesionální mentoři, výzkumní pracovníci, vysokoškolští učitelé i příznivci. Cílem je etablovat mentorskou profesi v prostředí vzdělávání, podněcovat výzkum, vyměňovat si informace, sdružovat lidi na základě společného zájmu a v neposlední řadě za tuto profesi lobovat. „Nejsme vzdělávací organizace, neděláme výcviky. Informujeme veřejnost o tom, co je mentoring a k čemu je dobrý. Usilujeme o to, aby pozice mentora byla uznanou kvalifikací,“ říká V. Šneberger. „S Fondem dalšího vzdělávání nyní spolupracujeme na kvalifikační struktuře této profese. Konkretizujeme představu o tom, jak by v budoucnu měla příprava mentorů ve školách vypadat, jaká by měla být jejich role v kariérním růstu pedagogů, jak by měla souviset s kariérním řádem.“