

Mentoring II

Mentoring je cesta ke kvalitě

Mgr. Saša Dobrovolná, Mgr. Hana Kroupová

První část našeho článku o mentoringu byla věnována základním informacím o tom, co je mentoring, čím se liší od koučingu, případně klasického uvádění nových učitelů do praxe, kdo může být mentorem, jak probíhá příprava budoucích mentorů a co rozumíme pojmy dobrovolnost mentoringu a kvalita pedagogické práce. Ve druhé části se budeme zabývat zejména podmínkami, které je ve škole třeba vytvořit, aby mentoring splnil očekávání vedení škol, a především klientů, a také bezprostředními reakcemi a pocity účastníků, s nimiž se setkáváme.

Do salonku v ostravském Akordu se trousí první účastníci kurzu mentoringu, sedí u stolů do písmene U, aby na sebe všichni viděli. Jsou rozechvělí, protože je čeká poměrně dlouhý kurz – 88 hodin/11 školicích dnů mentorských dovedností od jara až do podzimu. Začínáme. Jaké podmínky potřebujete pro svoje učení? Od sebe, od nás? Barevné stříšky máte před sebou jako semafor, zelená je zóna komfortu, žlutá zóna učení a červená zóna chaosu.

Jaké je místo mentoringu v rámci současného systému DVPP?

Do dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků se ročně investují miliony korun, ale efektivita takto vynaložených peněz není příliš velká. „Bez ohledu na dílčí úspěchy přinášejí programy dalšího vzdělávání učitelů zklamání,“ uvádí Eric Hanushek (2005) a my doplňujeme – nemají výrazný dopad na kvalitu učení žáků. Proč tomu tak je? Učitelé jsou často posíláni na školení, která si nevybrali, brání se tomu, co slyší, nebo pro ně dané téma není aktuální. Pokud je školení zaujme, často se stává, že nějaké metody nebo postupy by rádi vyzkoušeli, ale kvůli běžnému školnímu procesu, kdy mají spoustu povinností, akcí, pozapomenou, co chtěli vyzkoušet, a tak se řada výborných školení stává zbytečnými.

V čem se tedy mentoring liší od klasického DVPP? Především tím, že vychází z aktuální potřeby daného klienta, z jeho možností časových i osobních. Mentor stanovuje s klientem přesně definovaný cíl, který zohledňuje jeho potřeby i možnosti, a na tom pak s ním určitý čas (například půl roku), dokud klient nezvládne stanovenou dovednost, pracuje. Klient sám nastavuje tempo, způsob i cíl, kterého chce dosáhnout, mentor působí jako průvodce, který se vhodnými otázkami doptává, zda je stanovený cíl reálný, jestli bude mít klient tolik času, aby ho naplnil, atp. Dobře navázaný vztah mezi mentorem a klientem způsobuje, že klient více přemýšlí o své práci, více reflektuje, co se v hodinách událo, a začíná rozpoznávat kvalitu. To, že si stanovuje reálné cíle a naplňuje je, ho povzbuzuje k dalšímu



učení. Mentoring může mít své místo i v návaznosti na DVPP, a to tak, že klient, který absolvoval nějaké školení, přichází s tím, že by chtěl „něco nového“ vyzkoušet, a mentor s ním naplánuje, kdy, co, kolikrát, podle čeho pozná, že už to umí, apod. Tím se zajistí lepší dopad DVPP a jeho přenos do praxe. Cílem je, aby se klient později učil sám a nebyl na mentorovi závislý.

Účastníci odcházejí po prvních dvou dnech kurzu. Jak někteří reflektují, mají „hlavu, jak pátrací balon“. Za dva dny se nejen dozvěděli, možná oprášili, řadu pojmů, jako je aktivní naslouchání, konstruktivismus, popisná zpětná vazba, kompetenční kontinuum, Beckhardův vzorec změny, metody aktivního učení. Vyzkoušeli si parafrázi i první mentorský rozhovor ve trojici a zjistili, jak dlouhá cesta je čeká. Někteří na konci kurzu zmiňují, že v tomto okamžiku, po prvních dvou dnech, si mysleli, že tento kurz pro ně není, protože jim to všechno přišlo příliš nové a těžké. Nečekali, že opravdu budou trénovat rozhovor, a ne jenom poslouchat o mentoringu.

Co je to kolegiální podpora a jaké může mít formy?

Kolegiální podpora je charakteristická otevřenou komunikací v bezpečném prostředí. Podpora kolegy, pedagoga z vlastní školy (interní mentor) či mimo ni (externí mentor) napomáhá reflektivní praxi a převzetí odpovědnosti za vlastní profesní růst (metodický portál RVP). Když se na kolegiální podporu zeptáme účastníků kurzů, přijdou na nejrůznější formy kolegiální podpory, která je neformální, a probíhá zcela spontánně, ovšem v závislosti na klimatu školy, nastavení řízení školy apod. Mezi kolegiální podporu účastníci řadí neformální rozhovory o metodice předmětu, o těžkostech ve třídě, s konkrétním žákem, ujistění se – dělám to správně?, uvádění nových kolegů do praxe, společnou práci na jednom projektu, tandemovou výukou, sdílení materiálů, nápadů, ale i vzájemné návštěvy v hodinách, sdílení jednotných hodnot a také vzájemná podpora a jednotnost vůči žákům, rodičům apod.

Na druhém setkání panuje přátelská atmosféra, účastníci už spolu něco prožili, a tak jsou otevřenější ve svých reflexích, jak použili získané dovednosti – použila jsem parafrázi v rozhovoru s rodiči, a měla jsem více času na to, abych si rozmyslela, co chci říct. Nechala jsem děti, aby vyřešily svůj spor, jenom jsem parafrázovala, co řekly... fakt to fungovalo! Jsem soustředěná jenom na to, co říká dítě, doptávám se, jak to myslí.

Jak je mentoring ve školách v současné době využíván?

V současné době jsou školy, které mají svoje interní mentory – kolegy, kteří prošli kurzem a pracují buď se začínajícími učiteli nebo s kterýmkoliv kolegou/yní, která má zájem mentoring zkusit nebo potřebu zvládnout nějakou pedagogickou dovednost. Scházejí se v dohodnutých intervalech a pracují na cíli, který si stanovili. Cíl se může týkat zavádění nových dovedností – komunikačních, nových metod, kázně ve třídě, poměru aktivity žáků a učitele, práce s kázní ve třídě apod. Mentor se může jít klientovi podívat do hodiny, jak na dané dovednosti pracuje, co už zvládl a co ještě ve výuce není. Na základě pozorování pak dává klientovi pozitivní popisnou zpětnou vazbu a vede s ním rozhovor o tom, jak o své výuce uvažuje, co se mu povedlo, jaké pocity z výuky má apod. Výhodou interního mentoringu je znalost prostředí, nastavení pravidel ve škole, snadná dostupnost. Jinou formou je externí mentoring, který má stejné zákonitosti, pouze s tou výjimkou, že na školu dochází externí mentor. Výhody externího mentoringu – nezátíženost vztahy na pracovišti, větší zvědavost – může se ptát i na to, co by kolegům připadalo „jasné“. Pro některé účastníky může absolvování kurzu znamenat také zjištění, že mentoring pro ně není, nejčastěji pro to, že nejsou schopni udržet nehodnotící postoj a nedávat rady. Ale přesto je kurz pro ně impulzem pro vlastní rozvoj pedagogických dovedností a vědomějšímu přístupu k vlastnímu učení.

Po třetím setkání jedna z účastnic prohlásila poté, co si prostudovala knihu Roberta Čapka *Moderní didaktika*: „Přišla jsem na to, že patnáct let učím úplně špatně, vycházím z mylných předpokladů, jak má kvalitní výuka vypadat. Ale mám ještě třicet let, abych to změnila...“

Jaké jsou podmínky implementace mentoringu ve škole?

Ukazuje se, že když ředitel chce, aby se ve škole dařilo mentoringu, měl by mu sám rozumět. Měla by být pro něj práce mentora cenná a měl by v ní spatřovat smysl. Pokud práci mentora nerozumí, může docházet k tomu, a v praxi se s tím bohužel setkáváme, že učitelé nadšení pro mentoring začnou pracovat se svými kolegy, dosahují i prokazatelných výsledků, ale ředitel jejich práci neocení, a dokonce ji před kolegy zpochybňuje, nedovolí jim prezentovat, co by pro kolegy mohli udělat. Další důležitou podmínkou je nastavení spolupráce mezi kolegy a klimatu v učitelském sboru. Ve školách, kde se nespolupracuje, učitelé/ky si nechodí vzájemně do hodin, nesdílejí

ani nápady, ani materiály, kde se trestá každá chyba, kterou někdo způsobí, a celkově vládne nedůvěra a direktivní způsob vedení, tam se mentoringu příliš dařit nebude. Pro tento způsob práce je třeba velká důvěra mezi lidmi, prostředí, kde se učitelé nebojí dělat chyby ani o nich mluvit, mohou přiznat, že se chtějí něco naučit, a přítomnost druhého člověka v hodině pro ně není velkým ohrožením. *Pouštíme se hlouběji do tajů mentoringu – jdeme na pozorování v hodině. Jsme tiší a nenápadní, jak jen to jde. Popisujeme, co vidíme a slyšíme v hodině, žádné hodnotící věty, a to je na mentoringu jedna z nejtěžších disciplín – nehodnotit. Někteří účastníci popíší tři i více listů, jak se snaží zachytit co nejvíce z hodiny.*



Co by mělo vedení školy udělat, když chce, aby mentoring fungoval?

Jak jsme uvedly výše, *první podmínkou je, aby vedení vědělo, co dělá, a že mentoring opravdu na své škole chce a vidí v něm smysl.*

Další předpoklady:

– **Nespěchat** – oslovit ty kantory, o kterých ředitel ví, že se rádi učí, mají respekt druhých apod. Ti začnou v průběhu kurzu pracovat zase s těmi kolegy, kteří jsou zvědaví nebo začínající. Tato fáze je velice důležitá, protože první z učitelského sboru přinášejí své zážitky a nadšení nebo skepsi z mentoringu mezi ostatní. Postupně na kurz může jít více učitelů a ti se pak lépe vzájemně podporují a velmi pomalu budují důvěru v to, co mentoring může přinášet, v to, že není nic hrozného, když je někdo pozoruje, když učí a mluví s nimi o pedagogické práci.

– **Mluvit o důvodech, proč máme mentoring na naší škole opakovaně, co nám může přinést.**

– **Oceňovat práci mentorů** – slovně, drobnými výhodami – možnost vybrat si DVPP, dovolenou jindy než o prázdninách, snížit počet hodin o ty, co věnují mentoringu, atp.

– Sladit svůj systém vedení lidí s existencí mentoringu ve škole.

To znamená např. udělat změny v systému vedení hospitací, vést s pedagogy individuální rozhovory v podobném duchu jako mentoři – dohoda na tom, co v hodině pozorují, – zpětná vazba jako rozhovor o tom, co se daří.

– **Vytvářet bezpečné prostředí** pro to, aby učitelé mohli zkoušet nové dovednosti – **práce s chybou** jako nutnou součástí jakéhokoli učení.

– **Podpora partnerského vedení v celé škole.**

– **Systematicky bourat nedůvěru a uzavřenost** mezi učitelským sborem např. stanovením povinných hodin na vzájemných pozorováních, vzájemným oceňováním po pozorování v hodině.

První „oficiální“ pozorování a rozhovor P. mi dala zakázku: *Sleduj způsob, jakým v hodině zadávám instrukce. V rozhovoru se mi podařilo položit ne silnou, ale kvalitní otázku. P. měla aha moment. Děkuju za to. Jdu do dalších rozhovorů s chutí. (Společně máme za sebou dva rozhovory, jedno pozorování.)*

Jak se na spolupráci s mentorem připravit?

– Dobré je vědět, co se chci učit, na čem chci pracovat.

– To mohu udělat tak, že si připravím balanční kruh a do něj zakreslím úroveň svých dovedností buď v jedné z oblastí – jako je třeba komunikace, prostředí pro učení, spolupráce mezi rodinou a školou apod., nebo ve všech oblastech a vyberu si, co bych chtěla posílit. Nemusí to být nutně to, do čeho se mi nechce, naopak – když se učím něco, co mě baví, a posouvám se v tom, postupně se zlepšují i další profesní dovednosti.

– Popovídat si s mentorem, co bude dělat, kolik to zabere času, co můžu čekat.

Dojem na mě udělala naše pracovní skupina, ve které jsme pracovali během mentorského výcviku. Učíme se v ní učit se ze svých chyb, bez ostychu si potvrzujeme, že chyba je přirozená a poučení z ní nás může posunout dále. Z každého setkání si odnáším něco důležitého pro svou práci i život a také zažívám aha momenty. Mám v naší skupinu důvěru a při práci v ní zažívám pocit bezpečí.

Jak probíhá spolupráce s mentorem?

Může to být třeba tak, že se sejdeme a dohodneme se, že budeme na nějaké dovednosti spolupracovat. Stanovíme si cíl, kterého chceme dosáhnout, a zhruba časový rámec, který je k tomu potřeba.

Na konci se dohodneme, jaký bude další krok, co budu do dalšího setkání dělat, jestli si něco nastuduju a odkud, jestli se půjdu podívat ke kolegovi, nebo raději absolvuji kurz, kde se naučím to, co bych právě potřeboval/a. Naplánujeme společně, kdy a jak budu na své dovednosti pracovat. Když danou dovednost zvládnou, tak můžeme spolupráci ukončit a pokračovat zase někdy, když se budu potřebovat něco naučit.

Na začátku jsem měla pocit, že nic nevím o kvalitě vzdělávání, o kompetenčním modelu a dalších pojmech, ve kterých jsem se ztrácela. Velmi mě překvapila forma vedení rozhovoru, bez hodnocení a sdělování vlast-

jestli se rozhodují správně, jestli na někoho moc netlačí apod. Proto jim nabízíme supervizní setkání a rozšiřování mentorských dovedností. Zde mohou sdílet konkrétní případy, svoje pocity a dostávat zpětnou vazbu. Mohou přinést nahrávku, která je velkým obohacením pro všechny zúčastněné, protože vidí konkrétní „živou“ situaci a mohou se z ní všichni společně učit. Další podporu mentorům nabízí i Česká asociace mentoringu ve vzdělávání, která podporuje aktivity kolegiální podpory ve školách a usiluje o zvýšení povědomí o mentoringu a prestiže mezi pedagogickou i širší veřejností. Asociace poskytuje mentorům a mentorkám bezpečné zázemí pro další rozvoj a vzdělávání a tím usiluje o trvalé zvyšování profesionality v této oblasti. Svým členům asociace nabízí možnost podílet se na rozvoji mentoringu jako oboru.

Kurz končí. Všichni prezentovali nahraný rozhovor, který okomentovali, a tím prokázali, jak pochopili práci mentora. Odnášejí si ocenění od svých kolegů, kolegyně a nás lektorek. Podělili se s námi o svoje pocity prostřednictvím mentorské cesty. Pro většinu z nich to nebyla jednoduchá cesta, ale oceňují řadu pojmů, které už pro ně nejsou neznámé, bezpečné prostředí a nezhodnocení. Někteří i pláčou, že to takhle nikdy nezažili. Tak hodně štěstí na mentorské cestě.

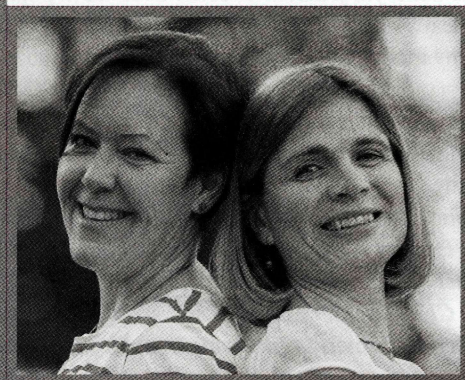


Mentor se půjde podívat do některé z mých hodin, kde danou dovednost uvidí. Udělá si zápis z pozorování. Na dalším setkání se mnou rozebere danou hodinu, zeptá se mě na to, jak to vidím já, a já budu mít čas uvažovat nahlas, co se v hodině dělo a jak já o tom přemýšlím. V průběhu rozhovoru mentor/ka nehodnotí, jestli moje myšlenkové konstrukty jsou dobré, nebo špatné, jenom mě vede k jejich zvědomění. Pak mi dá zpětnou vazbu na to, co viděl/a v hodině on/ona. Někdy mě to může překvapit, protože vůbec netuším, že jsem nějakou takovou větu vyslovil/a nebo takto zareagoval/a. Její popis mi může otevřít oči, protože netuším, co všechno v hodině dělám, např. kolik času jsem aktivní já a kolik mi žáci apod.

ních pocitů. Byla to úplně jiná profesní komunikace než ta, na kterou jsem byla zvyklá z rozhovorů s vedením školy po hospitaci nebo s kolegy. Nejobtížnější pro mě vždy bylo nehodnotit, nechválit, nepodsouvat řešení, dobrý pocit jsem měla z parafrázování, shrnování, poskytování pozitivní popisné zpětné vazby.

Když mentoři dávají podporu pedagogům, kdo dává podporu jim?

Mentorům by mělo v první řadě dávat podporu vedení školy. Mentoři, které vzděláváme, mají možnost využít i jiných forem podpory. Když ukončí kurz, udělají první velký krok na své cestě, ale často mají řadu pochybností o tom,



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