



Mentoring v praxi:

praktická cvičení, nácvik mentorských dovedností



Vymezení mentoringu a jeho uplatnění v učitelské praxi

Rozhodněte, zda jsou tvrzení pravdivá: ano x ne

- Mentoring se uplatňuje pouze při uvádění nových učitelů do praxe.
- Mentoring je nová forma hodnocení podřízených.
- Mentoringový vztah se týká jedinců s obdobnou odborností.
- Ředitel by měl mentorovat podřízené.
- Mentor by měla být silná osobnost s minimální empatií.
- Mentor je vždy starší kolega nebo kolegyně.
- Kouč se zaměřuje na příčiny problému, mentor se zaměřuje na cíle.
- Výborný učitel je vždy i dobrý mentor.



Vymezení mentoringu a jeho uplatnění v učitelské praxi

- Vymezte pojem mentoring, popište jeho hlavní charakteristiky a zásady uplatňování.
- Vysvětlete základní rozdíly mezi mentoringem, koučováním a supervizí.
- Popište typické situace, kdy je vhodné uplatnit mentoring.



Mentor

- Zkušený rádce, kterému důvěřujeme
- „*A guide on the side*“ průvodce po boku
- *Osoba uvádějící do znalosti oboru prostřednictvím vedení v reálných situacích.*
- *Profesionál – zkušený odborník poskytující podporu, asistenci a vedení nejen začínajícím učitelům za účelem zvýšení jejich profesionálního vzestupu v úspěšnosti v práci.*



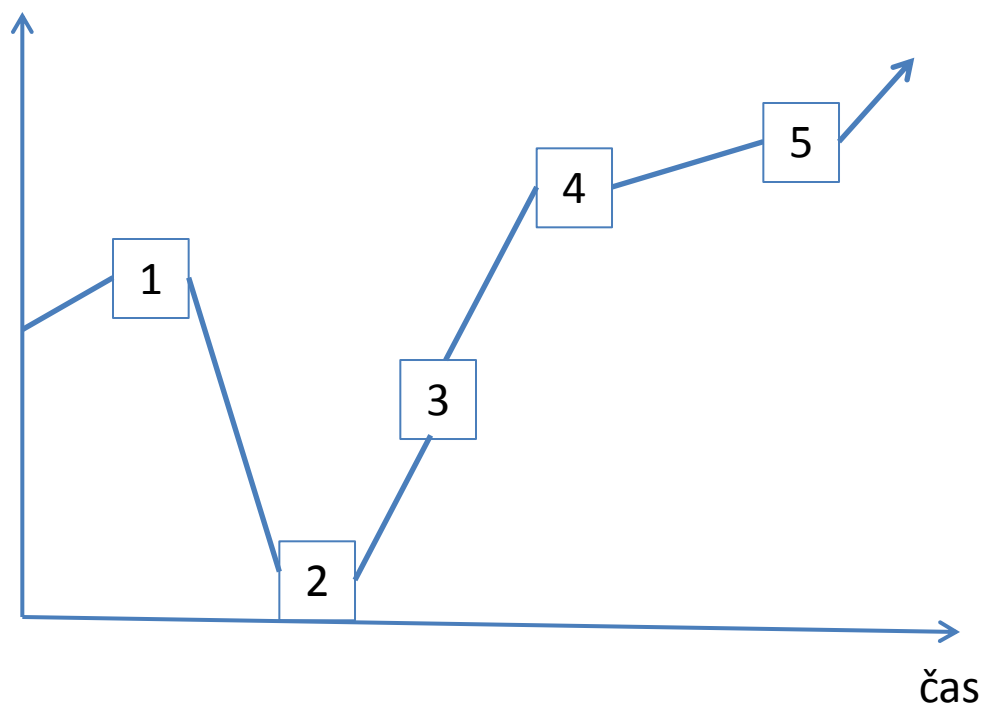
Proč mentoring: uplatnění v problémových situacích

- **Uvádění nových učitelů do praxe**
- **Potřeba přizpůsobit se a vyrovnat se edukační změnou** v učitelské praxi (zavádění nových metod výuky, nové technologie ve výuce, změna osnov, atd.)
- **Posun v profesním rozvoji** učitele (mrtvý bod, fáze ustrnutí, syndrom vyhoření aj.)



Fáze profesního rozvoje

Profesní rozvoj



1. Počáteční idealismus (*early idelism*)
2. Snaha o přežití (*personal survival*)
3. identifikace a řešení problémů (*dealing with difficulties*)
4. mrtvý bod (*hitting a plateu*)
5. další profesní růst (*moving on*)

Zdroj: Furlong, Maynard, 1995, upraveno dle: Píšová, Duschinská a kol. (2011)



mentoring x koučování x supervize





Mentoring x koučování

Mentoring	Koučování
<ul style="list-style-type: none"> zaměřený na schopnosti 	<ul style="list-style-type: none"> zaměřený na dovednost a výkon, na cíle a jejich řešení
<ul style="list-style-type: none"> typicky dlouhodobý vztah 	<ul style="list-style-type: none"> typicky zaměřené n krátkodobou potřebu vzniklou např. kritickou situací, nebo konfliktem rolí a hodnot
<ul style="list-style-type: none"> mentor je zkušený odborník v dané oblasti 	<ul style="list-style-type: none"> kouč není nutně odborníkem v dané oblasti
<ul style="list-style-type: none"> agendu pro spolupráci určuje primárně podporovaný jedinec dle svých potřeb, případně ve spolupráci s Mentorem 	<ul style="list-style-type: none"> agendu pro spolupráci určuje primárně kouč, případně ve spolupráci s klientem, někdy jde o zakázku klienta nadřízeného pracovníka
<ul style="list-style-type: none"> zaměřený na příčiny konkrétního úkonu 	<ul style="list-style-type: none"> zaměřené na konkrétní výkon / úkol
<ul style="list-style-type: none"> zdůrazňuje zpětnou vazbu a reflexi podporovaného jedince 	<ul style="list-style-type: none"> zdůrazňuje zpětnou vazbu klientovi
<ul style="list-style-type: none"> obvykle méně strukturované v čase, spolupráce realizována podle potřeb podporovaného jedince 	<ul style="list-style-type: none"> obvykle více strukturované v čase, předem naplánovaný rozvrh schůzek
<ul style="list-style-type: none"> rozvojový přínos pro podporovaného jedince, mentora i instituci 	<ul style="list-style-type: none"> přínos pro klienta, neočekává se přínos pro profesní rozvoj kouče



Supervize

Supervize

- zaměření více na kontrolní než podpůrné procesy, v některých případech jde pouze o kontrolu kvality
- formalizovaný vztah
- bývá zajištěno externím odborníkem,
- obsahuje prvek nadřízený - podřízený
- trvale asymetrický vztah nedochází k vývoji směrem ke kolegiálnímu partnerství
- autoritativní přístup
- formalizovaný nástroj školského managementu ke zvýšení efektivity vyučování
- v mnoha případech placená služba poskytovaná externím subjektem



Mentoring v praxi: jednoduchý třífázový model

1. fáze: prozkoumání situace
2. fáze: nový pohled na věc (nové pochopení problému)
3. fáze: řešení problému: akce



1. fáze: prozkoumání situace

- *věnování pozornosti: aktivní vs. pasivní naslouchání,*
- *parafrázování,*
- *reflektování,*
- *focusing,*
- *sumarizování.*



2. fáze: nový pohled na věc (nové pochopení problému)

- *kladení otázek (vhodné vs. nevhodné otázky v mentorském vztahu)*
- *motivace a pomoc menteemu vidět problém jinak,*
- *vhodný způsob poskytování informací*
- *zpochybnění*
- *stanovení cílů (SMART)*



3. fáze: řešení problému (akce)

- *kreativní myšlení,*
- *řešení problémů,*
- *plánování akce – způsob a harmonogram řešení,*
- *zhodnocení*



Obecné techniky v procesu mentoringu

- pozorování a rozhovor
- klinické psaní (reflektivní deník, reportování z hodin)
- náslechy v hodinách (virtuální náslechy, audio-studie) a následný rozbor a zhodnocení
- týmové vyučování



Cíle a přínosy mentoringu

- Cíle a přínosy na individuální úrovni
- Cíle a přínosy na kolegiální úrovni
- Cíle a přínosy na úrovni školy



Pozitivní dopady mentoringu na podporované jedince

- Profesní podpora
- Rychlé začlenění do kolektivu
- Efektivní začlenění do pracovního procesu
- Podpora pocitu příslušnosti k instituci
- Podpora identifikace s institucí (zvyky, normy, tradice, etické hodnoty)



Pozitivní dopady mentoringu na mentory

- Profesní kompetence
- Reflektivní praxe
- Psychické efekty
- Obnovení energie
- Rozvoj profesních vztahů
- Vedoucí role



Přínos mentoringu pro instituci/školu

- Rychlejší uvedení nováčků do profese
- Zlepšuje individuální výkony
- Zlepšuje týmové výkony
- Zlepšuje komunikaci
- Povzbuzuje reflektivní praxi
- Vytváří klima profesního rozvoje
- Buduje mentorské kapacity
- Povzbuzuje příslušnost k organizaci



Mentoring v praxi – třífázový model mentorského vztahu

- Vyjmenujte a popište jednotlivé fáze mentorského vztahu v rámci třífázového modelu mentoringu.
- Vyjmenujte vhodné techniky uplatňované v rámci mentorského rozhovoru v jednotlivých fázích. Uveďte příklady jednotlivých technik (parafrázujte, reflektujte...), příklady vhodných/nevhodných otázek.
- Vyjmenujte a popište konkrétní příklady – techniky řešení vybraných problémů v rámci vztahu mentor-*mentee*.



Identifikace situací vhodných pro kolegiální / profesní výpomoc v duchu mentorských zásad

Popište popsané situace a zkuste identifikovat hlavní problémy, které souvisejí s jejich řešením. Pokuste se vyhodnotit vhodnost a případně i způsob kolegiální pomoci při jejich řešení. Pokuste se vyhodnotit možnosti řešení jednotlivých situací v duchu zásad mentoringu. Sdělte vlastní názor, zda máte s uvedenými situacemi vlastní či zprostředkované zkušenosti. Doplňte další případné situace.



Identifikace situací vhodných pro kolegiální / profesní výpomoc v duchu mentorských zásad: situace

- Zavádění nových technologií, které se uplatňují ve výuce (interaktivní tabule, tablety, počítačové učebny, e-learning atp.)
- Snižování podílu frontální výuky a vyšší využití aktivizačních forem výuky (didaktické hry, situační, diskuzní, heuristické, inscenační metody, řešení problémových situací apod.)
- Mrtvý bod v kariéře, ztráta motivace, sebedůvěry, životní i pracovní energie; syndrom vyhoření.
- Uvádění nového učitele do praxe (do výukového procesu, do kolektivu, do prostředí nové instituce).
- Nový (popř. stávající) učitel narazí na problém „prudivého“ kolegy, jenž je nepodporující nepřejícný, nepříjemný v osobních vztazích.



Identifikace situací vhodných pro kolegiální / profesní výpomoc v duchu mentorských zásad: situace II

- Nevladatelný žák, jenž narušuje atmosféru ve třídě. Rodiče žáka nespolupracují se školou a třídním učitelem.
- Nevladatelná třída – ve třídě jsou časté projevy nekázně, atmosféra ve třídě během výuky i mimo výuku nepodporuje spolupráci, kreativitu a soudržnost třídního kolektivu.
- Mění se požadavky na učitele v souvislosti se soudobým stavem společnosti (rodiče se méně věnují dětem mimo školu, rodiče očekávají, že škola bude i vychovávat a poskytovat servis i mimo řádné vyučování.)
- Nefungující vztahy: ředitel – učitel, učitel (kolega) – učitel (kolega), učitel – rodič, učitel – žáci.
- Problém neobjektivního hodnocení žáků (příliš hodný učitel vs. přísný pedant).
- Další..?



Téma: praktický nácvik mentorských technik

V rámci inscenace problémové situace se pokuste aplikovat mentorské techniky v jednotlivých fázích uplatnění mentoringu.

Parafrázujte, reflektujte, cíleně se ptejte či reaguje (fokus), zpochybněte tvrzení své kolegyně, kolegy:

- Mám neukázněnou třídu. Jsou nezvladatelní.
- Nebaví mne učit.
- Můj kolega je proti mně zaujatý. Pořád se po mně „vozí“.
- Nedokážu se naučit pracovat s novou učební pomůckou. Je příliš složitá.
- Ten náš nový informační systém je na mne příliš komplikovaný, navíc ho považuji za zbytečný.
- Nebudu zavádět diskuzní metody do výuky, žáci to neocení.
- Nerad dávám horší známky než dvojky, nechci žáky odradit od radosti z učení.



Téma: praktický nácvik mentorských technik – inscenační metoda

V rámci inscenace problémové situace se pokuste aplikovat mentorské techniky v jednotlivých fázích uplatnění mentoringu.

- **Fáze 1: Aktivní naslouchání:**
 - Parafrázování
 - Reflektování
 - Povzbuzování
 - Cílení (Focusing)
 - Sumarizování
 - Vhodné kladení otázek (otevřené vs. uzavřené, navozující, povzbuzující otázky apod.)
- **Fáze 2: Zpochybnění, vhodné otázky, pomoc při stanovování cílů (SMART)**
- **Fáze 3: Akce: společné řešení problémové situace**



Téma: praktický nácvik mentorských technik – inscenační metoda

- **Úkol:** V návaznosti na popsanou problémovou situaci se pokuste formou rozhovoru inscenovat vztah mentor - *mentee* v duchu zásad mentoringu. Pokuste se vědomě aplikovat mentorské techniky v jednotlivých fázích procesu mentoringu (parafrázování, reflektování, povzbuzování, focus, sumarizace, zpochybnění, volba vhodných otázek atd.)
- **Doporučení:** *Mentee* vychází ze svého vidění problému; mentor se pokouší vytvořit si vlastní obrázek o situaci (díky aktivnímu naslouchání a řízenému rozhovoru), mentor se pokouší zpochybnit postoj a způsob vnímání problému mentorovaným jedincem; mentor s *mentee*m se snaží hledat řešení.



Problémová situace č. 1: Nevladatelná třída

Výuka pro paní učitelku Mgr. Vladěnu Lacinovou představuje každodenní traumatický zážitek. Žáci druhého stupně necítí k paní učitelce žádný respekt. Žáci jsou hluční, neukázněni, výklad většinu z nich nezajímá. Ti, kteří by měli zájem o probíranou látku, jsou ovlivněni svými „aktivnějšími“ a hlasitějšími vrstevníky, nechtějí se odlišit od ostatních, čímž se celá třída celkově jeví jako problémová a nevladatelná.

Paní učitelka vnímá jako příčinu především nižší atraktivitu a důležitost svých předmětů oproti ostatním. Její aprobační je dějepis, zeměpis, občanská výchova a kromě toho v současnosti zastupuje svoji kolegyni, která je na mateřské dovolené, v hodinách hudební výchovy. V mládí byla členkou hudebního souboru lidových písní a tanců Lískový oříšek, kde hrála na housle a věnovala se tanci.

Ve skutečnosti k malému zájmu žáků a nedostatku respektu vůči osobě paní učitelky přispívá více faktorů. Výklad je založen na frontální výuce, nejsou používány aktivizační prvky. Paní učitelka při vyučování působí unaveně, nezúčastněně, někdy až rezignovaně. Situaci neprospívá ani velmi mírné hodnocení žáků, které neodpovídá skutečnosti. Paní učitelka se vyhýbá kontaktu s rodiči a na třídních schůzkách o nevhodném přístupu žáků nehovoří. Zhoršujícím se psychickému stavu kolegyně Lacinové si dlouhodobě všímá její kolegyně Mgr. Jiřina Rusková a rozhodla se jí pomoci.



Problémová situace č. 2: Příliš hodná paní učitelka

Výuka je pro paní učitelku Mgr. Šípkovou koníčkem. Vrátila se před dvěma lety z mateřské dovolené a práce s dětmi ve škole i mimo školu jí baví. Míra její empatie vůči dětem se zvýšila v souvislosti s jejím vlastním mateřstvím. Děti jí mají rády, její hodiny jsou uvolněné, nicméně výraznější kázeňské přestupky se nevyskytují. Studijní průměr její třídy je nejlepší z celé školy.

Kolegové i ředitel začali mít pochybnosti o objektivitě hodnocení a náročnosti požadavků své kolegyně na své žáky, neboť jejich úspěšnost se snížila při postupu do dalších ročníků, kdy se mění i třídní učitelé. Stejně tak neúspěšní byli její žáci ve vědomostních olympiádách a soutěžích. Ředitel školy RNDr. Máslo si je vědom toho, že obliba učitelů je u žáků důležitá, neboť podporuje jejich přístup k učení. Na druhou stranu si je vědom negativních efektů neobjektivního hodnocení a nízkých nároků učitele. Žáci jsou uspokojeni svými výsledky, podceňují domácí přípravu a jejich pozdější střet s realitou objektivního hodnocení může být tvrdý a mít nežádoucí důsledky pro psychiku žáka.

Ředitel Máslo se rozhodl pokusit se o nápravu situace jiným způsobem než osobním pohovorem z pozice nadřízeného, neboť nechtěl snižovat motivaci a chuť kolegyně do další práce. Ředitel Máslo požádal zkušeného kolegu Mgr. Chleboně, aby se pokusil v duchu mentorských zásad pomoci paní kolegyni změnit dosavadní přístup ke své praxi.



Problémová situace č. 3: Nezkušený ředitel

Pan Ing. Marcel Hnízdo, Ph.D. vyhrál před rokem konkurz na ředitele ZŠ v Kvítečkově. Kromě předchozí výuky na ZŠ a SŠ v jiném městě nemá s vedením většího kolektivu, který v Kvítečkově čítá 18 učitelů, žádné zkušenosti. Ing. Hnízdo si dal za cíl zvýšit úroveň výuky, která je doposud vedena ve velmi tradičním duchu s absolutní převahou frontálního způsobu výuky. Pan ředitel chce zvýšit podíl aktivizačních prvků ve výuce, zavést nové technologie a pomůcky včetně interaktivních tabulí, které na škole doposud chybějí. Pan ředitel chce také zvýšit míru zapojení pedagogů do mimoškolních aktivit např. větší nabídkou kroužků vedených učiteli po vyučování. Pan ředitel chce zlepšit pověst školy u rodičů a zřizovatele.

Dosavadní pokrok však není takový, jaký ředitel Hnízdo očekával. Cítí sice podporu místního starosty Jaroslava Oplatka, nicméně dosavadní odezva vlastního učitelského sboru je vlažná. Pan ředitel cítí vlastní slabinu v umění koučovat podřízené, působit korektně z pozice autority a přitom se nechovat autoritářsky. Pan ředitel má strach zadávat úkoly podřízeným, vyjadřovat se vůči nim kriticky v rámci osobních pohovorů, prosadit vlastní názor na poradách, neboť má obavy z odmítnutí a ztráty autority. Dosavadní taktika přátelského a kolegiálního přístupu selhává a učitelé neprojevují ochotu změnit dosavadní zaběhlé způsoby, natož aby byli iniciativní. Skutečností však je, že nikoliv celý sbor je odmítavý k podnětům ředitele. Kolektiv se dělí na skupinky, kterým dominuje skupinka kolem pana Mgr. Švarce, který je velmi negativistický, což se nebojí dát najevo.

Ředitel Hnízdo se rozhodl obrátit se s prosbou o radu na svého staršího a zkušenějšího kolegu Dr. Norka z vedlejšího městyse, který mu při nástupu do funkce svojí pomoc nabídl.



Problémová situace č. 4: Uvádění nového učitele do praxe

Na školu v našem městečku přišel nový učitel Mgr. Kevin Ocas. Pan ředitel Mgr. Alois Chobot má velký zájem, aby se nový kolega efektivně vypořádal s úskalími souvisejícími se začátky nováčků v praxi. Chce, aby zvládl výuku, zavedl nové postupy, které se naučil na fakultě, aby zapadl do kolektivu a aby se ztotožnil s dlouhodobým směřováním školy jako instituce. Po vstupních rozhovorech se Mgr. Ocas jeví jako chytrý a bystrý člověk, ale jsou na něm znát obavy z toho, co ho čeká v realitě pedagogické praxe.

Pan ředitel požádal zkušenou kolegyni Mgr. Ušatou, aby se pokusila v duchu mentorských zásad pomoci kolegovi překonat obavy a vyvarovat se chyb nováčků na začátku své kariéry. Pan ředitel snížil kolegyni Ušaté výukovou zátěž pro následující pololetí a kromě dílčího navýšení osobního příplatku ji poskytl slevu na roční průkazku do školní knihovny, aby ji motivoval věnovat se činnosti uvádějící učitelky zodpovědně. Požádal ji, aby se věnovala novému kolegovi během prvního pololetí v duchu mentorských zásad.

Paní Mgr. Ušatá výzvu ráda přijala, a pozvala svého nového kolegu do kavárny U kapličky, kde hodlala vést rozhovor s cílem udělat si obrázek o silných i slabých stránkách svého nového kolegy, o jeho očekáváních a obavách z nástupu do svého prvního zaměstnání. Také si dala za cíl pokusit se identifikovat možné překážky plynoucí z osobnostních charakteristik a názorů svého mladého kolegy, které by mohly narušit jeho hladké začlenění do kolektivu a výukového procesu.



Problémová situace č. 5: Vlastní návrh

Pokuste se zinscenovat rozhovor mentora a menteeho, na základě situace, ve které jste se ocitli Vy osobně nebo někdo z Vašich kolegů v rámci své dosavadní pedagogické praxe. Situace může být také zcela fiktivní, nicméně pokud možno co nejvíce reálná. Před zahájením inscenovaného rozhovoru popište výchozí situaci dle výše uvedených návrhů.



Literatura

- Ben-Peretz, M., Rumney, S. (1991) Professional thinking is guided practice. *Teaching and Teacher Education*, 7, 517-530.
- Clutterbuck, D. (2004a) *Everyone Needs a Mentor*. 4th Edition, London: CIPD.
- Clutterbuck, D. (2004b). *Mentor Competences. A Field Perspective*. In Clutterbuck, D., Lane, G. (Eds.) *The Situational Mentor. An International Review of Competences and Capabilities in Mentoring*. Aldershot/Burlington: Gower Publ., s. 42-56.
- Haggarty, L., Posthewaite, K. et al. (2009). *An examination of beginning teacher learning during the induction year*. Paper presented at the British Educational Research Association Annual Conference. University of Manchester.
- Johnson, K. F. (2008). *Being an effective mentor. How to help beginning teachers succeed*. Thousand Oaks CA: Corwin Press.
- Lazarová, B. (2011). *Mentoring jako podpora mezigenerační spolupráce ve škole*. In *Pozdní sběr. O práci zkušených učitelů*. Brno: Paido, s. 99.-106.
- Píšová, M., Černá, M. (2006) *Pro mentor projektu: klinický rok. Vedení pedagogické praxe*. Pardubice: Univerzita Pardubice.
- Píšová, M. (Ed.) (2007) *Portfolio v profesní přípravě učitele*. Pardubice: Univerzita Pardubice.
- Píšová, M., Duschinská, K. a kol. (2011) *Mentoring v učitelství*. Praha: Univerzita Karlova, 204 s. ISBN978-80-7290-589-8.
- Pol, M., Lazarová, B. (1999). *Spolupráce učitelů – podmínka rozvoje školy*. Praha: Agentura Strom.
- Yeomans, R., Sampson, J. (Eds.) (1994). *Mentoring in the Primary School*. London: The Falmer Press.