

Metodický list

Inscenační metoda: procvičování mentorských technik

Inscenace problémové situace: *Nezkušený ředitel*

Metodický úvod: Inscenační metoda je vhodným nástrojem pro nácvik technik mentoringu v praxi. Níže v textu je popsána problémová situace. Je zde popsán problém, kterému čelí mentee. Jsou popsány také důležité okolnosti, které mentor zpočátku nezná, ale které by měl zjistit během řízeného rozhovoru pomocí technik mentoringu, především aktivního naslouchání. Oba účastníci inscenace zadání znají a snaží se inscenovat rozhovor obou hlavních postav s cílem vyzkoušet si co nejvyšší počet technik aktivního naslouchání. Od obou účastníků je vyžadován nadhled. Oba dva by měli v rámci rozhovoru pomoci druhému účastníku inscenace tím, že se pokusí odpovídat a reagovat v rámci jednotlivých replik tak, aby bylo možné vyzkoušet si jednotlivé techniky mentoringu (parafrázování, reflektování, povzbuzování, focus, sumarizace, zpochybnění, volba vhodných otázek atd.). Jedná se o nácvik, proto není hlavním cílem přiblížit se maximálně reálnému rozhovoru, ale vyzkoušet si použití jednotlivých technik v konkrétní problémové situaci. Lektor se snaží rozhovor moderovat a usměrňovat, nicméně doporučením je, aby do rozhovoru vstupoval co nejméně.

Ostatní účastníci kurzu diskuzi sledují. Po jejím skončení následuje řízená diskuze, kdy se lektor snaží aktéry inscenace i všech účastníků povzbudit ke komentářům a poskytnutí konstruktivní zpětné vazby.

Jedním z důležitých úkolů lektora je upozornit na nejčastější chyby, kterých se účastníci dopouštějí. Jedná se o snahu přejít okamžitě od identifikace problému a jeho příčin k návrhům řešení. Lektor musí upozornit účastníky na důležitost druhé fáze, kterou je zpochybnění dosavadního postoje menteeho.

Zadání úkolu: V návaznosti na níže 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.)

Metodická poznámka: *Mentee* vychází ze svého vidění problému; mentor se pokouší vytvořit si vlastní obrázek o situaci (díky aktivnímu naslouchání a řízenému rozhovoru), zpochybnit postoj a způsob vnímání problému mentorovaným jedincem; mentor s *mentee*m se snaží hledat řešení.

Příprava: Oba aktéři inscenace – mentor i mentee si celou inscenaci připravují bez účasti ostatních účastníků kurzu i lektora. Doba přípravy by měla být nejméně 60 minut. Čas vlastního provedení inscenace včetně diskuze závisí na míře aktivity obou aktérů i účastníků, nicméně obvykle nepřesáhne dobu realizace dobu přípravy tj. 60 minut.

Problémová situace č. 2: Nezkušený ředitel

Pan Ing. Marcel Šebela, 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. Pan doktor Šebela si dal za cíl zvýšit úroveň výuky, jež je doposud vedena ve velmi tradičním duchu s absolutní převahou frontálního způsobu výuky. Chce zvýšit podíl aktivizačních prvků ve výuce, zavést nové technologie a pomůcky, a to včetně interaktivních tabulí, které na škole doposud chybějí. Pan ředitel také hodlá zvýšit míru zapojení pedagogů do mimoškolních aktivit - např. větší nabídkou kroužků vedených učiteli po vyučování. V neposlední řadě by si také přál zlepšit pověst školy u rodičů a zřizovatele. Dosavadní pokrok však není takový, jaký ředitel Šebela očekával. Cítí sice podporu místního starosty Jaroslava Oplatka, nicméně stávající odezva učitelského sboru je vlažná. Pan ředitel cítí vlastní slabinu v umění koučovat podřízené, působit korektně z pozice autority a přitom se nechovat autoritářsky. Zároveň má strach zadávat úkoly podřízeným, vyjadřovat se vůči nim kriticky v rámci osobních pohovorů a prosazovat vlastní názor na poradách, neboť má obavy z odmítnutí a ztráty autority. Dosavadní taktika přátelského a kolegiálního přístupu selhává a učitelé neprojevují ochotu změnit zaběhlé způsoby, natož aby byli iniciativní. Skutečností však zůstává, že ne celý sbor je k podnětům ředitele odmítavý. Kolektiv se dělí na skupinky, kterým dominuje skupinka kolem pana Mgr. Švarce, který je velmi negativistický, což se nebojí dát najevo. Ředitel Šebela se rozhodl obrátit se s prosbou o radu na svého staršího a zkušenějšího kolegu Dr. Majera z vedlejšího městyse, který mu při nástupu do funkce svoji pomoc nabídl.