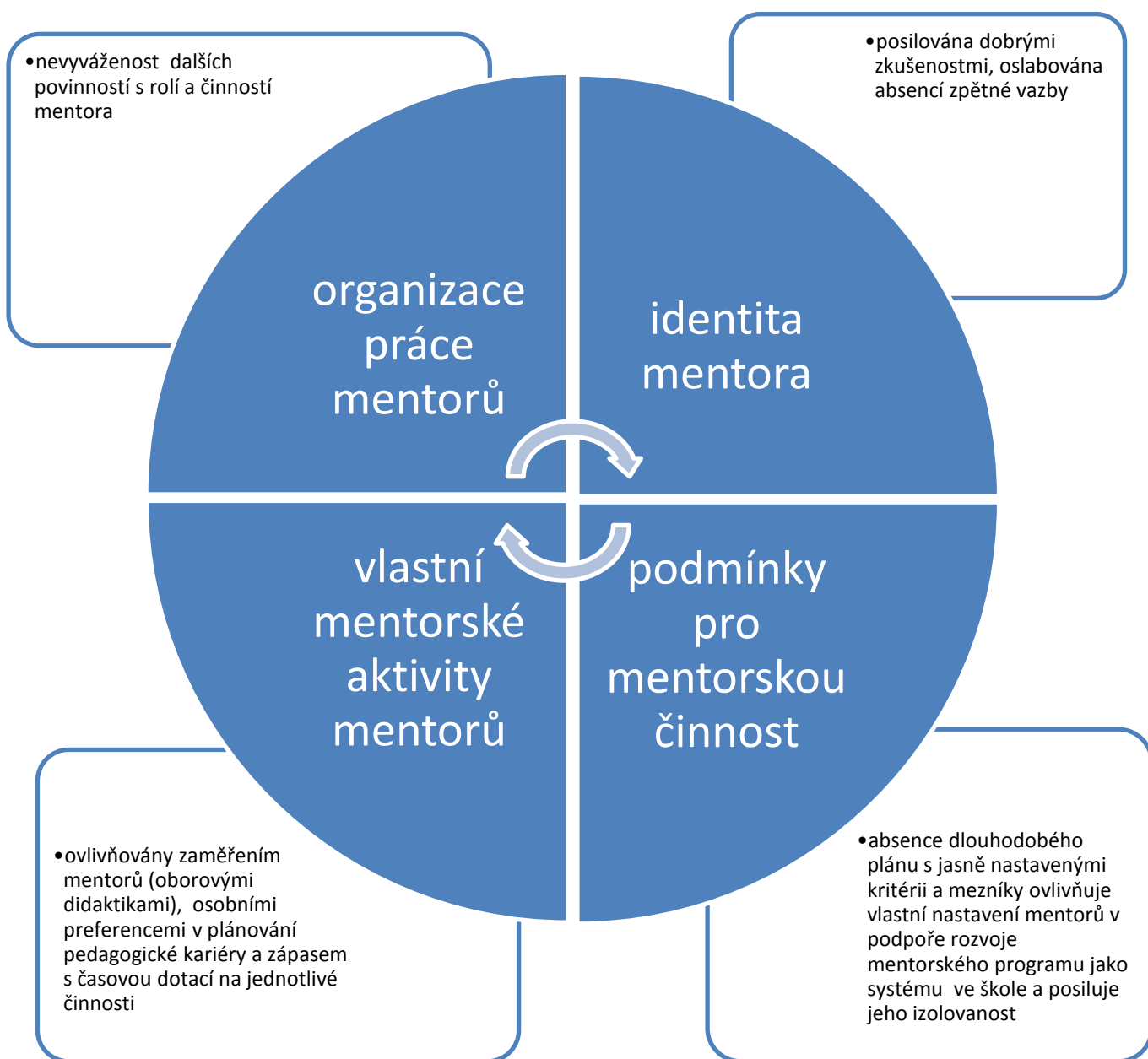


## Zavádění mentorské podpory učitel-mentor (ZŠ Kunratice 2012)

**Autor: Lucie Chaloupková**

**Datový soubor:** březen 2012 (3 členové vedení školy, 5 respondentů učitel-mentor); listopad 2012 (2 členové vedení školy, 1 pedagogická konzultantka, 5 respondentů učitel-mentor)

1. Grafické znázornění hlavních faktorů vstupujících do procesu zavádění mentoringu jako podpory dalšího vzdělávání učitelů na ZŠ Kunratice.



## 2. Interpretace významných kategorií vybraných pro účely evaluační zprávy.

### IDENTITA MENTORA

*Vývoj sžívání se s rolí učitele-mentora (interního mentora) ve škole zachycený těsně po absolvování 2. vzdělávacího semináře a s několikaměsíčním odstupem od ukončení 3. závěrečného vzdělávacího semináře pro mentory. Identifikace s rolí mentora je ve stadiu hledání svého vlastního mentorského stylu nebo podoby mentorství využitelné jednotlivými mentory v každodenní práci.*

„Kdo je mentor?“

„Nevím, jestli to dokážu?“

„Byl jsem vybrán...“

„...vždy jsem ostatním byl k dispozici, nechci se nabízet...“

„...bylo to něco nového, teď už je to jednodušší.“

„...když se někdo přijde zeptat, tak ví, že jsem mentor.“

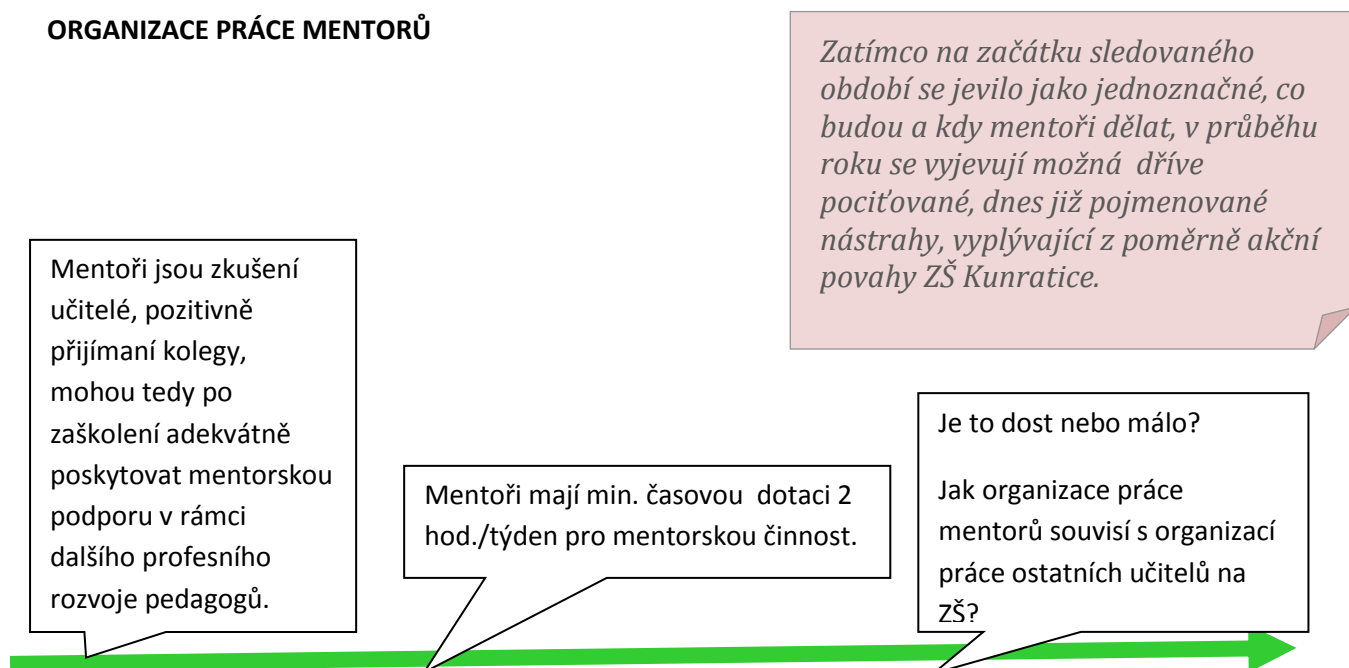
„...prolíná to tu každodenní pedagogickou prací.“

„...ta práce se nabaluje a je to těžší než jsem si myslel/a.“

„...neberou nás jako mentory, spíš jako ochotný ukázat co umíme, otevřený poradit s něčím...“

Zcela přirozený konflikt rolí učitel X mentor byl zaznamenán v každém z rozhovorů, přičemž u některých respondentů byl rolový konflikt ovlivněn ještě jejich další rolí ve škole např. ve vedení školy. Zdá se, že vyjasnění kompetencí mentorů může do jisté míry zmírnit třecí plochy vyplývající z prolínání se rolí v běžné každodenní školní realitě. Přijímání mentorské role zdá se, je stále v běhu, mentoři hledají svou vlastní podobu mentoringu, který by mohli poskytovat v rámci školy. S vyjasněním kompetencí a s posilováním snad až ukotvováním role mentora ve škole souvisí další dvě zmiňované kategorie **ORGANIZACE PRÁCE MENTORŮ** a **PODMÍNKY PRO MENTORSKOU ČINNOST**.

## ORGANIZACE PRÁCE MENTORŮ



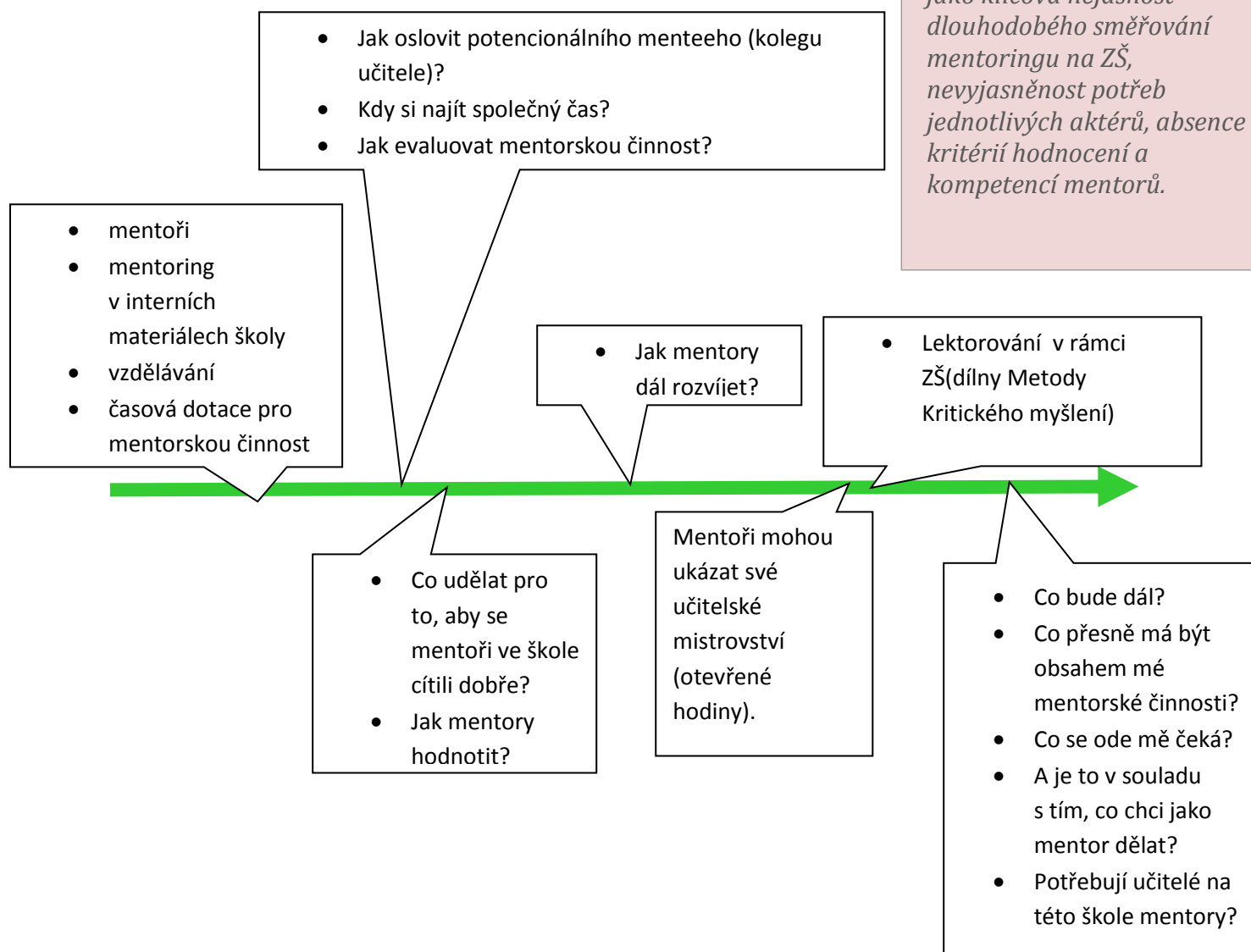
Do role mentorů byli navrhováni zkušení a angažovaní učitelé, tedy učitelé, kteří již v tu dobu byli buď součástí menších týmů (např. metodická sdružení) připravujících řadu podkladů pro zvyšování kvality výuky či pro další rozvoj školy, nebo byli angažovaní ve vedení studentů učitelství na praxích, angažovaní v řadě projektů, které škola realizuje a samozřejmě se kontinuálně dále vzdělávali zejména v oblastech jejich zájmu (podpora čtenářství, ekologie a environmentální vzdělávání, ICT...).

S rolí mentorskou se jejich portfolio činností v podstatě ještě rozšířilo. Otázkou je, zda disponovali či disponují volnou kapacitou, která by rozvoji mentorských dovedností a realizaci mentoringu pro kolegy ve škole odpovídala. Jako významnou skutečností se zde projevil právě zápas o čas na mentorování, tak jak by si to ideálně představovali, což souvisí i s tím, aby na tuto podporu (kontinuální ne jednorázovou) měli čas i jejich kolegové, potenciální mentorování učitelé.

Zdá se, že nejde pouze o otázku nedostatku času na vše co potřebují stihnout (příprava na výuku, angažovanost v projektech, mentorování...), ale o dovednosti spojené s plánováním (time management) a identifikací priorit. Což souvisí i s dovedností odolat lákavým nabídkám, případně rozhodnout co je pro mne v daný okamžik důležitější, nebo pro cíl, který jsem si v jednotlivých oblastech stanovil, případně moci se zastavit a cíle optimalizovat. Tímto se vlastně plynule dostáváme k další související kategorii a tou jsou **PODMÍNKY PRO MENTORSKOU ČINNOST**.

## PODMÍNKY PRO MENTORSKOU ČINNOST

*Vyjasnění podmínek a nastavení systému mentorské podpory na ZŠ se věnoval i poslední vzdělávací seminář pro mentory (květen 2012). Následující pololetí (šk.r.2012/13) se přesto jeví jako klíčová nejasnost dlouhodobého směřování mentoringu na ZŠ, nevyjasněnost potřeb jednotlivých aktérů, absence kritérií hodnocení a kompetencí mentorů.*



Od prvního impulsu zavést mentoring jako systém podpory dalšího profesního rozvoje pedagogů na ZŠ bylo ze strany vedení školy kalkulováno se zajištěním podmínek pro vznik a rozvoj mentorské podpory, řada opatření vznikala tzv. „za pochodu“ a docházelo k následnému „vyladování“ některých započatých opatření. Např. při výběru mentorů a jejich zařazení do vzdělávacího projektu za účelem získání mentorských dovedností muselo dojít k opětovnému uvedení učitelů-mentorů do této jejich oficiální role před kompletním pedagogickým sborem a zčásti byla i dovysvětlena jejich úloha ve škole. To určitou mírou přispělo k vybalancování emocí, které vyvstaly mezi kolegy pedagogickém sboru po zavedení nové pozice mentorů ve škole a které znesnadňovaly identifikaci s novou rolí i samotným učitelům-mentorům. Významně pomohla i samotnými učiteli-mentory navržená aktivita

otevřených hodin, kdy - jak sami uvádějí - „přichází se svojí kůží na trh“, ukazují, co umí, a nabízejí následný rozbor hodiny s kolegy, kteří projeví zájem. Naráží zde na již zmiňované komplikace s organizací rozvrhů, s možnostmi vysuplování kolegů, se zainteresovaností všech pedagogů školy na dílčích aktivitách školy, které přesahují rámec běžných výukových povinností (organizace mimoškolních aktivity žáků vázaných různými projekty, vedení projektů, projektová dokumentace, vedení tvořivých a vzdělávacích dílen jak pro děti tak pro rodiče, další profesní vzdělávání apod.).

### **VLASTNÍ MENTORSKÉ AKTIVITY UČITELŮ- MENTORŮ**

V této souvislosti se intenzivně otevírá prostor pro zjišťování potřeb pedagogů a také potřeb mentorů. V návaznosti na poslední uvedenou kategorii **VLASTNÍ MENTORSKÉ AKTIVITY MENTORŮ** je nutno podotknout, že již v této fázi realizace mentorské podpory nejsou všichni uvedení mentoři rovnoměrně vytížení přímou mentorskou činností, v některých případech přijali možná na určitou

*Hledání podob vlastních mentorských aktivit je otevřeným prostorem, který je spoluurčován všemi aktéry ZŠ. Ve sledovaném období respondenti vnímají, že probíhají spíše jednorázové „zakázky“ než kontinuální mentorská podpora a také, že více spolupracují a mentorsky se realizují učitelé- mentoři na 1. st. ZŠ, zatímco na 2. st. ZŠ nevidí tolik příležitostí a ještě více si uvědomují nedostatek času. Jako kolektiv jsou však soudržní a vzájemně se podporují a spolupracují, v čemž spatřují velký potenciál pro vytvoření stabilní platformy systému mentoringu na ZŠ.*

dobu pouze zástupné úkoly vztahující se spíše k organizaci samotného mentorského programu, byť by i z důvodu trénování získaných dovedností a zdokonalování se v mentorských dovednostech přímou a kontinuální práci s potencionálním menteeem uvítali. Také podoba spíše jednorázových „zakázek“ převažuje nad dlouhodobou mentorskou spoluprací. Typicky se mentoři orientují na problematiku vyplývající z oborových didaktik předmětů, které vyučují, na spolupráci při vedení praxí studentů učitelství, na spolupráci s asistenty případně nově příchozími učiteli. Publikují v Kritických listech a učí se lektorovat v rámci dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků školy. Realizují otevřené hodiny a rozborů hodin, vztažené ke zvolenému tématu. Zprávu o své mentorské činnosti pravidelně 1x měsíčně zasílají v elektronické podobě vedení školy.

Nevyhraněnost a spíše hledání podob mentoringu ve školním prostředí a podob spolupráce mentora s menteeem (tedy kolegou na škole) se zdá být typickou reakcí na nevyjasněné kompetence mentorů, na systém jejich hodnocení a absenci dlouhodobých cílů s jasně definovanými výstupy v rámci systému mentoringu na ZŠ. Co je zřetelné, že tyto cíle a výstupy musí vznikat v rámci dialogu (vedení školy, učitelé mentoři). Navrhovaným klíčem, zdá se, může být zjištění očekávání všech aktérů a analýza potřeb zaměřená na celý pedagogický sbor. Významně se může projevit v celém procesu i kontinuální vedení a rozvoj učitelů mentorů, tedy nejen péče o mentory ve smyslu organizace práce, dalšího vzdělávání a monitoring výstupů, ale především pravidelné konzultace vztahující se k jejich mentorské a učitelské práci, možnost získání zpětné vazby na odvedenou práci, individuální a skupinová supervize, plánování a evaluace kariérního rozvoje, vytvoření prostoru pro společný dialog k plánování a realizaci mentorské podpory na škole mezi vedením školy a kolektivem mentorů školy.